



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE  
MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN  
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**TEMA:**

**DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL  
ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN EL CANTÓN  
BOLÍVAR**

**AUTOR:**

**MORENO ZAMBRANO LUIS EDUARDO**

**TUTOR:**

**ING. CARLOS O. VALAREZO BELTRÓN**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2018**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Luis Eduardo Moreno Zambrano, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....  
**LUIS EDUARDO MORENO ZAMBRANO**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Ing. Carlos Oswaldo Valarezo Beltrón certifica haber tutelado la tesis **DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN EL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido desarrollada por Luis Eduardo Moreno Zambrano, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**ING. CARLOS O. VALAREZO BELTRÓN**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN EL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Luis Eduardo Moreno Zambrano, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
Ing. Benigno Alcívar Martínez, MBA  
**MIEMBRO**

.....  
Ing. Martha Álvarez Vidal, MBA  
**MIEMBRO**

.....  
Dr. Víctor Pazmiño Mena  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar este trabajo quiero utilizar este espacio para agradecer a Jehová el creador del Universo por todas sus bendiciones.

En especial a mi esposa por ser fuente de apoyo absoluto para la culminación de este trabajo.

A mi hija que es el motor por el que he buscado desarrollarme profesionalmente para brindarle un buen ejemplo de perseverancia.

A mis padres que han sido el origen de mi vida quienes me han cuidado desde la tierna infancia hasta este momento.

Tengo que agradecer infinitamente a mi hermano Jorge y amigos más cercanos que con sus palabras me han hecho sentir orgulloso de lo que soy y del potencial que tengo.

Agradezco a mi tutor el Ing. Carlos Valarezo Beltrón que gracias a sus consejos y correcciones he podido culminar con éxito este trabajo, al tribunal, a los docentes de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, que han visto crecer como persona y han aportado conocimientos para formarme como profesional

**LUIS EDUARDO MORENO ZAMBRANO**

## DEDICATORIA

A Jehová por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mi esposa Yohanna y a mi hija Emmy que son el motor principal y fundamental en mi vida, gracias por todos los consejos, por ser parte de mis logros y objetivos, las amo mucho.

.....

**LUIS EDUARDO MORENO ZAMBRANO**

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
CONTENIDO GENERAL .....	vii
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3. OBJETIVO .....	5
1.4. IDEA A DEFENDER .....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. HILO CONDUCTOR .....	6
2.2. DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....	7
2.2.1. PASOS DE UN DIAGNÓSTICO .....	8
2.2.3. SITUACIÓN ACTUAL .....	9
2.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....	9
2.3.1. VARIABLES PARA MEDIR LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....	12
2.4. EMPRENDEDORES .....	13
2.4.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES .....	14
2.5. ECOSISTEMA EMPRENDIMIENTO .....	15
2.6. DIMENSIONES DEL ECOSISTEMA EMPRENDIMIENTO .....	16
2.6.1. SISTEMA EMPRENDE ECUADOR .....	17
2.7. EVALUACIÓN .....	18
2.7.1. PASO PARA LA EVALUACIÓN .....	19
2.8. ESTRATEGIAS .....	20
2.9. PLAN DE MEJORA .....	21
2.10. MATRIZ FODA .....	21

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	23
3.1. UBICACIÓN .....	23
3.2. DURACIÓN.....	24
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO .....	24
3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.6. TÉCNICAS .....	26
3.7. INSTRUMENTOS .....	28
3.8. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	32
4.1. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL CANTÓN BOLÍVAR.....	32
4.2. IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES QUE PARTICIPAN EN LOS PROYECTOS EXISTENTES .....	35
4.3. PLANTEAR ESTRATEGIAS EN BASE A LOS FACTORES DE ÉXITOS DIAGNOSTICADOS APLICABLES A LOS EMPRENDIMIENTOS EN EL CANTÓN BOLÍVAR.....	46
4.4. ELABORAR UN PLAN DE MEJORA QUE FORTALEZCAN LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO. ....	49
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y .....	53
5.1. CONCLUSIONES .....	53
5.2. RECOMENDACIONES .....	55
BIBLIOGRAFÍA .....	56
ANEXOS .....	59
ANEXOS No. 1 .....	60
ANEXOS No. 2 .....	61
Cuadro 4.1. Actividad económica de los emprendedores .....	64
Cuadro 4.2. Afiliación a programas de emprendimiento .....	64
Cuadro 4.3. Apoyo financiero agentes externos .....	64
Cuadro 4.4. Asesoría mejorar emprendimiento .....	64
Cuadro 4.5. Instituciones públicas que brindan apoyo .....	64
Cuadro 4.6. Políticas desarrollo de los emprendimientos .....	65
Cuadro 4.7. Sistema legal establecido para los emprendimientos .....	65
Cuadro 4.8. Apoyo del gobierno central.....	65



Cuadro 4.9. Alianzas estratégicas.....	65
Cuadro 4.10. Instituciones financieras.....	65
Cuadro 4.11. Planificación estratégica para el proceso de los productos.....	65
Cuadro 4.12. Plan de contingencias.....	65
Cuadro 4.13. Buenas prácticas de manufacturas .....	66
Cuadro 4.14. Control diario de la calidad de la materia prima .....	66
Cuadro 4.15. Planificación semanal aseo de la planta .....	66
Cuadro 4.16. Plan de negocios .....	66
Cuadro 4.17. Habilidades empresariales .....	66
Cuadro 4.18. Empleados comprometidos .....	66

## RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada en el cantón Bolívar dirigida a los emprendedores y asociaciones de emprendimiento, con el fin de realizar un diagnóstico de los factores críticos de éxito del ecosistema de emprendimiento, para potencializarlos al punto de lograr resultados positivos en el posicionamiento del mercado de los productos y servicios que ofrecen, es por ello que se aplicaron técnicas como la encuesta donde se desarrolló un cuestionario a 63 emprendedores con el objetivo de conocer la situación actual de los emprendimientos, por otro lado la entrevista permitió analizar el apoyo gubernamental que se da a los emprendedores, así mismo se utilizó la herramienta de matriz FODA que identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los emprendimientos. Por otra parte para el desarrollo de esta investigación se lo realizó mediante cuatro fases, primero se diagnosticó la situación actual de los factores críticos de éxito como el acceso a la infraestructura física, políticas gubernamentales, apoyo financiero, apertura a mercado interior, infraestructura comercial, educación, normas sociales y culturales, segundo se identificó las características de los emprendedores según su actividad que permitió detectar los principales problemas que afectan al crecimiento de los emprendimientos, tercero se planteó estrategias en base de los factores críticos, por último se elaboró un plan de mejora que sugiere la formación de los emprendedores en el marco legal que los rige, la promoción y marketing, aplicación de tecnología y una campaña de socialización para concientizar a la sociedad de importancia de los emprendimientos para el crecimiento económico.

**Palabras clave:** Diagnostico empresarial, Factores críticos de éxito, ecosistema de emprendimiento.

## ABSTRACT

This research was developed in Bolívar canton aimed at entrepreneurs and entrepreneurship associations, in order to make a diagnosis of the critical success factors of the entrepreneurship ecosystem, to potentiate them to the point of achieving positive results in the positioning of the market, the products and services they offer; that is why techniques were applied such as the survey where a questionnaire was developed for 63 entrepreneurs with the objective of knowing the current situation of the enterprises, on the other hand the interview allowed to analyze the government support given to the entrepreneurs, likewise, the SWOT matrix tool was used, which identified the strengths, opportunities, weaknesses and threats of the ventures. On the other hand, for the development of this research was carried out through four phases, first diagnosed the current situation of critical success factors such as access to physical infrastructure, government policies, financial support, opening to the internal market, commercial infrastructure, education, social and cultural norms; second the characteristics of the entrepreneurs were identified according to their activity that allowed to detect the main problems that affect the growth of the enterprises; third, strategies were proposed based on the critical factors; finally, a plan of improvement that suggests the formation of entrepreneurs in the legal framework that governs them, promotion and marketing, application of technology and a socialization campaign to raise awareness of the importance of entrepreneurship for economic growth.

**Key words:** Business diagnosis, critical success factors, entrepreneurship ecosystem.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

A nivel mundial los emprendimientos están expuestos a diversos problemas como parte del crecimiento económico, estos se presentan en cada una de las etapas del negocio como son la de legalización, financiamiento y generación de valor, el emprendedor debe aplicar estrategias para lograr la supervivencia de estos, siendo necesario analizar los factores críticos de éxito que permitan la sostenibilidad del emprendimiento (Méndez, 2016).

En el Ecuador en la última década se han creado políticas y acciones claras de los sectores públicos y privados, buscando el desarrollo económico del país mediante el emprendimiento, el interés del gobierno de crear espacios de apoyo a emprendedores es legítimo, debido al surgimiento de estos generan un impacto clave en aspectos como la competitividad y el progreso económico de la ciudadanía (Catapulta, 2011).

El Ministerio de Industrias y Productividad (2016) ha creado programas para la reactivación económica posterior al terremoto que se suscitó el 16 de abril en Manabí, se han desarrollado ferias Agrícolas, Artesanales, Agroindustriales y Gastronómicas, con el fin de generar recursos y oportunidades de trabajo, este desastre natural dejó a muchas familias sin medios económicos para subsistir, por lo tanto se han generado un ecosistema de emprendimiento en el que intervienen las empresas, universidad y gobierno Provincial, con la finalidad de aumentar la productividad y eficiencia en los productos y servicios.

Los ecosistemas de emprendimiento se los define como un conjunto de elementos que permiten que una idea se transforme en un negocio, en la actualidad estos ecosistemas se basan en el modelo de triple hélice, como menciona Zalamea (2015), la interacción tres factores que intervienen que son la Universidad que está encargada de capacitar, incrementar conocimientos y

tecnificar los procesos de los emprendedores, mientras que las instituciones gubernamentales ayudan a regular la obtención de registros sanitarios, patentes, certificación, además les brindan apoyo en lo que respecta a la publicidad y posicionamiento de los productos o servicios en el mercado, y por último los emprendedores que aportan con el producto o servicio que ofrecen.

Un índice de medición de ecosistemas de emprendimiento debe capturar la salud y capacidad de producir un alto crecimiento, este debe analizar dimensiones como las actitudes, aptitudes y destrezas de los individuos que componen el negocio, dentro de los cuales se encuentran los indicadores como el índice de percepción de oportunidades, de habilidades emprendedoras, nivel de tolerancia al fracaso, calidad de redes de trabajo, índice de aceptación cultural a la actividad emprendedora, facilidad para iniciar negocios, absorción de tecnología, calidad del recurso humano, nivel de competencia, nuevos productos, instrumentos de financiamiento disponible (Fernández, 2017).

A pesar de los esfuerzos por reactivar la economía, los microempresarios del cantón Bolívar se enfrentan a problemas diversos, como el limitado acceso al sistema financiero debido a que muchos desconocen el proceso para acceder a créditos productivos, además estos tienen poco conocimiento sobre la elaboración de plan de negocios, que les permitan desarrollar sus emprendimientos de manera estratégica, evitando que estos fracasen al encontrar obstáculos de organización en el camino, por último los emprendedores presentan falencias en el cumplimiento de normas y requisitos que se requieren para la elaboración de productos y servicios, debido a que no se les brinda una capacitación para tecnificar los emprendimientos.

¿Cómo el diagnóstico de los factores críticos de éxito permitirá conocer la dinámica del ecosistema de emprendimiento en el cantón Bolívar?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Metodológicamente la presente investigación se basará en las determinantes de los ecosistemas de emprendimientos, mediante el análisis de los factores críticos de éxito, que permitan analizar las características de los emprendedores, y el entorno en que se desenvuelven en el desarrollo y crecimiento del negocio.

De manera práctica esta investigación aporta estrategias eficaces que fortalecen el desarrollo de los emprendimientos, logrando que estos sean sostenibles y sustentables en el tiempo, evitando el fracaso prematuro de estos negocios, fortaleciendo la matriz productiva de esta zona.

En el ámbito legal según el Código Orgánico de la Producción (2015), comercio e inversiones, en el artículo 4 menciona que es responsabilidad del Estado transformar la matriz productiva, para que sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente, de esta manera es necesario aportar alternativas de mejora de los emprendimientos para que estos se desarrollen, hasta convertirse en empresas establecidas en el mercado.

En el ámbito ambiental el diagnóstico de los factores de éxito del ecosistema de emprendimiento, impulsan a las empresas a aplicar técnicas de cuidado del medio ambiente en la ejecución de sus proyectos logrando la sostenibilidad de las actividades empresariales.

Esta investigación beneficia a los emprendedores en el ámbito económico, permitiendo potencializar los emprendimientos al punto de lograr resultados positivos en el posicionamiento en el mercado de los productos y servicios que

ofrecen, generando información para inversores e instituciones para que puedan aportar con financiamiento.

En el ámbito social la investigación pretende brindar estrategias para que los emprendimientos se desarrollen de manera óptima, pudiendo brindar fuentes de empleo en la zona que realizan sus actividades, mejorando la calidad de vida de las personas que están directa o indirectamente relacionada con el negocio.

