



**REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:
EXPERIENCIAS NACIONALES EN LA INCUBACION DE EMPRESAS
FACTORES DE ÉXITO Y DEBILIDADES**

**AUTORAS:
ING. VIRGINIA DE JESÚS ZAMBRANO ZAMBRANO
ING. LETICIA DEL CONSUELO ZAMBRANO ZAMBRANO**

**DIRECTOR DE TESIS:
Msc. ING. JOSÉ TOWNSEND VALENCIA**

**GUAYAQUIL - ECUADOR
ENERO 2015**



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
UNIDAD DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

“Experiencias nacionales en la incubación de empresas, factores de éxito y debilidades”

Autoras: Ing. Virginia Zambrano Zambrano, virgi_0507@hotmail.com

Ing. Leticia Zambrano Zambrano, lzambranoec_28@hotmail.com

Tutor: MsC. Ing. José Townsend, jtowndsend@uteg.edu.ec

Palabras claves: *Incubadora de Negocio, experiencias, éxito, idea, emprendimiento.*

RESUMEN

Hoy en día las incubadoras de empresas son entidades creadas y diseñadas para respaldar un crecimiento y asegurar éxito en algún proyecto que se emprende, contando con una variedad de servicios y recursos de tipo empresarial para llegar a la consecución de sus objetivos tales como una renta de espacio físico para el desarrollo de ideas, formas y alternativas de capitalización, coaching, networking y merchandising, etc.

La recopilación de las experiencias a nivel nacional en la de una incubación de negocios en contribuye de manera significativa al medio económico y empresarial, además de permitir a la nueva generación de empresarios emprendedores, de desarrollar sus ideas a través de herramientas muy importantes como la Incubadora de Negocios, la cual nos permite conocer, analizar información, evaluar un proyecto y ponerlo en marcha, así como para buscar financiamiento. Una Incubadora de Negocios es fundamental para todo emprendedor que desea aterrizar sus ideas y llevarla al éxito.

Debido a estos diversos factores que generan emprendimiento, generación de fuentes de trabajo e inversión el presente trabajo de investigación pretende dar a conocer las acciones de diversos emprendedores para la creación y desarrollo de sus ideas con el apoyo de la incubadora de negocios a nivel de nuestro país Ecuador, con el objeto de crear una nueva generación de

empresas productivas o de servicios y con ello se generaran empleos directos e indirectos cubriendo las necesidades del consumidor.



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
UNIDAD DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

“National experiences in business incubation, success factor and weaknesses”

Authors: Ing. Virginia Zambrano Zambrano, virgi_0507@hotmail.com

Ing. Leticia Zambrano Zambrano, lizambranoec_28@hotmail.com

Tuthor: MsC. Ing. José Townsend, jtownsend@uteg.edu.ec

Key words: *Business Incubator, experience, success, idea, entrepreneurship.*

ABSTRACT

Today, business incubators are entities created and designed to support growth and ensure success in any project that is undertaken, with a variety of services and enterprise-class resources to reach the achievement of its objectives such as income physical space for the development of ideas, and alternative forms of capitalization, coaching, networking and merchandising, etc.

The compilation of national experiences in business incubation in contributing significantly to the economic environment and business-like manner, and allow a new generation of enterprising entrepreneurs to develop their ideas through important tools such as the Incubator Business, which allows us to know, analyze data, evaluate a project and implement it, and to seek funding. A Business Incubator is essential for every entrepreneur who want to land their ideas and bring to success.

Because of these various factors generating venture, generation of jobs and investment in this research seeks to highlight the actions of various entrepreneurs to create and develop their ideas with the support of the business incubator at the level of our Ecuador country in order to create a new generation of production or service companies and thus direct and indirect jobs will be generated covering consumer needs.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes científicos–teórico, históricos contextuales de la investigación

Antecedentes científicos - teóricos

La historia de las incubadoras se remonta a épocas atrás, con exactitud no se conoce el momento en que surgen, pero se tiene indicios preliminares de que aparecen con el cierre de una fábrica en Batavia en los Estados Unidos, por la década de los años 1950, teniendo mayor auge en la década de los 70. Siendo en Estados Unidos las incubadoras un gran potencial que servía de herramienta para el desarrollo económico fortaleciendo al país en este aspecto. A fines de los 70 la EDA conocida por sus siglas en inglés (Economic Development Administration) y la NSF (National Science Foundation) son los pioneros y los primeros en establecer paradigmas y modelos de incubación. Dentro de estos logros se realiza la primera Incubadora de Base Tecnológica, que nace de la NSF. Con este crecimiento y fortalecimiento en las economías y los negocios, rápidamente en la década de 1980, otras organizaciones gubernamentales comienzan a promover y a crear incubadoras.

Las primeras incubadoras que se crearon eran de uso mixto, incubaban toda clase de negocio, luego con los cambios económicos constantes, la introducción y desarrollo de tecnologías, la globalización, estas comenzaron a crear incubadoras específicas como las de: empowerment, manufactura pesada, procesamiento de alimentos, biomedicina y programas computacionales, especializadas en una rama en específica para si explotar al máximo dicho campo. La emergencia de nuevos emprendimientos y

emprendedores es el motor que dinamiza las economías hoy en día, debido a su contribución a la generación de puestos de trabajo, a la actividad innovadora, al fomento y despliegue de las energías creativas de la sociedad y a una mejor distribución del poder económico. **(Milton Silva-Guterres da Gama y Cristoph Langer, 2005)**

A partir del año 1990, más de 385 incubadoras de empresas se encontraban operando en los Estados Unidos, número que ascendió a 530 por el año 1996. Con el crecimiento de la industria las incubadoras también crecieron al mismo tiempo esto es desde inicios los ochenta.

En resumidas palabras podemos definir a la incubadoras de empresas como una entidad que si bien no es una empresa en sí, se la considera como tal y tiene como objetivo básico apoyar a la creación de nuevas empresas o ideas de negocios o bien de apoyar a aquellas que se encuentran en fase de formación o maduración de la idea, mediante una oferta de servicios que procuran crear una ambiente protegido en el que se puedan desarrollar con más seguridad, que entrando directamente en el mercado.

Las incubadora de empresas están diseñadas para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales enfocados por lo general a medianas y pequeñas empresas, y con esto se genera fuentes de trabajo y se fortalece los ingresos económicos del país y del sector al que está enfocado. A nivel mundial, Estados Unidos en América del Norte es la que concentra el

VIRGINIA Y LETICIA ZAMBRANO Z.

mayor porcentaje de incubadoras de empresas a nivel mundial con un 33%, seguido de Europa occidental con un 30%, luego es seguido por el gigante asiático con el 20% y en los últimos lugares de incubación se encuentran: América del Sur, aquí resalta Brasil con una gran producción a escala dentro de esta parte del continente con el 6.67% total, y finalmente Europa del Este, África y Oceanía con el 5% respectivamente.

Las incubadoras de empresas dan apoyo a la generación de nuevas empresas lo cual es indispensable para todo un país, es ahí donde radica la importancia de las incubadoras de empresas en el Ecuador. Actualmente el país, está pasando por una etapa de oportunidades para los emprendedores nacionales, ya que se han simplificado los trámites para que puedan desarrollar sus ideas de negocios y llevarlos a una realidad, así como se ha simplificado a aquellos inversionistas que se desean unir para formar sociedades de negocios más grandes en el mercado, esto se debe a que gracias a la nueva Ley de Fortalecimiento del Sector Societario y Bursátil que se aprobó el 13 de marzo del 2014 por la Asamblea Nacional. Adicionalmente e han creado estrategias para financiar proyectos teniendo una base de incubadoras de ideas con la Corporación Financiera nacional (CFN).