### **1.3. OBJETIVO**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico de los factores críticos de éxito del ecosistema de emprendimiento en el cantón Bolívar.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual de los factores críticos de éxito del cantón Bolívar.
- Identificar las características de los emprendedores que participan en los proyectos existentes.
- Plantear estrategias en base a los factores de éxitos diagnosticados aplicables a los emprendimientos en el cantón Bolívar.
- Elaborar un plan de mejora que fortalezcan los factores críticos de éxito en el ecosistema de emprendimiento.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

El diagnóstico de los factores críticos de éxito del ecosistema de emprendimiento, contribuirá a la línea base en la toma de decisiones para los emprendedores del cantón Bolívar.



# CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

## 2.1HILO CONDUCTOR



**Fuente:** Elaboración propia

## **2.2. DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

El diagnóstico empresarial permite evaluar, controlar y mejorar todas aquellas actividades que se realizan para la comprensión, control y predicción del desempeño organizacional (Jarrín, 2014). Además le permite al administrador tener una panorámica informativa en tiempo real de la situación actual de la organización (Muñiz, 2017). Proporciona las bases para aprovechar al máximo las fortalezas y disminuir las debilidades para el diseño de una estrategia de ventaja competitiva, aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas, con ello se propicia la mejora en la gestión de la empresa (Bernal, 2014).

El diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual, de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo (Benjumea, 2012). Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas raíces, de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar desperdicio de energías (Romagnoli, 2014).

El diagnóstico de emprendimiento consiste en aplicar un instrumento de recolección de información como una ficha de observación, aplicada a los emprendedores, utiliza una metodología que abarca estrategias económicas, financiamiento, producción, tecnología, segmento de mercados y el marketing (Forero, 2016).

En el emprendimiento es importante realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual del negocio, analizando las acciones positivas y negativas, con el fin de implementar estrategias para el desarrollo y crecimiento de los nuevos productos.

### **2.2.1. PASOS DE UN DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico de emprendimiento consiste en cuatro fases que son la identificación de emprendedores de la zona de estudio que consiste en consultar de manera directa a las organizaciones encargadas de brindar apoyo; el diagnóstico de las empresas identificadas utilizando instrumentos de recolección de información como las encuestas. (Bojórquez, 2016). La definición de las características principales de la población de estudio que permite la clasificación de la empresa apoyadas por las entidades de fortalecimiento empresarial (Messina, 2015). Formulación de estrategias de seguimiento y mejora en la asignación y uso de recursos en proyectos emprendedores que permitan mejoras en el desarrollo empresarial (Forero, 2016).

Los pasos para un diagnóstico eficaz se pueden exponer en cuatro aspectos el primero consiste en establecer el parámetro de evaluación, para ello se debe prestar atención a los mercados o clientes, el segundo paso es obtener una visión clara y detallada sobre el estado actual del sistema de producción, para lograr que se utilicen recursos como las entrevistas, foto, observación directa (Murillo, 2013). El tercer paso es determinar el grado de alcance del parámetro establecido, y el cuarto paso debe realizar tras una pregunta clave ¿Por qué no se pueden alcanzar los parámetros de referencia establecidos en la empresa?, en muchos caso las causas se encuentran alejadas en el espacio o en el tiempo (Romagnoli, 2014).

En el desarrollo del diagnóstico es esencial conocer de primera mano los pasos, estos son una guía que permite identificar la situación actual de la organización, estos son establecer el parámetro de evaluación, obtener una visión clara de las actividades realizadas, y el análisis de los resultados obtenidos.

### **2.2.3. SITUACIÓN ACTUAL**

El análisis evaluativo de la situación actual empresa, teniendo en cuenta el proceso que ejecuta para poder obtener resultados que se esperan según la misión de la organización (Bernal, 2014). Se podría decir que es una mirada sistemática y contextual del funcionamiento diario que se desarrolla en la institución, se realiza con el propósito de identificar oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de estrategias competitivas (Jarrín, 2014).

La situación actual de una empresa es un tipo de análisis que representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el que se desempeña (Bojórquez, 2016). Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto – mercado, líneas de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio (Muñiz, 2017).

De esta manera para conocer la situación actual de la empresa es necesario basarse en parámetros de evaluación, que permitan identificar el desarrollo de las actividades en el proceso de producción de un producto o servicio, analizando si este se ejecuta de manera eficaz.

### **2.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

El conjunto de características relevantes son el perfil, background, y las redes de emprendedores, su acceso a recursos claves, el desarrollo de rutinas organizacionales, el proceso de una toma de decisiones son factores críticos de éxito (Torroba, 2014). Los elementos socio demográficos ajenos al emprendedor como el sexo, la edad y contexto también influyen, además los

recursos intangibles son importantes para el crecimiento empresarial, indican el crecimiento y desarrollo (Messina, 2015).

Los factores críticos de éxito son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria, tiene como características que son temporales y subjetivos (Bojórquez, 2016). Están relacionadas íntimamente con supervivencia exitosa o competitividad de la entidad a que se refieren, son específicos para cada negocio, organización o entidad, reflejan las preferencias o puntos de vista respecto las variables claves en un determinado momento (Murillo, 2013).

Los factores de éxito según Torroba (2014) son los siguientes:

- **Cultura:** el emprendimiento y la cultura de una región guardan una relación muy estrecha, debido al efecto de esta en las características de las organizaciones que forman una sociedad, de hecho los valores en una determinada comunidad sirven de filtro para ciertos comportamientos afines al espíritu de emprendedor, existen culturas más asociadas al emprendimiento donde es más fácil emprender.
- **Formación:** la formación de los emprendedores es importante cuando en los colegios y universidades se estimulan al emprendimiento, dado que ahora se considera como una disciplina que puede aprenderse, la formación es esencial para poder entender los mercados, el funcionamiento de las organizaciones que operan en estos y los cambios en la sociedad.
- **Financiación:** la financiación es uno de los factores más importantes del emprendimiento, para llevar a cabo un nuevo proyecto empresarial es necesario tener capital, razón por la cual aquellos emprendedores que no tienen o no consiguen levantar el capital suficiente, fracasan incluso antes de comenzar, la dificultad para conseguir capital inicial es una variable que afecta de modo directo y negativo a la puesta en marcha de una empresa.

Los factores críticos según el GemEcuador (2017) son:

- Acceso a la infraestructura física: Limitado acceso a maquinarias e insumos debido a los costos elevados
- Políticas gubernamentales: Los emprendedores carecen de conocimiento sobre políticas gubernamentales
- Apoyo financiero: El financiamiento es inaccesible y burocrático
- Apertura a mercado interior: Leyes antimonopolio débiles con escaso cumplimiento
- Infraestructura comercial y profesional: El acceso a consultores profesionales y financieros es costoso
- Educación y formación: La formación de emprendedores es mínima debido a la débil cultura sobre el emprendimiento
- Normas sociales y culturales: La sociedad no estimula la formación del emprendedor la considera un riesgo económico.

Los factores críticos de éxito guardan relación con los objetivos que se quiere alcanzar con el emprendimiento, es el caso de la obtención de utilidades desea alcanzar acceso al mercado, superioridad del producto o servicio, estabilidad del mercado (Catapulta, 2007). Mientras que en la eficiencia en las operaciones se busca desarrollar una estructura organizativa adecuada, eficiencia del capital humano, existencia del sistema de incentivos, disponibilidad de capital humano idóneo (Bernal, 2014).

En lo que respecta a la permanencia en el tiempo se desea obtener el posicionamiento, la ubicación geográfica, flexibilidad ante cambios en entorno, cumplimiento de normas o leyes, existencia de demanda, mecanismo de protección (Hidalgo, 2014). Además para lograr la estabilidad financiera se busca el acceso a financiamiento externo, disposición de entidades financieras, por último en el aporte a la innovación se requiere obtener

recursos tecnológicos en la empresa, adecuada transferencia de tecnología (Bojórquez, 2016).

De esta manera se puede determinar que los factores básicos de un emprendimiento, es la generación de la idea, la búsqueda de ventajas competitivas, el posicionamiento, la política de recursos humanos, la publicidad, el paquete de servicio a ofrecer, los atributos principales de preferencia las técnicas de ventas, la política de precios, el análisis de factibilidad y la rentabilidad del proyecto.

### **2.3.1. VARIABLES PARA MEDIR LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Los factores críticos de emprendimiento como menciona Torroba (2014) son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa, por ejemplo aceptación de usuario, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros, la identificación de los factores críticos de éxito se pueden realizar mediante las siguientes variables:

- **Análisis ambiental:** se refiere a eventos macro ambientales de riesgo para la empresa, es importante identificar las fuerzas económicas, políticas y sociales que afectan a la empresa.
- **Análisis de la estructura de la empresa:** son las características económicas y tecnológicas con los que compite la empresa.
- **Opinión de expertos en la empresa:** aportaciones de personas que tienen un excelente conocimiento práctico de la empresa.
- **Análisis de la competencia:** se refiere más a como las empresas compiten, en contraposición a la estructura organizacional, que incluye el análisis como uso de sus elementos básicos.

- **Evaluación de la empresa:** es interna y está enfocada en el control, una evaluación de sus fortalezas y debilidades, perfiles de recursos, auditorias y capacidades estratégicas.

Además las variables medioambientales la principal característica es la amplitud, ya que su alcance trasciende el interfaz de la empresa, las variables sectoriales sostiene que la empresa se relacionan con el ambiente externo además de hacerlo con los recursos y habilidades de las organizaciones dentro del sector, variables de organización consiste en determinar la historia, localización, recursos, competencias, estrategia competitiva entre otros aspectos (Murillo, 2013).

## **2.4. EMPRENDEDORES**

Emprender es un término que tiene múltiples acepciones, según el contexto en el que sea empleado; se encuentran varias maneras de definirlo y entenderlo (Moreano, 2015). Además coinciden en que dicho vocablo se deriva de entrepreneur, que a su vez se origina del verbo francés entreprendre, que significa “encargarse de”, quien tiene la idea el concepto, de un producto o servicio a realizar; inversionista, quien pone a disposición el capital necesario para el sostenimiento inicial y la puesta en marcha del negocio (Herrera, 2013).

El emprendedor es una persona que tiene una idea de negocio y que la percibe como una oportunidad que le ofrece el mercado y que ha tenido la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos a fin de ir al encuentro de nuevas ideas (Apretie, 2013). Además es capaz de acometer un proyecto que es rechazado por la mayoría, interpreta las características reales del entorno a pesar de que no son aparentes a su competencia, puede luchar ante cualquier inconveniente que se le atravesase en su estrategia y no le teme al fracaso, además es capaz de crear un grupo con motivación que le de la estructura requerida (Fuentes, 2010).



En la actualidad un emprendedor es la persona que tiene una idea innovadora y la lleva al mercado, además es capaz de desarrollar un proyecto con el fin de satisfacer una necesidad humana, con el fin de formar un negocio en el que pueda obtener utilidades, brindar trabajo a la comunidad, mejorando la calidad de vida de las personas que habitan en la zona.

#### **2.4.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES**

Entre las características de un emprendedor destaca la creatividad como principal fuente para fomentar la idea o inicio de un negocio, de allí que son responsables, con alta autoestima y confianza en las capacidades del individuo (Sepulveda, 2016). Por otro lado no duda en afrontar riesgos posibles que representan las decisiones y actos tomados, además se identificó un elemento común en el comportamiento de los empresarios innovadores motivación al logro, entendida como un constante impulso a mejorar (Moreano, 2015).

Las características del emprendedor es que debe tener iniciativa y reconocer la iniciativa de los demás, debe estar dispuesto a arriesgar más y recibir menos hoy, con la esperanza de arriesgar menos y recibir más mañana, es capaz de enfrentar eficazmente los desafíos que presenta el cambio constante (Lasio, 2013). Así como satisfacer a los clientes por sobre lo que la competencia ofrece, y promover un enriquecimiento del que todos ganan (Romagnoli, 2014).

Además tiene un sentido de compromiso y responsabilidad social y el cambio es parte de su naturaleza; busca adelantarse al tiempo y tiene interés en agregarle valor a lo ya existente, mejorar e innovar continuamente, no sólo tiene ideas brillantes, sino que requiere ponerlas en práctica; no sólo las señala, sino que se compromete con ellas (Apretie, 2013).

Todo emprendedor debe poseer características correspondientes según sea conveniente, pues en la formación de un nuevo emprendimiento se requiere de constancia y tenacidad, cualidades que le permiten seguir adelante a pesar de los obstáculos que se interpongan, en la realización de la idea de negocio.

## **2.5. ECOSISTEMA EMPRENDIMIENTO**

En la actualidad un 69% de los empresarios afirman que la dinámica emprendedora del Ecuador es favorecida y promovida por el gobierno central, esto quiere decir que si bien el país está retrasado frente a otros países de América Latina, el nivel de esfuerzos se está solidificando y la ciudadanía reconoce los avances a favor de una cultura emprendedora (Catapulta, 2007).

Los componentes de un ecosistemas del emprendimiento son en general el liderazgo, gobierno, cultura, casos de éxito, capital humano, capital financiero, organizaciones emprendedoras, educación, infraestructura, clústeres, redes de personas, servicios de apoyo y clientes, algunos países han implementado el emprendimiento dinámico como paraguas para los esfuerzos de creación de empresas de mayor crecimiento (Hidalgo, 2014).

Los emprendimientos son una especie de organismos vivos que surgen, crecen, se desarrollan y luego según el caso se estabilizan o desaparecen, para crecer y ser sostenibles necesitan un ambiente adecuado (Moreano, 2015). Un ecosistema similar al que requiere cualquier otro organismo vivo, este está integrado por un grupo de actores que facilitan el surgimiento de equipos emprendedores que generan y hacen crecer organizaciones innovadoras en una región determinada (Bernal, 2014). Por lo tanto el ecosistema de emprendimiento es el conjunto de condiciones que permiten el trabajo articulado entre distintos actores y procesos que fortalecen la actividad emprendedora y de innovación (Jaramillo, 2012).

El apoyo al emprendimiento e innovación como un rasgo claramente presente en la cultura del Ecuador, ha empezado a notarse apenas en los últimos años, los primeros intentos por cambiar esa realidad más o menos aisladas y estructurados, han dado paso hoy en día a políticas y acciones claras de los sectores públicos y privados, que en esencia quieren hacer del emprendimiento un elemento clave del desarrollo económico del país, siendo un trabajo complicado pero con resultados que se empiezan a ver en el horizonte.

## **2.6. DIMENSIONES DEL ECOSISTEMA EMPRENDIMIENTO**

Un ecosistema de emprendimiento se entiende como la generación de sinergias por parte de los actores que interactúan en el entorno, con el objetivo de favorecer la puesta en marcha de empresas sostenibles que generan valor y aporten al desarrollo económico del país, un ecosistema de emprendimiento según menciona Sepulveda (2016) está compuesto por las siguientes dimensiones:

- **Políticas**, los gobiernos nacionales, regionales y locales deben coadyuvar en un sistema regulador donde se incentive la mentalidad y las actividades emprendedoras, mediante beneficios fiscales y acceso a instituciones de financiación.
- **Finanzas**, asegurar el acceso a la financiación para la innovación es un aspecto fundamental en la consolidación de un ecosistema de emprendimiento.
- **Cultura**, la generación de cultura emprendedora es un factor clave para el desarrollo de un ecosistema de emprendimiento.
- **Servicios**, incluyen la infraestructura de telecomunicaciones, transporte y energía, así como la existencia de parques tecnológicos, distritos industriales o zonas francas.

- **Capital humano**, la capacitación a los entes que hacen parte del ecosistema de emprendimiento, la educación en mentalidad, cultura y competencias específicas para emprender, son aspectos fundamentales debido a que se convierten en elementos claves que generan diferenciación y conducen a logros.
- **Mercados**, se refiere a la existencia de redes emprendedores, tanto en el país como externas, dispuestas a contribuir a la consolidación del ecosistema.

El ecosistema de emprendimiento es el soporte de estos negocios mediante este se logra el crecimiento eficaz, de esta manera cuando cada una de las partes se esfuerzan por mejorar cada día aportando ideas, estrategias, acciones, se pueden desarrollar productos y servicios de calidad.

### **2.6.1. SISTEMA EMPRENDE ECUADOR**

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), como lineamientos de política nacional de emprendimiento, su arquitectura en territorio bajo la lógica de la vinculación del sector público, privado y la academia cual lo vuelve un instrumento para viabilizar proyectos de fomento productivo acompañado con el ecosistema emprendedor que es una comunidad de negocios (Padilla, 2016).

Ecuador continúa como el país más emprendedor de América Latina, el índice de actividad emprendedora temprana o TEA se ubicó en el 2013 en el 36%, esto significa que el año pasado aproximadamente 1 de cada 3 adultos ecuatorianos había iniciado los trámites para establecer un negocio, o poseía uno cuya antigüedad no superaba los tres años y medio", según el estudio, además existe un crecimiento sostenido de la actividad emprendedora temprana, esto porque en el 2009, el índice fue de 15,8% y en el 2012 llegó a 26,6% (Lasio, 2013).

En Manabí el Gobierno Provincial está apoyando un promedio de 50 emprendimientos, en conjunto con la Dirección de Fomento Productivo, para ayudarles con el trámite de registro sanitario, asistencia técnica, diseño de marcas y con su participación en eventos de promoción y comercialización (Moreano, 2015). Con el objetivo de fomentar la cultura de emprendimiento en la provincias, además durante el año se organizan ferias y ruedas de negocio en distintos cantos e inclusive fuera de la provincia, en lugares como Guayaquil, Quito y Cuenca (Gobierno Provincial, 2016).

El apoyo gubernamental es vital para los emprendimientos debido a que es importante que estos brinden recursos, asesoría, capacitación, promoción, para que estos negocios puedan percibir un crecimiento paulatino y no se estanquen o desaparezcan.

## **2.7. . EVALUACIÓN**

La evaluación de emprendimientos se define como como un proceso que incluye la supervisión de las actividades, los costos – beneficios y la medición del impacto, tiene como objetivo determinar en forma general si el programa de emprendimiento produjo los efectos deseados en las personas, organizaciones y comunidad (Cantos, 2015). Además si son atribuibles a la intervención del programa, permite mostrar a los inversores y tomadores de decisiones los resultados conseguidos tras la aplicación de los recursos, tener información sobre la eficiencia de la gestión, concretar una metodología de verificación de la consecución de los objetivos (Muñiz, 2017). Por lo tanto brindar información en términos comprensibles para el mundo empresarial e incluso público, así como para la sociedad en general y disponer de más información para la planificación de nuevas actuaciones (Benjumea, 2012).

El objetivo de la evaluación de emprendimiento es medir lo actuado por el responsable directo de tomar decisiones en una empresa, la eficiencia y

eficacia del empresario, para que el sistema de control de gestión empresarial funcione eficazmente y colabore con el buen funcionamiento de la empresa (Bernal, 2014). De esta manera los objetivos empresariales se convierten en uno de los parámetros que mayor relevancia toman al momento de evaluar la gestión empresarial (Bojórquez, 2016).

La evaluación es un proceso vital para la investigación permite conocer mediante indicadores, si el desarrollo de las actividades que realiza la empresa se está ejecutando de manera eficaz, caso contrario se proponen estrategias que logren mejorar la situación actual.

### **2.7.1. PASO PARA LA EVALUACIÓN**

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada, debido a que se controla la presión ejercida para medir los resultados, de forma que los datos a recaudar no sean alterados por la alta gerencia (Jaramillo, 2012). Siendo responsable de la evaluación por lo que debe cuidar que los resultados sean lo más objetivos posibles, el proceso de evaluación estrategia es complejo ya que al ejercer demasiado énfasis el efecto es contrario, porque como se sabe a nadie le gusta ser evaluado de forma estricta, por el contrario la evaluación garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos (Cantos, 2015).

El proceso de evaluación de estrategias está compuesto por 3 pasos como indica Bernal (2014):

- Análisis de los factores internos y externos que sustentas las estrategias tomadas.
- Medición del desempeño organizativo
- Realización de acciones correctivas

Estos pasos tienen como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación, esta debe ser continua y no al final de manera de corregir las desviaciones, porque de lo contrario podría ser muy tarde.

## **2.8. ESTRATEGIAS**

La estrategia se establece de una manera que es considerada relevante en la toma de decisiones del encargado de gestionar una organización, para aprovechar todos los recursos de todo tipo y así llegar a la meta deseada cumpliendo todos los objetivos planteados (Jaramillo, 2012). Además se fundamenta en que se debe especificar los objetivos generales de la empresa y las acciones a seguir (Bernal, 2014). Tomando en cuenta los recursos que se tiene, con la finalidad de involucrarla en el medio socio económico de la comunidad, la planeación estratégica pretende que se tenga claro las estrategias que se van aplicar, el encargado de la toma de decisiones deberá adecuarlas al negocio (Cantos, 2015).

La gestión estratégica es la capacidad para formular y tomar decisiones de diferentes tipos que permitan a las organizaciones alcanzar sus objetivos, es la encargad de guiar a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos y permite que la organización elabore objetivos e implante políticas y tipos de acciones que le sirvan de soporte para orientar en la dirección deseada las decisiones y acciones de todos los días (Muñiz, 2017).

El desarrollo de estrategias permiten que las actividades que desarrolla la empresa en la elaboración de bienes o servicios, pueda mejorar significativamente debido a que se pone en acción métodos comprobados en los que se busca alcanzar los objetivos deseados.

## **2.9. PLAN DE MEJORA**

El plan de mejora es un proceso continuo el cual involucra una secuencia definida de pasos donde se hace uso de la información propia de la empresa y ajena a ella, y de la cual es necesario hacer una elección (Herrera, 2013). Se la realiza desde un presente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años, para tener éxito un administrador debe ser capaz de desarrollar la fuerza motivadora organizacional necesaria para este movimiento (Bojórquez, 2016).

De esta manera el plan de mejora consiste en revisar las principales variables relacionadas con el emprendimiento, tanto internas como externas, con la finalidad de seleccionar las estrategias que la organización utilizara en corto, mediano y largo plazo (Fuentes, 2010). Siendo los beneficios que sirve de base para asignar recursos, conoce el entorno de la empresa, permite que la organización sea proactiva, facilita la prevención de problemas, brinda disciplina a la administración de la compañía, aporta un marco para la comunicación organizacional, fomenta una actitud positiva hacia el cambio (Bernal, 2014).

Los planes de mejora están compuesto de estrategias que permiten que los emprendimientos pueden cumplir los objetivos a cabalidad, desarrollando las actividades en la elaboración de bienes y servicios de manera eficaz, esto permite el crecimiento económico y el fomento de la matriz productiva.

## **2.10. MATRIZ FODA**

La matriz FODA es un instrumento que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio persona, empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en



función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (Romagnoli, 2014).

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio (Moreano, 2015). Es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad, logrando además, la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro (Apretie, 2013).

La matriz FODA permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que tienen los emprendimientos del cantón Bolívar, con el objetivo de conocer cuáles son los factores que permiten el desarrollo de estos proyectos.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En la presente investigación tiene como objetivo desarrollar un diagnóstico de los factores críticos de éxito del ecosistema de emprendimiento en el cantón Bolívar se utilizará el procedimiento metodológico que está conformado por la ubicación, la duración, las variables de estudio, los métodos de investigación.

### 3.1. UBICACIÓN

La investigación se desarrolla en el cantón Bolívar de la provincia de Manabí.



Imagen 3.1. Mapa del cantón Bolívar  
Fuente: Gobierno Provincial de Manabí (2016)

## 3.2. DURACIÓN

Este estudio tiene una duración de nueve meses, comprendidos desde el primer capítulo hasta el proceso de desarrollo con su respectiva aprobación y sustentación.

## 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

### 3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Factores críticos de éxito

### 3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Ecosistema de emprendimiento

## 3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que proporcionan la información necesaria para el desarrollo de la investigación son:

- **No experimental:** El estudio es de tipo no experimental debido a que se investigan los factores críticos de éxito del ecosistema de emprendimiento, teniendo en cuenta que se analiza información existente sobre las características de los proyectos que se han desarrollado en el cantón Bolívar.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, se basa en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlo con posterioridad (Muñiz, 2017)

### 3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

- **Revisión Bibliográfica:** La revisión bibliográfica se utiliza para determinar el marco teórico que permitan conocer la situación actual de los factores de éxito del cantón Bolívar, en donde se analizan los indicadores que intervienen en el desarrollo de los emprendimientos.

La revisión bibliográfica es la investigación mediante libros y revistas científicas que permite la recopilación de información bibliográfica que sustenta el estudio (Forero, 2016).

- **De campo:** La investigación de campo se desarrolla mediante visitas a los emprendedores del cantón Bolívar, conociendo como los factores críticos del ecosistema de emprendedores, además de las situaciones que le impiden el crecimiento de estos proyectos.

La investigación es de campo por que se observa el fenómeno de estudio en el lugar donde se suscita la problemática, además la interacción con el ambiente permite observar situaciones que a menudo despiertan interrogantes (Romagnoli, 2014).

- **Descriptiva:** La investigación descriptiva permite diagnosticar el impacto que genera en los emprendedores de la zona, como estos proyectos han generado fuente de empleo y han cubierto las necesidades de la demanda de productos y servicios de calidad.

La investigación descriptiva es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre el de ninguna manera (Muñiz, 2017),

- **Inductivo:** El método inductivo se utiliza en la investigación para el análisis del entorno de emprendimiento del cantón Bolívar, con el fin de detectar cuales son los factores de éxito que han permitido que estos se desarrollen.

El método inductivo es aquel en el que se elaboran conclusiones generales a partir de enunciados observacionales particulares y parte de lo particular a lo general (Fernández, 2017),

- **Deductivo:** El método deductivo se utiliza para identificar los principales problemas de los emprendedores, teniendo en cuenta que estos impiden el crecimiento de los proyectos, debido a que estos no se fortalecen quedando en total inactividad.

En el método deductivo se usa el razonamiento lógico hace uso de la deducción por una conclusión sobre una premisa particular, con el fin de llegar a la verdad de lo que se propone o conclusión (Bojórquez, 2016).

### 3.6. TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizan para el desarrollo de la investigación son:

- **Entrevista:** Esta técnica se aplica al director del programa de emprendimiento del Consejo Provincial, y al departamento de emprendimiento de la Escuela Superior Politécnica de Manabí, y a los emprendedores del cantón Bolívar que están al tanto del ecosistema de emprendimiento de la provincia.

La entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto (Romagnoli, 2014),

- **Encuesta:** En la encuesta se utiliza un cuestionario con indicadores que para evaluar el ecosistema de emprendimiento, este se distribuye a 63

emprendedores del cantón Bolívar, con el objetivo de detectar los factores de éxito que han permitido el desarrollo de estos proyectos.

La encuesta es una técnica de investigación y recopila datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas (Bernal, 2014).