Muchos empresarios con sus negocios son un hito en el mercado actualmente, gracias a que requirieron la asesoría de las incubadoras de empresas y no desistieron de su apoyo hasta el final, esto principalmente, porque estas incubadoras de empresas ayudan a superar debilidades y a contrarrestar otros factores negativos que se vayan presentando en el camino, proveyendo de experiencias y herramientas para que a futuro los empresarios sepan cómo manejarlos.

En ciertos casos, existen empresas que buscan asesoría al inicio de sus actividades comerciales, posteriormente dejan de requerir ayuda, esto atribuido a que se confían de que seguirán trabajando de manera eficiente y no

necesitan de más consejos y apoyo de manos expertas, que consecuentemente les ahorrará ese dinero, sin embargo esto es un grave error para aquellos empresarios que no ven más allá de los beneficios a corto y largo plazo que genera la constancia de las asesorías que brindan las incubadoras de empresas.

Incubación de Negocios

Según (**Sofía Mora, 2013**), pág. 51, define: a la incubación de empresas como un proceso que coadyuva a emprendedores e inversores de diferentes índoles e intereses con el fin de aportar capital crear un ambiente en donde se generen toda clase de motivaciones empresariales.

Figura 3. Incubación de ideas

Elaborado por: Las Autoras

Luego de un análisis del negocio del cual se busca la rentabilidad y factibilidad para proceder a su ejecución si el mismo es factible, se procede busca un inversionista o alguna forma de inversión. Cierta porcentaje de las ganancias que arroje el negocio volverán a la incubadora para recuperar lo que invirtió en el estudio. El proyecto o negocio pasa por diferentes fases en las que recibe desde el inicio asesoría, apoyo web y virtual, administración, computación y todo aquello que hace la diferencia entre fracasar o tener éxito .En nuestro país Ecuador, se creó la primera incubadora de empresas en el año 2002, específicamente en la provincia de Pichincha, derivando la creación consecuentemente en otras provincias del país, aportando al desarrollo de emprendimientos diversos en varios sectores económicos del país. En Ecuador hay 4 incubadoras: INCOVAL (Guayaquil), EMPRENDER (Quito), ADE (Loja), INNPULSAR (Cuenca). La entidad que agrupa a las incubadoras es la Red de Incubadoras del Ecuador, con sede en las oficinas de Emprender. Solamente

Quito (con 5) y Guayaquil (con 4) tienen empresas incubadas. En algunas universidades existen Centros de Emprendimiento o Centros de Pre incubación, que aún no llegan a ser Incubadoras¹.

Los socios pueden ser personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeros. Se clasifican en: Socios fundadores, Socios Activos, Socios Benefactores y Socios Honorarios. Los socios fundadores realizan una aportación mínima de \$10.000,00 por el lapso de 5 años, que pueden abonar de la forma que sea más conveniente para ellos. Esta aportación permite incubar las primeras empresas que, una vez productivas generarán los fondos necesarios para el auto sostenimiento de la fundación. El patrimonio inicial de la Incubadora de Empresas de Guayaquil está integrado por el Fondo Inicial más los aportes realizados por los socios fundadores que hayan firmado el acta constitutiva y sean aceptados por la Asamblea General de Socios (**Espol**).

Beneficios de las Incubadoras de Negocios

La Incubadora de Empresas tiene como objetivo fundamental generar ambientes y escenarios que promuevan y faciliten la formación de empresas exitosas, inteligentes, sostenibles y con altos niveles de cooperación y trabajo en red, capaces de generar empleo y desarrollo en su entorno. La Incubadora consume, genera y desarrolla conceptos, mecanismos y estrategias de vanguardia pensando en las necesidades de los clientes para convertir a los emprendedores en gerentes y a las ideas en empresas. No solo se beneficia el inversor y la incubadora sino diferentes organismos, el cuadro a continuación detalla los beneficios de la misma:

Tabla 1:

¹ Recuperado de: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/15856>

Cuadro de conceptualización por autores.

Fuente: Guía de Buenas Prácticas, Incubadoras de Negocios.

Elaborado por: Editorial Nodriza.

Clases de Incubadoras de Negocios

Para la autora (**Elena, 2002**) se puede clasificar de varias formas a las incubadoras de empresas a nivel mundial, uno de los criterios principales es si tienen o no fines de lucro. Generalmente, las que no tienen fines de lucro son financiadas por el Estado o los gobiernos y, a veces, por el sector privado y las multilaterales. Las incubadoras de empresas también pueden clasificarse según sus objetivos que persigan en su creación. Entre esta clasificación se pueden citar los siguientes:

Tabla 2:

Clasificación de las incubadoras de negocios.

Fuente: Guía de Incubadora de empresas en el Ecuador.

Elaborado por: Las Autoras

Tipología de los usuarios de las incubadoras de Negocios

Los usuarios de las incubadoras son de cuatro tipos:

1. **Pre incubados.-** Son emprendedores que se encuentran desarrollando un plan de negocios de una idea o proyecto con oportunidad de éxito.

2. **Incubados Internos.-** Son los empresarios que utilizan espacio de uso exclusivo en las instalaciones de la incubadora y los demás servicios ofrecidos.

3. **Post incubados.-** Son aquellos que han alcanzado madurez, y que cumplida su estancia contratada, solicitan y les es aprobado por la Junta Directiva de la Fundación, permanecer más tiempo.

4. **Incubados Externos.-** Son aquellos que sin disfrutar de las ventajas de la convivencia en la incubadora, tienen un vínculo contractual que les permite utilizar los demás servicios.

Figura 4. Tipos de usuarios de incubadoras

Fuente: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

Elaborado por: Las Autoras

Los beneficios que obtienen las empresas incubadas son múltiples, entre los más representativos tenemos:

Tabla 3:

Beneficios para las empresas incubadas.

Fuente: Guía de Incubadora de empresas en el Ecuador.

Elaborado por: Las Autoras

Proceso de la Incubación de Negocios

Dentro del proceso las incubadoras distinguen normalmente tres fases: pre incubación, incubación y post incubación. Aquí existen tres aspectos relevantes respectivamente a cada fase: la valoración del entorno del mercado como análisis previo, luego la planeación estratégica y estructura de la empresa y luego los indicadores de gestión en conjunto con el monitoreo y control.

Figura 5. Estimación de incubadoras creadas a nivel mundial.

Elaborado por: Las Autoras

Servicios que ofrece una incubadora de negocios

Los servicios que ofrecen las incubadoras de negocio hoy en día se han complementado con la tendencia del desarrollo de las tecnologías, la globalización y el auge del emprendimiento y la competitividad. Los principales servicios que ofertan éstas son:

Figura 6. Servicios básicos de una incubadora de negocios.

Fuente: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

Elaborado por: Las Autoras

En nuestro país Ecuador la entidad que agrupa a las incubadoras es la RIE, Red de Incubadoras del Ecuador, con sede dentro de las oficinas de la Incubadora Emprender en Quito.

El país cuenta con 25 modelos de incubación aprobados por el Consejo Nacional de Incubadoras. De las 209 incubadoras de negocios que operan 67 son tradicionales, 132 son de tecnología intermedia y 10 de alta tecnología.

VIRGINIA Y LETICIA ZAMBRANO Z.

Figura 7. Modelo básico de una incubadora de negocios.

Fuente: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

Elaborado por: Las Autoras

Problema de investigación

Las políticas que las incubadoras emplean para la incubación de empresas se han convertido en instrumentos muy utilizados últimamente dentro del campo empresarial, ya que abarcan una gama amplia de objetivos que coadyuvan al desarrollo económico nacional, regional, e internacional, con la creación de un entorno favorable para el surgimiento de nuevas empresas y la ayuda que se brinda a los nuevos empresarios en la creación de nuevas empresas.