- **Muestra poblaciones finitas:** En la provincia de Manabí se estima una población en incremento de 441 emprendimientos, para este estudio se escoge una muestra poblacional finita eligiendo a 63 emprendedores para aplicarles la encuesta, para poder recabar información necesaria que fundamente la investigación, los datos de los emprendedores fueron proporcionados por IEPS (2018) que es el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria.

En el cálculo de poblaciones finitas el tamaño de la muestra cuando el universo es finito, es decir contable y la variable de tipo categórica, primero se determina “N” o sea el número total de emprendimientos en la zona (Bernal, 2014).

- **Cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población:** la fórmula para calcular el tamaño de la muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

#### FÓRMULA

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N= Total de la población

Z<sup>2</sup>= 1,96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p= porción esperada (en este caso 5%=0.05)

$q = 1 - p$  (en este caso  $1 - 0.05 = 0.95$ )

$d =$  precisión del error de la investigación 5%

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{441 * (1,96)^2 * 0,05 * 0,95}{(0,05)^2 * (441 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95}$$

$$n = \frac{80,471916}{1,282476}$$

$$n = 62,747$$

$$n = 63 \text{ emprendimientos}$$

### 3.7. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utiliza para el desarrollo de la investigación son:

- **Matriz FODA:** La matriz FODA permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que tienen los emprendimientos del cantón Bolívar, con el objetivo de conocer cuáles son los factores que permiten el desarrollo de estos proyectos.

La matriz FODA es un instrumento que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio persona, empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (Romagnoli, 2014).

- **Cuestionario:** Mediante la aplicación del cuestionario en la encuesta realizada a 63 emprendedores, se conoce como influye los factores críticos de éxito en el ecosistema de emprendimiento del cantón Bolívar.

Este instrumentos está compuesta por los indicadores que evalúan a un grupo de personas con el fin de obtener información que va a sustentar la investigación como indica (Bernal, 2014).

### **3.8. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN**

El proceso para desarrollar un diagnóstico de los factores críticos de éxito del ecosistema de emprendimiento en el cantón Bolívar, se realiza mediante las siguientes fases:

- **Fase 1. Diagnosticar la situación actual de los factores críticos de éxito del cantón Bolívar.**

El diagnóstico se lo realiza mediante el análisis bibliográfico del tema de investigación mediante libros y revistas científicas, para determinar el marco teórico que permitan conocer la situación actual de los factores de éxito del cantón Bolívar.

Se realizarán las siguientes actividades:

- Identificar los factores críticos de éxito, en los emprendedores mediante la revisión de fuentes bibliográficas.
  - Analizar el entorno empresarial en el cantón Bolívar con el método de inducción para seleccionar la información pertinente, que permita llegar a conclusiones reales.
  - Realizar la matriz FODA para el diagnóstico del ecosistema de emprendimiento.
- **Fase 2. Identificar las características de los emprendedores que participan en los proyectos existentes**

La identificación de las características de los emprendedores se realiza mediante una visita de campo, en la que se aplicará una encuesta, donde



se recaba información general sobre las actividades, productos, servicios, situación actual de los proyectos existentes en el cantón Bolívar.

Se realizarán las siguientes actividades:

- Agrupar los emprendedores de acuerdo a su actividad con la ayuda de la encuesta.
  - Aplicar encuesta a los empresarios identificando las características en común de los emprendedores.
  - Identificar los principales problemas que afectan a los emprendedores, mediante el método de deducción con los resultados de la encuesta.
- **Fase 3. Plantear estrategias en base a los factores de éxitos diagnosticados aplicables a los emprendimientos en el cantón Bolívar.**

En esta fase se realiza una entrevista dirigida al director del programa de emprendimiento del Consejo Provincial, y al departamento de emprendimiento de la Escuela Superior Politécnica de Manabí, con el fin de recopilar información necesaria que permita plantear estrategias aplicables a los emprendimientos del cantón Bolívar.

Se realizarán las siguientes actividades:

- Conocer los programas de apoyo gubernamental para los emprendimientos, para lo cual se realiza una entrevista a miembros del Consejo Provincial.
- Determinar el aporte de la Escuela Superior Politécnica de Manabí en el desarrollo de los proyectos de emprendimiento del cantón Bolívar, mediante la realización de una entrevista al departamento de emprendimiento.

- Desarrollar un análisis de los resultados de la entrevista y encuesta a los diferentes actores.
  - Establecer las estrategias orientadas a solucionar los factores críticos de éxito.
- **Fase 4. Elaborar un plan de mejora que fortalezcan los factores críticos de éxito en el ecosistema de emprendimiento.**

En el desarrollo de esta fase es fundamental la elaboración de un análisis pertinente, se podrá establecer una propuesta de plan de mejora que fortalezcan el ecosistema de emprendimiento.

Se realizarán las siguientes actividades:

- Realizar un análisis de los emprendimientos del cantón Bolívar, de acuerdo a los resultados de la investigación.
- Proponer un plan de mejora para fortalecer los factores críticos de éxito en el ecosistema de emprendimiento, con el fin de optimizar los emprendimientos del cantón Bolívar.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el desarrollo de la investigación que tiene como objetivo desarrollar un diagnóstico de los factores críticos de éxito del ecosistema de emprendimiento en el cantón Bolívar, se realizan las siguientes fases que son diagnosticar la situación actual de los factores críticos de éxito, identificar las características de los emprendedores que participan en los proyectos existentes, y plantear estrategias en base a los factores de éxitos diagnosticados aplicables a los emprendimientos en el cantón Bolívar.

### 4.1. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL CANTÓN BOLÍVAR.

#### 4.1.1. Identificar los factores críticos de éxito en los emprendedores mediante la revisión de fuentes bibliográficas.

Se pudo identificar que los factores críticos de éxito como son la cultura, la formación y financiamiento, como se desarrolla en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4.1.** Factores críticos de éxito

Gem Ecuador (2017)	Acceso a la infraestructura física	Limitado acceso a maquinarias e insumos debido a los costos elevados
Bernal (2014)	Políticas gubernamentales	Los emprendedores carecen de conocimiento sobre políticas gubernamentales
Bojórquez (2016)	Apoyo financiero	El financiamiento es inaccesible y burocrático
Messina, (2015)	Apertura a mercado interior	Leyes antimonopolio débiles con escaso cumplimiento
Gem Ecuador (2017)	Infraestructura comercial y profesional	El acceso a consultores profesionales y financieros es costoso
Bojórquez (2016)	Educación y formación	La formación de emprendedores es mínima debido a la débil cultura sobre el emprendimiento
Messina, (2015)	Normas sociales y culturales	La sociedad no estimula la formación del emprendedor la considera un riesgo económico.

Fuente: Torroba (2014), Bernal (2014), Bojórquez (2016), Messina (2015), GemEcuador (2017)

Los factores de emprendimientos expuestos anteriormente permiten evaluar el funcionamiento adecuado del emprendimiento, logrando el desarrollo y crecimiento económico y productivo, estas variables como la cultura identifican las características de la población a la que se va a ofrecer el producto, la formación del emprendedor influye en la toma de decisiones y el desarrollo de rutinas organizacionales, otro aspecto es el financiamiento para acceder a recursos óptimos para la producción, la obtención de tecnología para la innovación siendo competitivos, por último la aplicación de normas es primordial para el funcionamiento eficaz de los emprendimientos.

**4.1.2. Analizar el entorno empresarial en el cantón Bolívar con el método de inducción para seleccionar la información pertinente, que permita llegar a conclusiones reales.**

En el Ecuador en la última década se han creado políticas y acciones claras de los sectores públicos y privados, buscando el desarrollo económico del país mediante el emprendimiento, el interés del gobierno de crear espacios de apoyo a emprendedores es legítimo, debido al surgimiento de estos generan un impacto clave en aspectos como la competitividad y el progreso económico de la ciudadanía.

El Ministerio de Industrias y Productividad ha creado programas para la reactivación económica posterior al terremoto que se suscitó el 16 de abril del 2016 en Manabí, se han desarrollado ferias Agrícolas, Artesanales, Agroindustriales, Gastronómicas, con el fin de generar recursos, oportunidades de trabajo, este desastre natural dejó a muchas familias sin medios económicos para subsistir, por lo tanto se han generado un ecosistema de emprendimiento en el que intervienen las empresas, universidad, gobierno Provincial, con la finalidad de aumentar la productividad, eficiencia en los productos y servicios.

El entorno empresarial en el cantón Bolívar se ha visto afectado a pesar de los esfuerzos por reactivar la economía, los microempresarios se enfrentan a problemas diversos, como el limitado acceso al sistema financiero debido a que muchos desconocen el proceso para acceder a créditos productivos, además estos tienen poco conocimiento sobre la elaboración de plan de negocios, que les permitan desarrollar sus emprendimientos de manera estratégica, evitando que estos fracasen al encontrar obstáculos de organización en el camino, por último los emprendedores presentan falencias en el cumplimiento de normas y requisitos que se requieren para la elaboración de productos y servicios, debido a que no se les brinda una capacitación para tecnificar los emprendimientos.

#### **4.1.3. Realizar la matriz FODA para el diagnóstico del ecosistema de emprendimiento.**

Para el diagnóstico del ecosistema de emprendimiento se analizó el sector del cantón Bolívar, con el fin de desarrollar la matriz FODA que se establece a continuación:

**Cuadro 4.2.** FODA ecosistema de emprendimiento

<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidades</b>
Los emprendedores cuentan con materia prima para realizar los productos. Están afiliados en asociaciones Aplican buenas prácticas de manufactura	El gobierno ha creado programas de incentivos a los emprendimientos. Asesoría pública y privada para mejorar los emprendimientos. Instituciones públicas brindan apoyo a los emprendimientos
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Limitado conocimientos del sistema legal establecido para los emprendimientos. Deficiente alianzas estratégicas con otras empresas No realizan planificación estratégica para el proceso de productos	Mínimo apoyo financiero gubernamental Inestabilidad política Burocracia en los procesos

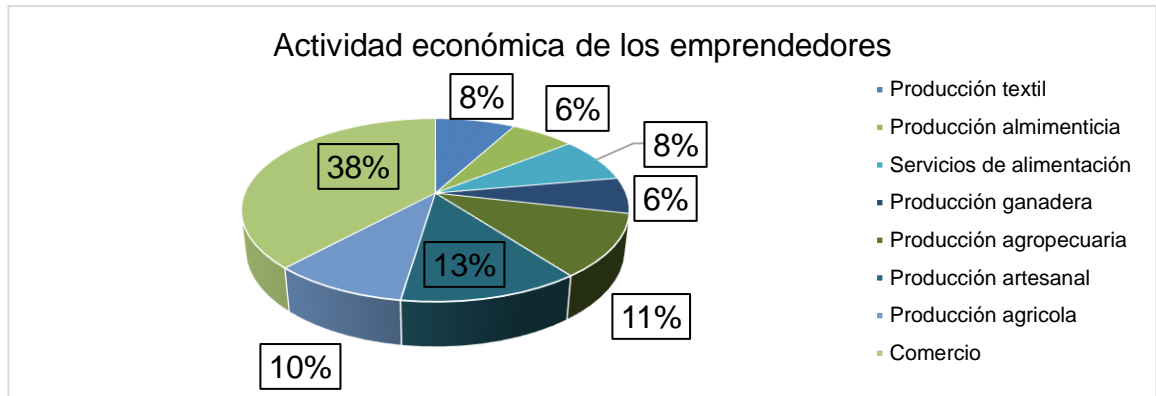
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

Dentro de la matriz FODA se pudo detectar que dentro de las fortalezas existe que los emprendedores, cuentan con materia prima que les permite realizar los productos, además están afiliados en asociaciones, aplican buenas prácticas de manufactura. En las oportunidades el gobierno ha creado programas de incentivos a los emprendimientos, brinda asesoría pública y privada para mejorar los emprendimientos, y las instituciones públicas brindan apoyo. Mientras que las debilidades que se perciben son el limitado conocimiento del sistema legal establecido para los emprendimientos, deficiente alianzas estratégicas con otras empresas, no realizan planificación para el proceso de productos. Las amenazas son el mínimo apoyo financiero gubernamental, inestabilidad política, y aumento de la burocracia en los procesos.

## **4.2. IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES QUE PARTICIPAN EN LOS PROYECTOS EXISTENTES**

### **4.2.1. Agrupar los emprendedores de acuerdo a su actividad con la ayuda de la encuesta.**

Para agrupar a los emprendedores de acuerdo a su actividad y las características, se realizó una visita de campo a los respectivos establecimientos, donde se les aplicó la encuesta que permitió recopilar información necesaria, para obtener los siguientes resultados:

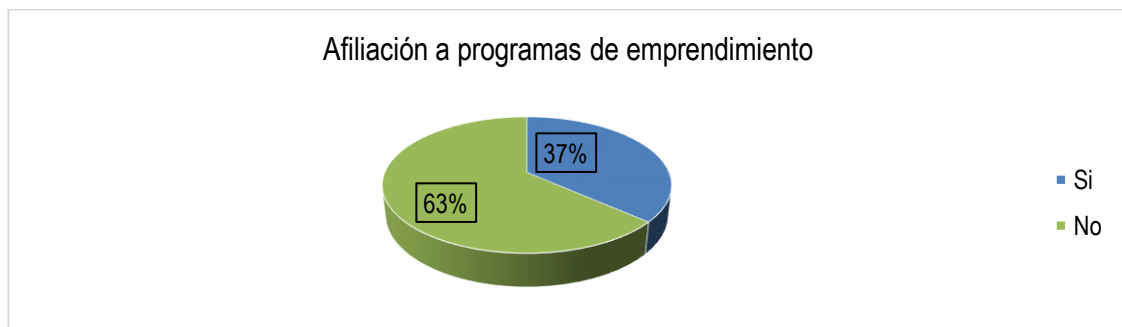


**Gráfico 4.1.** Actividad económica de los emprendedores  
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

Se puede observar que el 38% de los emprendimientos tienen como actividad el comercio, el 13% a la producción artesanal, el 11% a la producción agropecuaria, el 10% producción agrícola, el 8% a la producción textil, el 8% a los servicios alimentación, el 6% a la producción ganadera, y el 6% producción alimenticia.