Hoy en día es prácticamente imposible afirmar que existe un único modelo de incubación, y si dicho modelo puede asegurar siempre el éxito de un nuevo proyecto o el fracaso del mismo. La creación y consolidación exitosa de una empresa o la corta vida y disolución de la misma. Este es un problema que hoy en día los visionarios emprendedores no logran solucionar para establecer un estándar o tener la apertura con una incubadora de negocios.

Todos los problemas identificados son sumamente importantes para el crecimiento y desarrollo de las empresas y generación de nuevas fuentes de trabajo, amas de fortalecer la matriz productiva y favorecer positivamente a la balanza de pagos, especificando que el punto más importante es la Incubadora

de Negocios para fortalecer y crear profesionales emprendedores en el ámbito empresarial.

Es aquí en donde el desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo convertirse en una herramienta de análisis útil que permita identificar los factores de éxito y debilidades de fracaso de las experiencias significativas en el ámbito nacional, y contrastar dichas experiencias a fin de poder modelar lo mejor de estas experiencias e identificar las diferencias que agregan valor a nivel nacional desde un enfoque de un desarrollo endógeno y de sistemas regionales de innovación. De aquí puede derivarse como aplicación futura un sistema de monitoreo constante o forecasting de la dinámica de las Incubadoras cuyo alcance permitirá en tiempo real ver su evolución y su proyección en el futuro.

Finalmente, una Incubadora de Empresas es una organización que tiene como propósito generar ambientes y escenarios que promuevan y faciliten la formación de empresas exitosas, inteligentes, sostenibles y con altos niveles de cooperación y trabajo en red, capaces de generar empleo y desarrollo en su entorno. Su éxito o fracaso dependerá del modelo exitoso que emplee, en el Ecuador la mayoría de empresas incubadas han tenido éxito de un estudio de 165 emprendimientos, el 87.15% fueron exitosos, el restante fueron fracasos derivados por diferentes factores.

Por otro lado, también se reconoce la importancia de las incubadoras de empresas como instituciones que brindan soporte a las economías, y existe también un amplio interés en los últimos por conocer los factores que favorecen u obstaculizan el desarrollo emprendedor, hoy en día este es un tema al que el gobierno con su cambio de matriz productiva es de vital importancia para el desarrollo del Ecuador.

VIRGINIA Y LETICIA ZAMBRANO Z.

La investigación se orienta para analizar las experiencias con las que se cuenta actualmente en el ámbito nacional, sobre las incubadoras de empresas, y la incidencia de factores de éxitos y debilidades que han presentado al desarrollar las mismas, esto atribuido a aspectos múltiples, a continuación en la siguiente tabla se presenta los principales síntomas y causas de la investigación:

Tabla 4:
Diagnóstico para el problema de la investigación.

Fuente: Guía de Incubadora de empresas en el Ecuador.
Elaborado por: Las Autoras

Formulación del problema de investigación

¿De qué manera incide el estudio y análisis de las experiencias nacionales dentro del campo empresarial para determinar del éxito o fracaso del proceso de incubación de una empresa en la ciudad de Guayaquil?

Objeto de estudio

Las experiencias nacionales en la incubación de empresas, factores de éxitos y debilidades de la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil.

Campo de acción

La relación de las experiencias nacionales en el proceso de incubación y su repercusión en factores de éxitos y debilidades de la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil.

Sistematización del problema de investigación

¿Cuáles son los factores de éxitos y debilidades que han repercutido en las experiencias nacionales en los procesos de incubación de empresas en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil?

¿Cree que los procesos que realizan actualmente las incubadoras de empresas condicionan los factores de éxitos y debilidades que tenga el negocio o empresa

¿Se ha realizado un análisis de como las experiencias nacionales en los procesos de incubación de empresas difiere de los procesos actuales de las incubadoras de hoy en día?

¿Considera que los negocios asesorados por las incubadoras de empresas tienen mayor probabilidad de éxito en el mercado que otros negocios creados de forma empírica?

Objetivo general

Analizar las experiencias nacionales en la incubación de empresas y su incidencia en factores de éxitos y debilidades que han repercutido en los últimos tiempos en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Evaluar analíticamente a través de la descripción y análisis el número de organizaciones que han nacido y prosperado o fracasado a través del apoyo de incubadoras de empresas en el Ecuador e identificar los segmentos económicos más comunes en las que se logra desarrollar la incubación de empresas.
- Describir y analizar los procedimientos y estructura de las incubadoras de empresas al momento de prestar y realizar sus servicios.

- Diagnosticar los métodos de valuación de incubadoras de negocios.
- Analizar los resultados obtenidos de la investigación y diseñar una propuesta de mejora

Justificación teórica

La incubadora de negocios permite tener relación entre lo teórico y lo práctico ya que se toma en cuenta todos los aspectos relacionados con el conocimiento adquirido en la universidad, y la aplicación de estos en las empresas reales a ser concebidas en el campo propio en el que se desarrolla.

A la vez permite un interés total en el desarrollo de las mismas por tratarse de ideas de negocios que involucran al mismo estudiante como un futuro empresario y/o emprendedor y cuya empresa que es la suya, permitiendo de esta manera lograr el o los objetivos planteados en su vida de estudios que es la culminación del nacimiento y puesta en marcha de su nueva empresa.

Justificación metodológica

La justificación metodológica del presente trabajo se fundamenta en la aplicación de diversos métodos, técnicas y herramientas con lo cual se tendrá información relevante de como las empresas de la ciudad de Guayaquil, han experimentado su proceso de incubación, ya que como es de conocimiento,

VIRGINIA Y LETICIA ZAMBRANO Z.

no todos los proyectos surgen de manera fácil de la noche a la mañana, sino que deben pasar por procedimientos para tener un resultado eficaz, sin embargo durante su proceso de creación y puesto en el mercado, las empresas pueden experimentar y palpar factores internos y externos que pueden perjudicar el desarrollo de las mismas. Las entrevistas y encuestas han sido de gran ayuda para la recolección de la información de la presente investigación.

Los marcos teóricos referenciales tomados para este estudio, los mismos que contienen un análisis de buenas prácticas de las Incubadoras de empresas aportan sobre sus enfoques, metodología, conclusiones y recomendaciones cuyo ejercicio darán otros tópicos o afirmarán los que se han hallado en la evaluación realizada en el estudio de Evaluación Analítica.

Justificación práctica

Las incubadoras son entidades encargadas de apoyar el nacimiento y las primeras etapas de desarrollo de las empresas que se cree es clave para asegurar la supervivencia de las mismas, con la condición de que su factor competitivo sea el conocimiento.

Dentro de la investigación se toman dos aspectos muy importantes para nuestro análisis; así:

- La experiencia internacional que contiene un compendio de las buenas practicas identificadas en el mundo.
- La experiencia nacional con una introducción, ficha de explicación de cada buena práctica que integra su marco referencial,
VIRGINIA Y LETICIA ZAMBRANO Z.

hallazgos y manifestaciones que hacen evidente la buena práctica.

Hipótesis general

Mediante el análisis las experiencias nacionales en la incubación de empresas, se podrá determinar los factores de éxito y debilidades de las mismas, los mismos que han incidido y servirán de base para mejorar los servicios y procesos que prestan las incubadoras actualmente en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil.

Métodos empleados

Como tipo de investigación se aplicará la técnica descriptiva, la cual permitirá tener un panorama amplio del tema de estudio, mientras que los métodos a aplicarse serán el método inductivo, con lo cual se podrá analizar el tema desde una perspectiva particular, hasta una perspectiva general, así como se considera un método de campo, ya que la autora tendrá que salir de su entorno para poder hacer las encuestas respectivas al personal de las empresas incubadas en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, producto de la muestra representativa de la población extraída.

El enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo para lo cual se usará adecuadamente las herramientas y técnicas de investigación que permitan soportar la argumentación correspondiente en las encuestas.

Resultados esperados

El desarrollo de la presente investigación permitirá al lector tener un panorama más amplio de cómo funcionan las incubadoras de empresas, a través de un análisis macro, para pasar a un análisis micro o local, es decir de como en el Ecuador estas incubadoras han contribuido con el desarrollo de emprendimientos que consecuentemente generarán beneficios económicos al país, aplicando las metodologías de estudio adecuadas, servirá de mucho para futuros emprendimientos o empresarios que deseen poner su idea de negocio en el mercado real, ya que conocimientos cuales han sido las experiencias y obstáculos por los que han tenido que pasar las empresas para poder surgir, fortaleciendo los emprendimientos a nivel local y nacional.

Diseño de la tesis

En el capítulo I, se desarrolla el marco teórico que brinda el sustento científico que será utilizado en los siguientes capítulos para llegar al desarrollo de las conclusiones y recomendaciones, además del glosario de términos usado dentro de la investigación.

En el capítulo II, se detalla la metodología, diseño, tipo de estudio e investigación, además de las encuestas utilizadas para el análisis y tabulación de datos referente al tema de investigación.

En el capítulo III, se encuentra la explicación, basada en la investigación analizada referente a la experiencia de las empresas nacionales en proceso de incubación y los factores que han incidido a determinar éxito o fracaso. En la parte final se compone y detalla las conclusiones y las recomendaciones. Se adjuntan la bibliografía y anexos correspondientes. Se concluye con las bibliografía y anexos.

VIRGINIA Y LETICIA ZAMBRANO Z.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Las Incubadoras de negocios

Según (Basurto, 2009, pág. 602.) “Las incubadoras de empresas son instituciones que catalizan, es decir, aceleran el proceso de formación de los nuevos empresarios que va requiriendo una comunidad. Estas instituciones son a todas luces positivas desde cualquier punto de vista para el emprendimiento o desarrollo de un negocio.

En base a lo expuesto por Basurto (2009), las incubadoras de empresas son aquellas organizaciones que basan su actividad comercial en brindar apoyo de diversos tipos a otras empresas que recién intentan ingresar al mercado, esto se da cuando el emprendedor ya tiene la idea clara de lo que pretende ofrecer en el mercado, con lo cual se pueda acelerar la constitución de nuevos grupos de negocios.

Existen las incubadoras de negocios para mercados abiertos, que brindan apoyo a los emprendedores, a través de activos fijos, infraestructura, avales, capacitaciones en cuanto a administración, servicios computacionales, e incluso se enfocan en brindar asesorías en aspectos como limpieza y más. En países europeos, las incubadoras de negocios han contribuido en gran medida al desarrollo de nuevas organizaciones, lo que ha permitido ubicar a estos países en el marco competitivo más altos a nivel mundial.

Una Incubadora de Empresas tiene como fin generar ambientes y escenarios que promuevan y faciliten la formación de empresas exitosas, inteligentes, sostenibles y con altos niveles de cooperación y trabajo en red, capaces de generar empleo y desarrollo en su entorno. Se basa en estrategias, análisis y metodologías. La combinación de estos elementos genera un efecto sinérgico que produce resultados favorables para las nuevas empresas o negocios.

1.1.1. La innovación en lugar de las incubadoras

La innovación tecnológica es entendida hoy como la conversión de conocimiento tecnológico en nuevos productos y/o procesos para ser introducidos dentro del mercado. Muchas empresas no cuentan con la suficiente innovación tecnológica dentro de sus procesos u operatividad². Este proceso de innovación debe de ir con una convergencia con una reingeniería en la planificación estratégica de la empresa o el negocio, pero el factor y función de las incubadoras va más allá de eso, ya que abarca desde concebir una idea de negocio hasta su análisis de factibilidad y desarrollo del mismo, el innovar aplica ya en un negocio constituido el cual mejora en sus procesos para ser mas competitivo.