#### **4.2.2. Aplicar encuesta a los empresarios identificando las características en común de los emprendedores.**

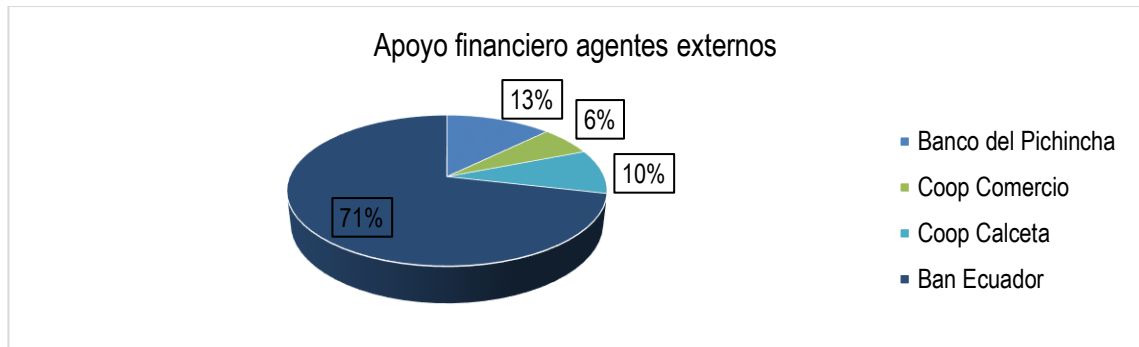
**Pregunta No. 1 ¿Está afiliado algún programa de incentivos de emprendimiento?**



**Gráfico 4.2.** Afiliación a programas de incentivos de emprendimiento  
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 63% de los encuestados expresaron que no están afiliados a ningún programa de incentivos de emprendimiento, mientras que los el 37% de los emprendedores pertenecen a estos programas.

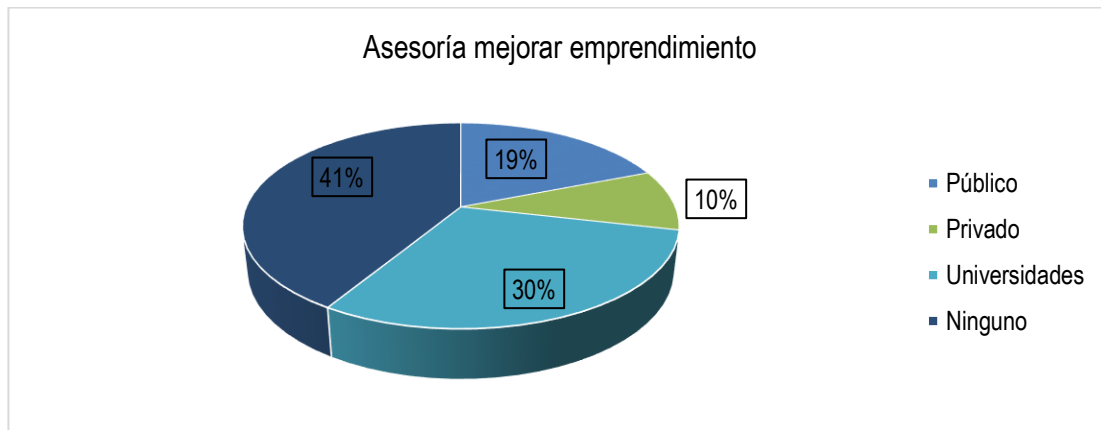
**Pregunta No. 2 ¿Qué tipo de apoyo financiero de agentes externos posee?**



**Gráfico 4.3.** Apoyo financiero agentes externos  
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 71% de los encuestados mencionaron reciben apoyo financiero por parte de Ban Ecuador para la capitalización de sus emprendimientos, mientras que solo el 13% por parte del Banco del Pichincha, el 10% de la Cooperativa Calceta y el 6% de la Cooperativa Comercio.

**Pregunta No. 3 ¿Qué tipo de asesoría recibe para mejorar el emprendimiento?**



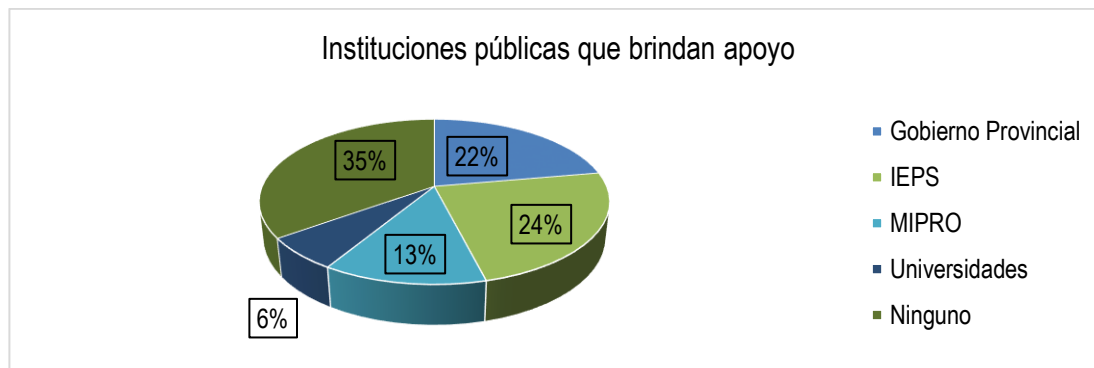
**Gráfico 4.4.** Asesoría mejorar emprendimiento  
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 41% de los encuestados no han recibido asesoría que les permita mejorar sus emprendimientos, mientras que el 30% han sido visitados por alumnos



universitarios, el 19% por organismos públicos, y solo el 10% por empresas privadas.

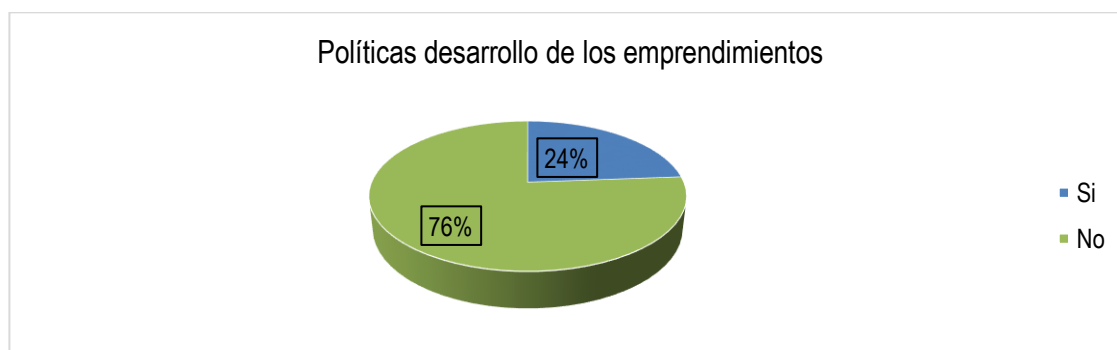
**Pregunta No. 4 ¿Cuáles son las instituciones públicas que les brindan apoyo?**



**Gráfico 4.5.** Instituciones públicas que brindan apoyo  
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 35% de los encuestados no han recibido apoyo de ninguna institución pública, mientras que el 24% les ha ayudado el departamento del IEPS, el 22% el Gobierno Provincial, el 13% la MIPRO, y por último el 6% han recibido apoyo por parte de las Universidades.

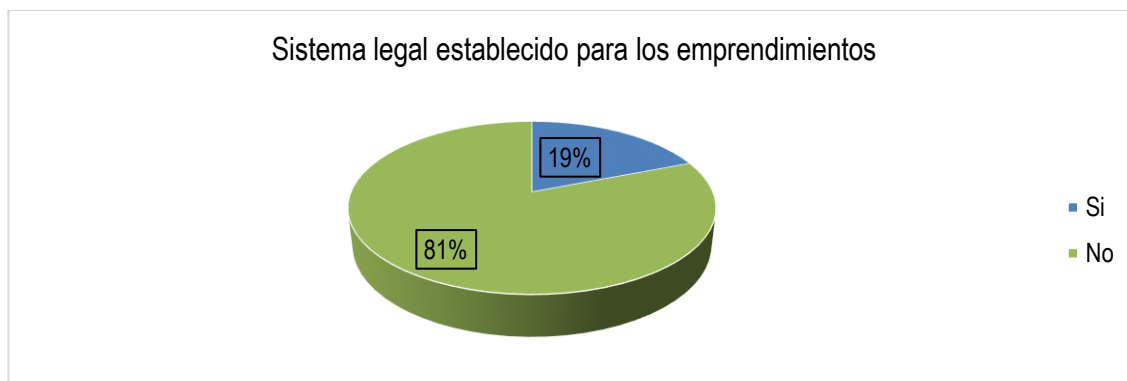
**Pregunta No. 5 ¿Conoce usted las políticas desarrollo de los emprendimientos?**



**Gráfico 4.6.** Políticas desarrollo de los emprendimientos  
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 76% de los encuestados mencionaron no conocen las políticas desarrollo de los emprendimientos, mientras que solo el 24% tienen conocimiento de los beneficios que poseen sus emprendimientos.

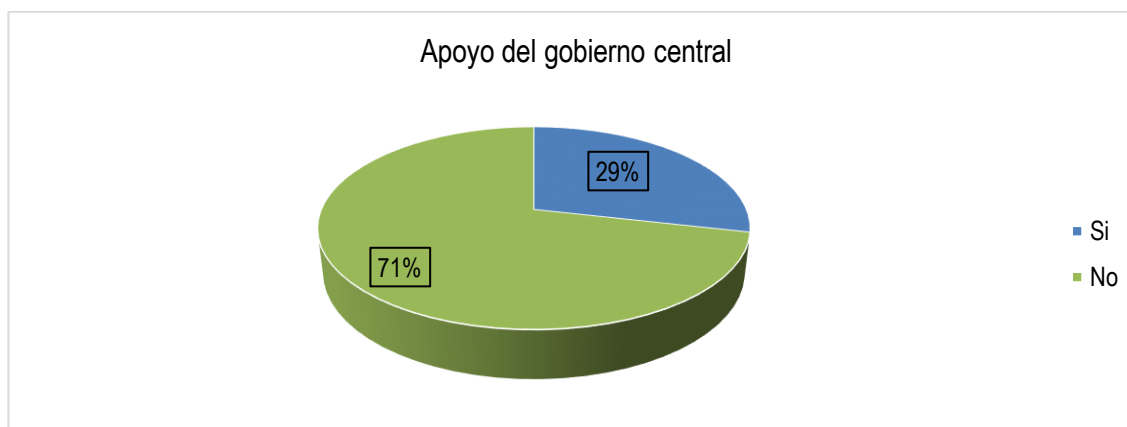
**Pregunta No. 6 ¿Tiene conocimiento del sistema legal establecido para los emprendimientos?**



**Gráfico 4.7.** Sistema legal establecido para los emprendimientos  
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 81% de los encuestados indicaron que no tienen conocimiento del sistema legal establecido para los emprendimientos, mientras que el 19% tiene conocimiento de este reglamento.

**Pregunta No. 7 ¿Considera que el gobierno central está apoyando de manera activa a los emprendimientos?**



**Gráfico 4.8.** Apoyo del gobierno central  
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 71% de los encuestados manifestaron que el gobierno central no está apoyando de manera activa a los emprendimientos, mientras que el 29% menciona que si está apoyando.

### Pregunta No. 8 ¿Posee alianzas estratégicas con otras empresas?

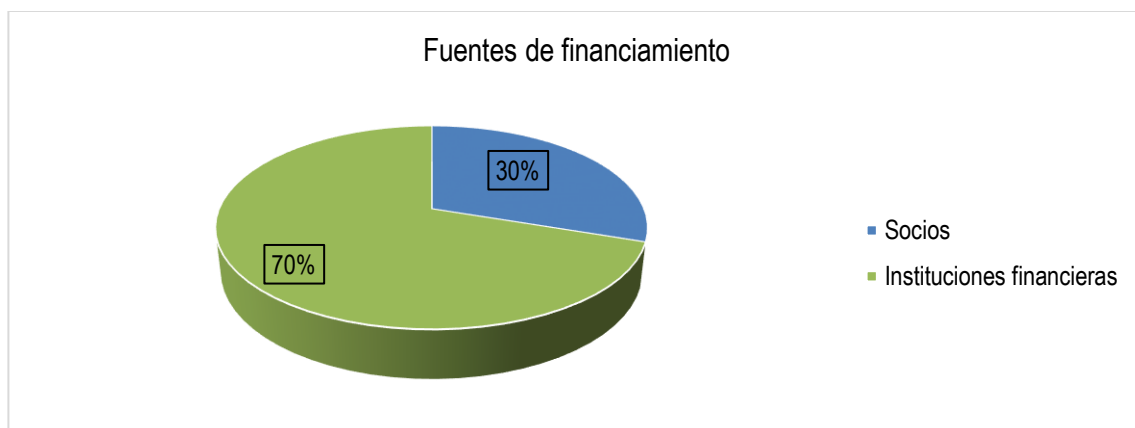


**Gráfico 4.9.** Alianzas estratégicas

Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 65% de los encuestados indicaron que no poseen alianzas estratégicas con otras empresas, mientras que solo el 35% si tiene contactos con otras empresas.

### Pregunta No. 9 ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento posee?

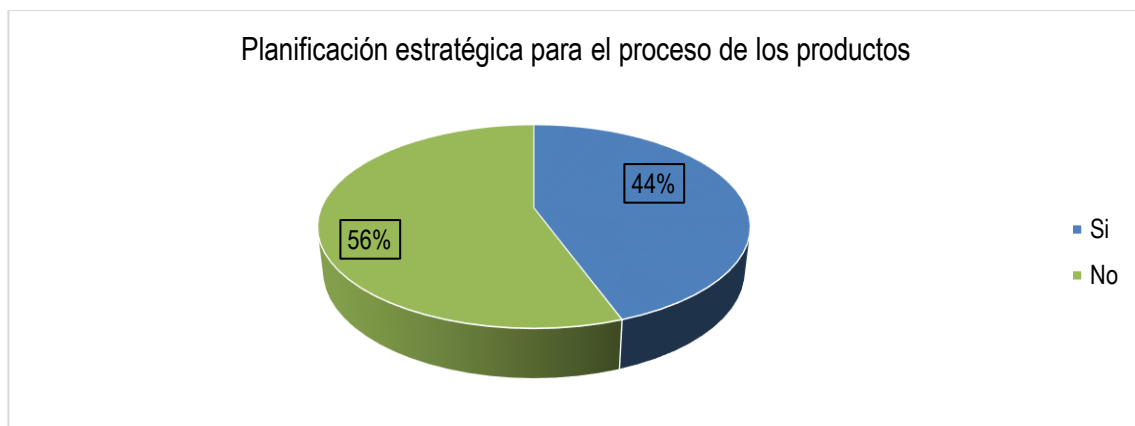


**Gráfico 4.10.** Instituciones financieras

Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 70% de los encuestados manifestaron que el tipo de financiamiento con los que capitalizan sus emprendimientos proviene de instituciones financieras, mientras que el 30% son de capitales privados que pertenecen a los socios.

**Pregunta No. 10 ¿Cuenta con una planificación estratégica para el proceso de los productos?**



**Gráfico 4.11.** Planificación estratégica para el proceso de los productos  
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 56% de los encuestados manifestaron que no cuentan con una planificación estratégica para el proceso de los productos que se elaboran en el emprendimiento, mientras que el 44% si cuenta con un plan estratégico.

**Pregunta No. 11 ¿Tiene un plan de contingencia ante los cambios repentinos?**

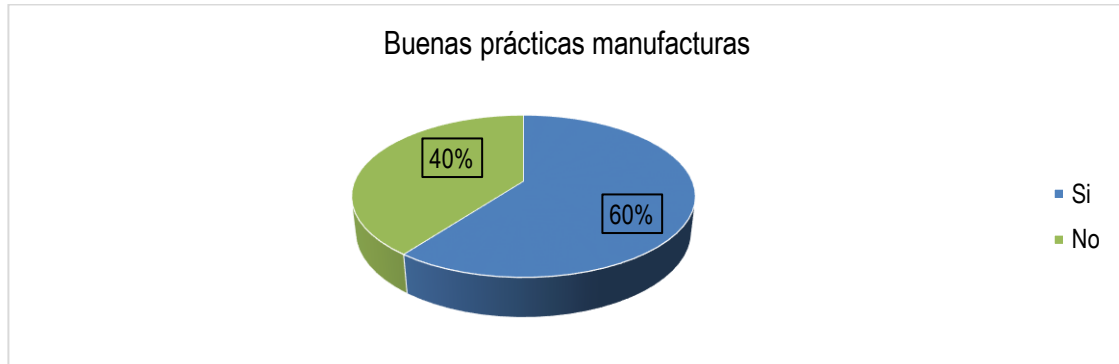


**Gráfico 4.12.** Plan de contingencias  
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 70% de los encuestados indicaron que no cuentan con un plan de contingencia ante los cambios repentinos que se pueden presentar en la

elaboración de los procesos en el emprendimiento, mientras que el 30% si tiene un plan de contingencia.

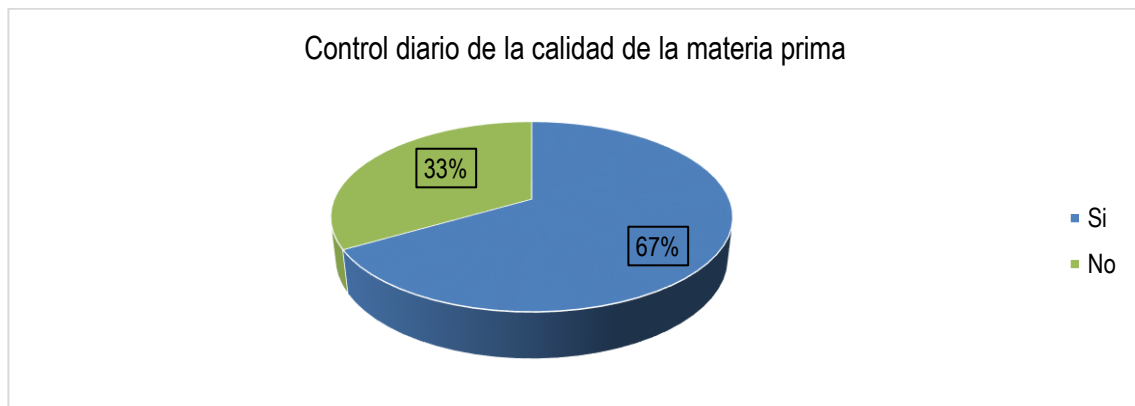
**Pregunta No. 12 ¿Aplica buenas prácticas de manufacturas en la elaboración de los productos?**



**Gráfico 4.13.** Buenas prácticas de manufacturas  
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 60% de los encuestados indicaron aplican buenas prácticas de manufacturas en la elaboración de los productos en los emprendimientos, mientras que el 40% no aplica normas en el proceso de productos.

**Pregunta No. 13 ¿Tiene un control diario de la calidad de la materia prima?**



**Gráfico 4.14.** Control diario de la calidad de la materia prima  
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 67% de los encuestados manifestaron que cuentan con un control diario de la calidad de la materia prima, mientras que el 33% no realiza esta actividad.

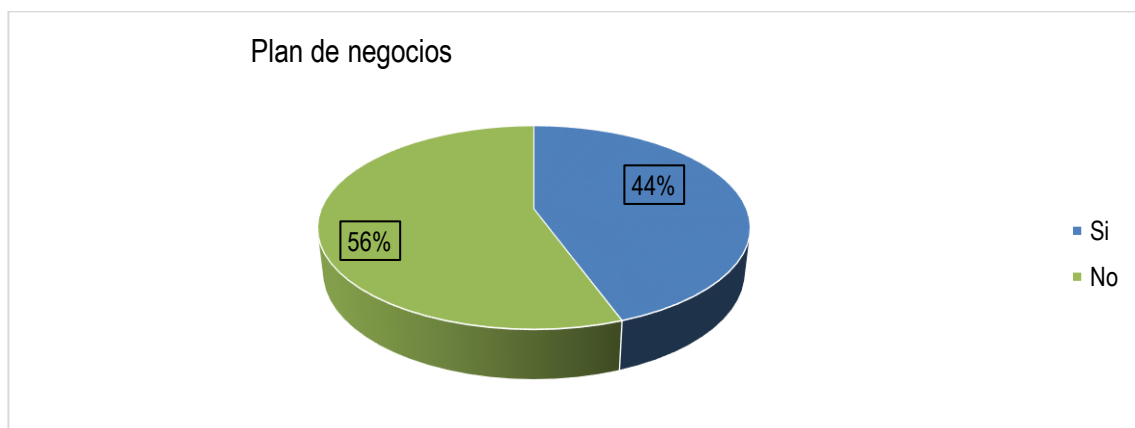
**Pregunta No. 14 ¿Cuenta con una planificación semanal para el aseo de la planta de procesos?**



**Gráfico 4.15.** Planificación semanal aseo de la planta  
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 65% de los encuestados manifestaron no cuentan con una planificación semanal para el aseo de la planta de procesos, mientras que el 35% si realiza este control.

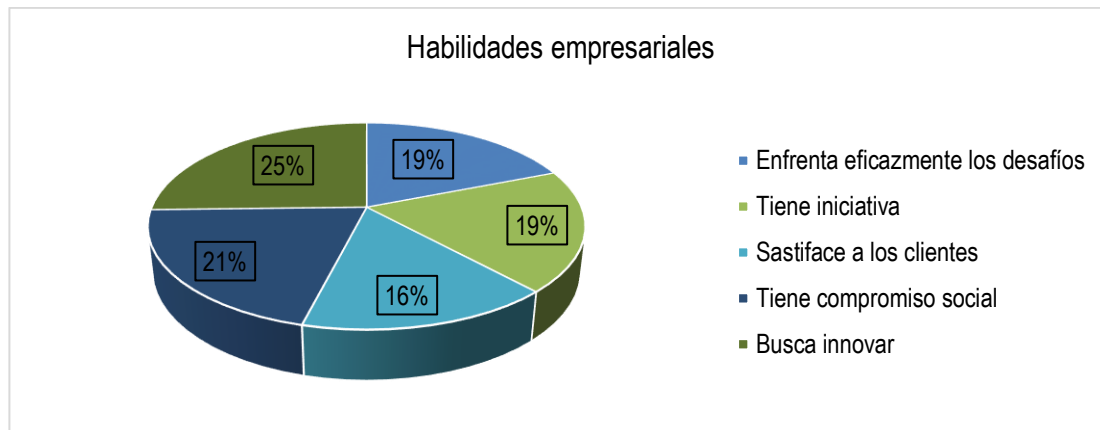
**Pregunta No. 15 ¿Posee un plan de negocios que permite la sostenibilidad financiera?**



**Gráfico 4.16.** Plan de negocios  
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 56% de los encuestados indicaron que no cuentan con un plan de negocios que permite la sostenibilidad financiera del emprendimientos, mientras que el 44% si cuenta con un plan.

### Pregunta No. 16 ¿Qué tipo de habilidades empresariales posee?



**Gráfico 4.17.** Habilidades empresariales

Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 25% de los encuestados tiene habilidades que busca innovar siempre con una nueva línea de productos, el 21% tiene compromiso social, el 19% enfrenta eficazmente los desafíos, el 19% tiene iniciativa, mientras que el 16% satisface a los clientes.

### Pregunta No. 17 ¿Los empleados están comprometidos con la misión y visión del emprendimiento?



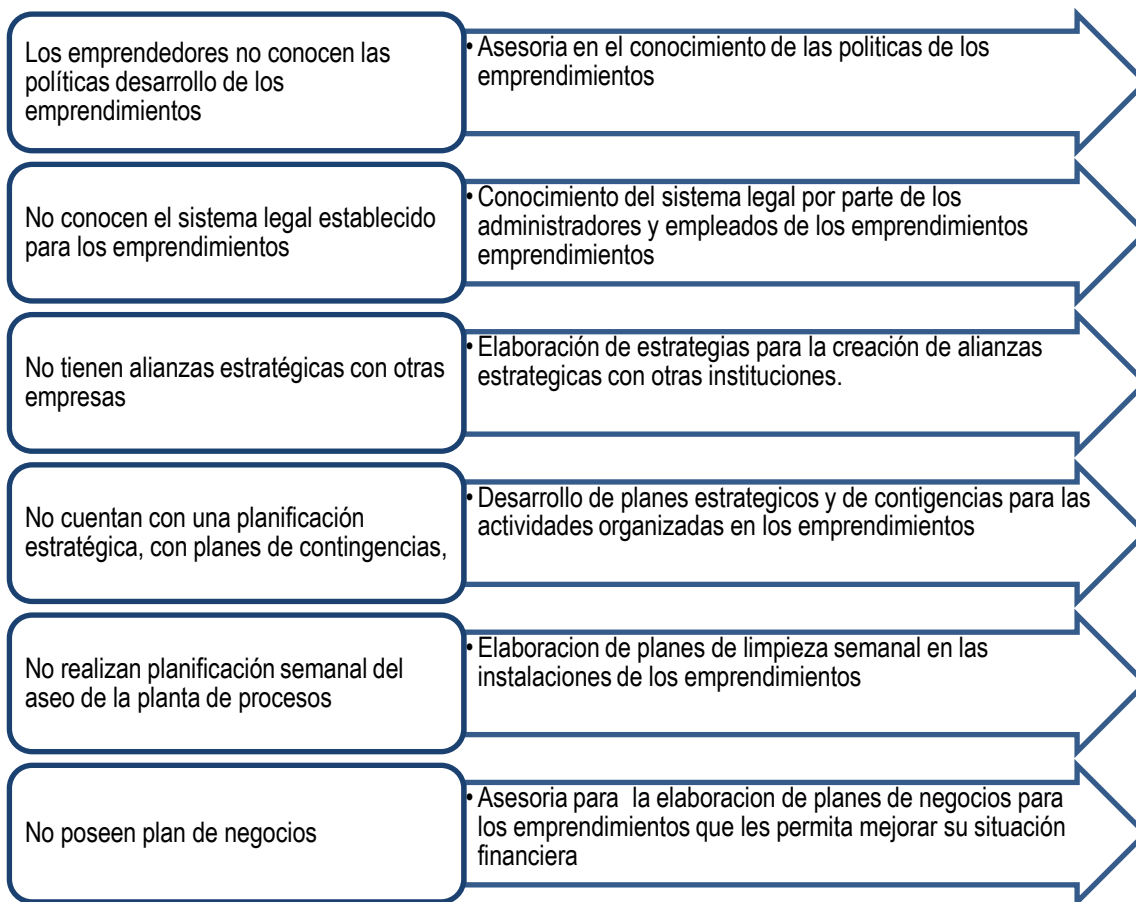
**Gráfico 4.18.** Empleados comprometidos

Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar

El 57% de los encuestados manifestaron que sus empleados se encuentran comprometidos con la misión y visión del emprendimiento, mientras que el 43% de estos no están comprometidos.

### 4.2.3. Identificar los principales problemas que afectan a los emprendedores, mediante el método de deducción con los resultados de la encuesta.

Los principales problemas que afectan a los emprendedores según los resultados de la encuesta, se los demuestra mediante el siguiente gráfico:



**Gráfico 4.19.** Problemas de los emprendimientos  
Fuente: Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar



### **4.3. PLANTEAR ESTRATEGIAS EN BASE A LOS FACTORES DE ÉXITOS DIAGNOSTICADOS APLICABLES A LOS EMPRENDIMIENTOS EN EL CANTÓN BOLÍVAR.**

En esta fase se realizó una entrevista dirigida al director del programa de emprendimiento del Consejo Provincial, y al departamento de emprendimiento de la Escuela Superior Politécnica de Manabí, con el fin de recopilar información necesaria que permitió plantear estrategias aplicables a los emprendimientos del cantón Bolívar.

#### **4.3.1. Conocer los programas de apoyo gubernamental para los emprendimientos, para lo cual se realiza una entrevista a miembros del Consejo Provincial.**

- En la entrevista realizada a los miembros del Consejo Provincial en relación a los emprendimientos del cantón Bolívar mencionaron que, uno de los programas con que cuenta el Gobierno Provincial de Manabí es la Asesoría técnica y comercial por parte del departamento de Fomento Productivo, se encarga de brindar apoyo en capacitación, diseño de marca, promoción, búsqueda de envases y asesoramiento financiero.
- Otro programa es el de Promotores y Operadores del Desarrollo Rural es un proceso de capacitación a 100 habitantes de la zona rural, para que sean promotores de proyectos productivos en sus respectivas jurisdicciones, contando con los conocimientos requeridos para el éxito de los emprendimientos, con los que se potencia las cadenas de valor en armonía con la naturaleza.
- Además los productos manabitas elaborados por emprendedores que han sido apoyados por esta institución, participaron en el Showroom de Economía Solidaria, que fue preparado por la Fundación Heifer y Sincha

Sacha Ecuador que la integran organizaciones no gubernamentales, cuyos representantes mantuvieron una reunión con los emprendedores, quienes expusieron una lista de 50 productos para posterior elección.

- Se han realizado talleres para coordinar una red de jóvenes emprendedores rurales del Ecuador, con el fin de que los productos sean conocidos y se comercialicen a nivel local y nacional en tiendas y supermercados.
- En los talleres se han evidenciado problemáticas como el acceso al financiamiento y a los mercados, tramitología burocrática, una débil alianza entre emprendedores.
- Una de las posibles soluciones es el análisis de estas problemáticas generando espacios de dialogo, para buscar herramientas y vínculos para encontrar estrategias que permita el desarrollo de los emprendimientos.

#### **4.3.2. Determinar el aporte de la Escuela Superior Politécnica de Manabí en el desarrollo de los proyectos de emprendimiento del cantón Bolívar, mediante la realización de una entrevista al departamento de emprendimiento.**

En la entrevista realizada a los miembros del departamento de emprendimiento de la Escuela Superior Politécnica de Manabí, en relación a los emprendimientos del cantón Bolívar mencionaron que:

- El programa que ofrece a los emprendedores es el de Pre incubadora de empresas de base agroindustrial, que constituye un sistema de gestión para la identificación, creación y desarrollo de empresas que pretende ofrecer a jóvenes, profesionales y demás personas con espíritu emprendedor, una plataforma para la creación de empresas innovadoras.
- Los talleres que brindan van encaminados al desarrollo de acciones que van desde la orientación empresarial estratégica, hasta la facilitación de trámites administrativos requeridos para la consolidación del nuevo negocio y logística necesaria para el arranque de los emprendimientos.

- Se han obtenido resultados positivos del programa y de los talleres pues los emprendimientos en el Cantón Bolívar han tenido un auge después del terremoto, debido a que se ha fortalecido el apoyo en asesoría y capacitaciones de los emprendimientos.
- Las posibles soluciones que se pueden plantear es que la actualidad los emprendimientos necesitan capitalizarse, además es necesario seguir en la asesoría técnica de profesionales en la rama de agroindustria, administración, agrícola y turismo.

#### **4.3.3. Desarrollar un análisis de los resultados de la entrevista y encuesta a los diferentes actores.**

Para el desarrollo del análisis de los resultados de la entrevista a los miembros del Gobierno Provincial de Manabí y al departamento de emprendimiento de la Escuela Superior Politécnica de Manabí, además de la encuesta realizada a las Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar, se detectaron los siguientes datos:

Encuesta Asociaciones y emprendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los emprendedores carecen de conocimiento sobre políticas de desarrollo, el sistema legal, tienen limitadas alianzas estratégicas, no cuentan con planes de contingencias, de aseo y de negocios.</li> </ul>
Entrevista a miembros del Gobierno Provincial de Manabí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro del desarrollo de los programas y talleres impartidos por la institución, se ha evidenciado problemáticas como el acceso al financiamiento y a los mercados, tramitología burocrática, una débil alianza entre emprendedores.</li> </ul>
Entrevista a miembros del departamento emprendimiento Escuela Superior Politécnica de Manabí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han obtenido resultados positivos del programa y de los talleres, pues los emprendimientos en el Cantón Bolívar han tenido un auge después del terremoto, debido a que se ha fortalecido el apoyo en asesoría y capacitaciones a los emprendedores.</li> </ul>

**Gráfico 4.20.** Resultados de la encuesta y entrevista

Fuente: Asociaciones, emprendedores del cantón Bolívar, Gobierno Provincial y Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.

#### **4.3.4. Establecer las estrategias orientadas a solucionar los factores críticos de éxito.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de los emprendimientos y las asociaciones, además de las entrevistas a los miembros del Gobierno Provincial de Manabí y de la Escuela Superior Politécnica se pudieron establecer las siguientes estrategias:

- Las Asociaciones y emprendimientos deben realizar capacitaciones sobre políticas de emprendimiento, sistema legal, planificación estratégica, económica y procesos.
- El Gobierno Provincial de Manabí debe generar espacio de dialogo, crear herramientas y vínculos para buscar soluciones de desarrollo de los emprendimientos.
- La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí debe elaborar planes de capitalización, asesoría técnica en agroindustria, administración, agrícola y turismo, además organizar ferias de emprendimiento.

#### **4.4. ELABORAR UN PLAN DE MEJORA QUE FORTALEZCAN LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO.**

En el desarrollo de esta fase fue fundamental la elaboración de un análisis pertinente, se pudo establecer una propuesta de plan de mejora que fortalezcan el ecosistema de emprendimiento.

#### 4.4.1. Realizar un análisis de los emprendimientos del cantón Bolívar, de acuerdo a los resultados de la investigación.

En el análisis de los resultados de la entrevista a los miembros del Gobierno Provincial de Manabí y al departamento de emprendimiento de la Escuela Superior Politécnica de Manabí, además de la encuesta realizada a las Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar, se identificó los siguientes problemas con posibles estrategias de mejora datos:

Asociaciones y emprendedores	Gobierno Provincial de Manabí	Escuela Superior Politécnica de Manabí
<p><b>• Resultados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los emprendedores carecen de conocimiento sobre políticas de desarrollo en un 76%,</li> <li>• Desconocen el sistema legal en un 81%,</li> <li>• Tienen limitadas alianzas estratégicas en un 35%,</li> <li>• No cuentan con planes de contingencias, de aseo y de negocios en un 70%.</li> </ul> <p><b>• Estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones sobre políticas de emprendimiento, sistema legal, planificación estratégica, económica y de procesos.</li> </ul>	<p><b>• Resultados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro del desarrollo de los programas y talleres impartidos por la institución, se ha evidenciado problemáticas como el acceso al financiamiento y a los mercados,</li> <li>• Tramitología burocrática,</li> <li>• Una débil alianza entre emprendedores.</li> </ul> <p><b>• Estrategia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de espacios de dialogo,</li> <li>• Crear herramientas y vínculos para buscar soluciones de desarrollo de los emprendimientos.</li> </ul>	<p><b>• Resultados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han obtenido resultados positivos del programa y de los talleres, pues los emprendimientos en el Cantón Bolívar han tenido un auge después del terremoto, debido a que se ha fortalecido el apoyo en asesoría y capacitaciones a los emprendedores.</li> </ul> <p><b>• Estrategia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de planes de capitalización,</li> <li>• Asesoría técnica en agroindustria, administración, agrícola y turismo.</li> <li>• Ferias de emprendimiento</li> </ul>

**Gráfico 4.21.** Resultados de los resultados de la investigación

Fuente: Asociaciones, emprendedores del cantón Bolívar, Gobierno Provincial y Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.

**4.4.2. Proponer un plan de mejora para fortalecer los factores críticos de éxito en el ecosistema de emprendimiento, con el fin de optimizar los emprendimientos del cantón Bolívar.**

En el desarrollo de una plan de mejora para fortalecer los factores críticos de éxito en el ecosistema de emprendimientos, con el fin de optimizar los emprendimientos del cantón Bolívar, se hizo un análisis de los resultados de la entrevista a los miembros del Gobierno Provincial de Manabí y al departamento de emprendimiento de la Escuela Superior Politécnica de Manabí, además de la encuesta realizada a las Asociaciones y emprendedores del cantón Bolívar.

PLAN DE MEJORA PARA MEJORAR LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO DEL CANTÓN BOLÍVAR							
Ecosistema de emprendimiento	Factores críticos	Problemas detectados	Sugerencias de mejora	Aplicación de Habilidades del emprendimiento	Tiempo semestral	Indicadores	Responsables
Asociaciones de emprendedores	Acceso a la infraestructura física	Limitado acceso a maquinarias e insumos debido a los costos elevados	Apoyo financiero para la compra de maquinarias e insumos a costos asequibles	La Absorción de tecnología es un pilar fundamental dentro de los emprendimientos la creación de productos innovadores permite el ingreso al mercado con un producto de calidad	Enero – Febrero 2019	60% de los emprendedores se asesoren sobre las políticas gubernamentales, tramites e impuestos	Representantes y gerentes de los emprendimientos
	Políticas gubernamentales	Los emprendedores carecen de conocimiento sobre políticas gubernamentales	Es importante que se forme una ley de emprendimiento con un marco legal ágil.				
Gobierno Provincial de Manabí GAD Cantón Bolívar	Apoyo financiero	El financiamiento es inaccesible y burocrático	Fijación de un porcentaje en el presupuesto para los emprendimientos	La competencia es necesaria aplicarla para generar medidas que integren los productos de los emprendedores en los centros comerciales, además que exista eficacia en la regulación antimonopolio.	Marzo – Abril 2019	55% de los emprendimientos tengan acceso a financiamiento y a la promoción de los productos	Departamento de emprendimiento del Gobierno Provincial de Manabí y del GAD del cantón Bolívar
	Apertura a mercado interior	Leyes antimonopolio débiles con escaso cumplimiento	La promoción y marketing de los emprendimientos que fortalezcan los productos en el mercado				
	Infraestructura comercial y profesional	El acceso a consultores profesionales y financieros es costoso	Se fomente una transferencia de conocimientos entre profesionales y sector empresarial				
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí	Educación y formación	La formación de emprendedores es mínima debido a la débil cultura sobre el emprendimiento	Aplicación de la tecnología aplicada a los emprendimientos para fortalecer los procesos.	El capital humano es una parte fundamental para el desarrollo de los emprendimientos, es importante fomentar una cultura de formación de emprendedores preparados para vencer los obstáculos del sistema.	Mayo –junio 2019	68% la creación de talleres de asesoramiento y la ejecución de una campaña de socialización de los emprendimientos existentes en el cantón Bolívar	Departamento de emprendimiento de la Escuela Superior Politécnica de Manabí
	Normas sociales y culturales	La sociedad no estimula la formación del emprendedor la considera un riesgo	Campaña de socialización para concientizar a la sociedad de la importancia de los emprendimientos para el crecimiento económico.				

**Cuadro 4.3.** Plan de Mejora de los emprendimientos del cantón Bolívar

Fuente: Asociaciones, emprendedores del cantón Bolívar, Gobierno Provincial y Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y

## 5.1. CONCLUSIONES

- En el diagnóstico de la situación actual de los factores críticos de éxito del cantón Bolívar, se detectó que los microempresarias se enfrentan a problemas diversos, como el limitado acceso al sistema financiero debido a que muchos desconocen el proceso para acceder a créditos productivos, además estos tienen poco conocimiento sobre la elaboración de plan de negocios, que les permitan desarrollar sus emprendimientos de manera estratégica.
- Las características de los emprendedores que participan en los proyectos existentes, tiene como actividad el comercio, la producción artesanal, agropecuaria, agrícola, textil, servicios de alimentación, ganadería y producción alimentaria, además carecen de conocimiento sobre políticas de desarrollo, el sistema legal, tienen limitadas alianzas estratégicas, no cuentan con planes de contingencias, de aseo y de negocios.
- Luego del análisis de los resultados de la entrevista y la encuesta se han planteado estrategias tales como, capacitaciones sobre políticas de emprendimiento, sistema legal, planificación estratégica, económica y de procesos, generación de espacios de diálogo, crear herramientas y vínculos para buscar soluciones de desarrollo de los emprendimientos, elaboración de planes de capitalización, asesoría técnica en agroindustria, administración, agrícola y turismo.
- El plan de mejora se propone con el fin de optimizar los factores críticos de éxito en el ecosistema de emprendimientos del cantón Bolívar, busca sugerir alternativas como el apoyo financiero para la compra de maquinarias e insumos y mejorar la productividad, además es importante



que estructure una ley con un marco ágil en la creación de emprendimientos que fortalezcan la economía del país.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Las Asociaciones y emprendimientos deben realizar capacitaciones sobre políticas, sistema legal, elaboración de planes de contingencia, de aseo y negocios, con el fin de alcanzar un crecimiento de los negocios desarrollando acciones en beneficio de la matriz productiva.
- El Gobierno Provincial de Manabí debe crear proyectos de financiamientos con instituciones bancarias para capitalizar los emprendimientos, teniendo en cuenta que estos necesitan apoyo para capitalizar los negocios, de esta manera puedan desarrollar productos y servicios de calidad.
- La Escuela Superior Politécnica de Manabí debe impartir talleres de asesoría técnica a los emprendedores para desarrollar los emprendimientos, es importante se generen incentivos a los emprendedores mediante la organización de ferias donde puedan presentar sus productos a la comunidad.
- Es importante que las instituciones que influyen en el fortalecimiento de los emprendimientos, puedan aplicar el plan de mejora con el fin de mejorar las ideas de negocios, generando fuentes de empleo y crecimiento económico del país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Benjumea, M. (2012). Metodología para la evaluación de impacto de los emprendimientos sociales. Revista Universidad Nacional de Colombia. P. 40.
- Bernal, D. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales de Sinaloa. Revista Telos. Vol. 16. P.82.
- Bojórquez, M. (2016). La planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial. Revista El Buzón del Pacioli. Vol. 08. P.7.
- Cantos, F. (2015). Estrategia de emprendimiento comunitario para fomentar el desarrollo socioeconómico del arrio José Tipan Niza del cantón Santa Elena. Revista Universidad Estatal de Santa Elena. P.40.
- Catapulta, D. (2011). Cimientos de emprendimiento en Ecuador. Revista Emprendimiento, p. 10.
- Fernández, J. 2017. Ecosistemas de emprendimiento Regional Observatorio de Emprendimiento Regional Universidad del Desarrollo. Revista Sueña Emprende crece. Vol.05. P. 8. En línea: [http:// ober.udd.cl/files/2017/05/Informe-MIDECO-2017.pdf](http://ober.udd.cl/files/2017/05/Informe-MIDECO-2017.pdf)
- Forero, S. (2016). Diagnóstico de emprendimiento en el fortalecimiento empresarial en la provincia del Tundama, Colombia. Vol. 5. P.143.
- Forero, S. 2016. Diagnóstico de emprendimiento en el fortalecimiento empresarial en la provincia del Tundama, Colombia. Revista Actualidad y Nuevas Tendencias. Vol. 5. No. 17. P. 140.
- Fuentes, F. (2010). Análisis del perfil emprendedor una perspectiva de género. Revista Estudios de Economía Aplicada. Vol. 28. P.12.
- Gobierno Provincial de Manabí, 2016. Emprendedores Manabitas dan a conocer sus productos a empresarios del país. Consultado el 03 de Agosto del 2017. En línea. <http://www.manabi.gob.ec/10590-emprendedores-manabitas-dan-conocer-productos-empresarios-del-pais.html>.
- Herrera, C. (2013). El emprendedor una aproximación a su definición y caracterización. Revista Punto de vista. P. 19.
- Hidalgo, G. (2014). Emprendimientos dinámicos en América Latina avances en prácticas y políticas. Revista Serie Políticas y transformación productiva. P. 14.

- IEPS (2018) que es el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. Datos sobre los emprendedores del cantón Bolívar. Formato Excel. Documento de información sobre los emprendedores.
- Jaramillo, J. (2012). Perfil emprendedor de los pequeños empresarios agropecuarios en el Valle de Puebla, Mexico. Revista Entramado. Vol. 8. P. 48.
- Jarrín, M.(2014). Diagnóstico de la potencialidad turística de la parroquia de Tumbaco, Provincia de Pichincha. Revista Universidad de Especialidades Turísticas. Vol. 07. P. 12.
- Lasio, V. (2013). Analisis de la tasa de emprendimiento en el Ecuador. Revista Global entrepreneurship monitor. Vol. 05. P. 56.
- Méndez, M. 2016. Factores críticos de éxito para el desarrollo de una empresa en sus primeras fases de desarrollo. Revista Espacios. Vol. 38. P. 10. En línea: [http://www.revistaespacios.com/a17v38n18/a17v38\\_n18p10](http://www.revistaespacios.com/a17v38n18/a17v38_n18p10)
- Apretie, A. (2013). El emprendedor social, una explicación intercultural. Revista Economía Pública Social. Vol. 78. P. 37.
- Messina, M. (2015). Factores de éxito de un emprendimiento, un estudio exploratorio con base en técnicas de data mining. Revista Espiritu Emprendedor. P. 32.
- Moreano, L. (2015). Emprendedores y régimen tributario, perspectivas de la adecuación de incentivos óptimos para el fomento al emprendimiento en Ecuador. Revista Universidad Simón Bolívar. P. 12.
- Muñiz, L. (2017). Check – List para el diagnóstico empresarial una herramienta clave para el control de gestión. 2 ed. Editorial Profit. España. P.25.
- Murillo, M. (2013). ¿Qué son los factores críticos del éxito y cómo se vinculan con la empresa. Revista Deinsa. Vol. 04. P. 23.
- Padilla, M. (2016). Diagnóstico y perspectiva de fomento del emprendimiento como instrumento de desarrollo. Revista Ingeniería industrial. Vol. 1. P.92.
- Romagnoli, S. (2014). Herramientas de Gestión Diagnóstico empresarial. Vol. 04. P.9.
- Sepulveda, C. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos un análisis de los factores determinantes. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 21. P. 36.
- Torroba, L. (2014). Factores clave en el desarrollo del emprendimiento. Tesis Universidad Pontificia Comillas Madrid. Consultado el 21 de Agosto del 2017. En línea: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/61/TFG000007.pdf?sequence=1>.

Zalamea, S. (2015). Articulación de los actores del ecosistema emprendedor como herramienta efectiva para la transición de un proyecto emprendedor a un proyecto comercialmente viable. Revista Universidad de Cuenca. P. 64.

# **ANEXOS**

**ANEXOS No. 1**

Entrevista dirigida al director del programa de emprendimiento del Consejo Provincial, y al departamento de emprendimiento de la Escuela Superior Politécnica de Manabí, con el fin de recopilar información necesaria que permitió plantear estrategias aplicables a los emprendimientos del cantón Bolívar.

1. ¿Qué programas de emprendimiento se han desarrollado por parte del Gobierno Provincial de Manabí?


2. ¿Brindan talleres para fortalecer los emprendimientos en el cantón Bolívar?


3. ¿Qué resultados han obtenido de los programas y talleres brindados a los emprendedores?


4. ¿Cuáles son las posibles soluciones que usted podría aportar para el desarrollo de los emprendimientos?


## ANEXOS No. 2



Encuesta a los empresarios identificando las características en común de los emprendedores.

Datos generales del emprendimiento	Nombre de la Organización:				
	Nombre completo del emprendedor				
	Nivel de educación				
	RUC:				
	Registro sanitario	Si		No	
	Tipo de producto				
	Ubicación (Provincia/ Cantón / Parroquia):				
	Dirección de la Planta de Producción:				
	Número Telefónico:	Convencional		Móvil	
	Correo Electrónico:				
	Número de Socios:	Hombres: 0		Mujeres: 0	
	Número de empleados	Hombres: 0		Mujeres: 0	
	Se encuentra los empleados afiliados al IESS:	Si:		No:	
Factores contextuales	1. ¿Está afiliado algún programa de Incentivos de emprendimiento?	Si		No	
	2. ¿Qué tipo de apoyo financiero de agentes externos posee?	Público		Privado	
	3. ¿Qué tipo de asesoría recibe para mejorar el emprendimiento?	Público			
		Privado			
		Universidades			
		Ninguno			
	4. ¿Cuáles son las instituciones públicas que les brindan apoyo?	Gobierno Provincial			
		IEPS			
		MIPRO			
		Universidades			
	Ninguno				



	5. ¿Conoce usted las políticas desarrollo de los emprendimientos?	Si		No	
	6. ¿Tiene conocimiento del sistema legal establecido para los emprendimientos?	Si		No	
	7. ¿Considera que el gobierno está apoyando de manera activa a los emprendimientos?	Si		No	
Factores organizacionales	8. ¿Posee alianzas estratégicas con otras empresas?	Si		No	
	9. ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento posee?	Socios		Pública	
	10. ¿Cuenta con una planificación estratégica para el proceso de los productos?	Si		No	
	11. ¿Tiene un plan de contingencia ante los cambios repentinos?	Si		No	
	12. ¿Aplica Buenas Prácticas de manufactura en la elaboración de los productos?	Si		No	
	13. ¿Tiene un control diario de la calidad de la materia prima?	Si		No	
	14. ¿Cuenta con una planificación semana para el aseo de la planta de procesos?	Si		No	
	15. ¿Posee un plan de negocios que permite la sostenibilidad financiera?	Si		No	
Factores Equipo emprendedor	16. ¿Qué tipo de Habilidades empresariales posee?	Enfrenta eficazmente los desafíos			
		Tiene iniciativa			
		Satisface a los clientes			

		Promueve el crecimiento de los empleados		
		Tiene compromiso social		
		Busca innovar		
	17. ¿Los empleados están comprometidos con la misión y visión del emprendimiento?	Si		No
	18. ¿Evalúa la satisfacción de los empleados de manera frecuente?	Si		No
	19. ¿Cree usted que es importante crear nuevos productos innovadores?	Si		No
	20. ¿Se capacita con regularidad?	Si		No

### ANEXOS No. 3

Resultados de la encuesta a los empresarios identificando las características en común de los emprendedores.

**Cuadro 4.1.** Actividad económica de los emprendedores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Producción textil	5	8
Producción alimenticia	4	6
Servicios de alimentación	5	8
Producción ganadera	4	6
Producción agropecuaria	7	11
Producción artesanal	8	13
Producción agrícola	6	10
Comercio	24	38
Total	63	100%

**Cuadro 4.2.** Afiliación a programas de emprendimiento

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	37
No	40	63
Total	63	100%

**Cuadro 4.3.** Apoyo financiero agentes externos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Público	18	29
Privado	45	71
Total	63	100%

**Cuadro 4.4.** Asesoría mejorar emprendimiento

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Público	12	19
Privado	6	10
Universidades	19	30
Ninguno	26	41
Total	63	100%

**Cuadro 4.5.** Instituciones públicas que brindan apoyo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Gobierno Provincial	14	22
IEPS	15	24
MIPRO	8	13
Universidades	4	6
Ninguno	22	35

Total	63	100%
-------	----	------

**Cuadro 4.6.** Políticas desarrollo de los emprendimientos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	24
No	48	76
Total	63	100%

**Cuadro 4.7.** Sistema legal establecido para los emprendimientos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	19
No	51	81
Total	63	100%

**Cuadro 4.8.** Apoyo del gobierno central

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	29
No	45	71
Total	63	100%

**Cuadro 4.9.** Alianzas estratégicas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	35
No	41	65
Total	63	100%

**Cuadro 4.10.** Instituciones financieras

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Socios	19	30
Instituciones financieras	44	70
Total	63	100%

**Cuadro 4.11.** Planificación estratégica para el proceso de los productos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	44
No	35	56
Total	63	100%

**Cuadro 4.12.** Plan de contingencias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	30
No	44	70
Total	63	100%

**Cuadro 4.13.** Buenas prácticas de manufacturas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	40
No	38	60
Total	63	100%

**Cuadro 4.14.**Control diario de la calidad de la materia prima

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	67
No	21	33
Total	63	100%

**Cuadro 4.15.** Planificación semanal aseo de la planta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	35
No	41	65
Total	63	100%

**Cuadro 4.16.** Plan de negocios

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	44
No	35	56
Total	63	100%

**Cuadro 4.17.** Habilidades empresariales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Enfrenta eficazmente los desafíos	12,00	19
Tiene iniciativa	12,00	19
Satisface a los clientes	10,00	16
Tiene compromiso social	13,00	21
Busca innovar	16,00	25
Total	63	100%

**Cuadro 4.18.** Empleados comprometidos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	57
No	27	43
Total	63	100%