1.1.2. Tipos de las incubadoras

Las incubadoras principalmente se clasifican en tres grandes grupos, casi atendiendo al fin o al sector económico en el que se desarrollan, las cuales se describe en el siguiente cuadro a continuación:

² Recuperado de: <http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa12/m12p33.pdf>

Tabla 5:
Tipos de incubadoras.

Fuente: Guía de Buenas Prácticas para las Incubadoras de Empresas. Contrato 2043849. Sena – Fonade. Bogotá.
Elaborado por: Las Autoras

La evolución de los modelos de incubación es diferente a nivel mundial, hay países en lo que ha evolucionado de mayor forma y las empresas incubadas son numerosas. Estudios demuestran que alrededor de un 87% de los incubados graduados continúan gestionando su negocio. La tasa de éxito para empresas que han sido gestadas en incubadoras oscila entre el 80% y el 93%. En cambio el 80% de las empresas innovadoras (no incubadas) cae al 20% cuando se trata de empresas innovadoras egresadas en incubadoras. A continuación se muestra la distribución que existe en el mundo de las incubadoras y el papel que tienen los países de reciente industrialización.

Figura 8. Factores internos que afectan la operación de las empresas.
Fuente: Lalkalka, Apuntes de incubadora de empresas.
Elaborado por: Las Autoras.

1.1.3. Los elementos de las incubadoras

El ejecutar las operaciones de una incubadora hace necesario que las mismas requieran de ciertos elementos para el desarrollo de su operatividad y ésta pueda no solo alcanzar sus objetivos, sino también el tipo de rentabilidad deseable para esta inversión.

Tabla 6:
Elementos en la formación de una incubadora.

Fuente: Lalkalka, Apuntes de incubadora de empresas.
Elaborado por: Las Autoras.

1.1.3.1. Servicios que ofrecen las incubadoras

La cantidad y tipo de servicios que ofrece una incubadora estarán en alguna medida condicionados por el tipo de empresas incubadas. La prestación de sus servicios debe ser sobre una base muy flexible, teniendo siempre como referencia las necesidades de los incubados que se ajusten a sus necesidades. Los servicios típicos que ofrecen normalmente las incubadoras de negocios incluyen:

Tabla 7:
Elementos en la formación de una incubadora.

Fuente: Guía de Buenas Prácticas para las Incubadoras de Empresas. Contrato 2043849. Sena – Fonade. Bogotá.
Elaborado por: Las Autoras

1.1.4. Modelos financieros para incubadoras

La incubadora para su funcionamiento y operación puede ser manejada con diferentes tipos de financiamiento y formas de generar ingresos, según los tipos de servicios ofrecidos y según el grado de participación de la incubadora en los negocios de los incubados.

Los principales modelos empleados son:

Tabla 7:
Elementos en la formación de una incubadora.

Fuente: Lalkalka, Apuntes de incubadora de empresas.

Elaborado por: Las Autoras.

1.1.5. Fuentes generadoras de ingresos para las incubadoras

La incubadora para su funcionamiento y operación puede ser manejada con diferentes tipos de financiamiento y formas de generar ingresos, según los tipos de servicios ofrecidos y según el grado de participación de la incubadora en los negocios de los incubados.

Figura 9. Fuentes generadoras de ingresos de las incubadoras.

Fuente: Lalkalka, Apuntes de incubadora de empresas.

Elaborado por: Las Autoras

1.2. Evolución histórica de las incubadoras

La fecha de creación de la primera incubadora no se la conoce con certeza pero si hay indicios históricos de sus primeras formas de creación. Ya en 1990, en Ensenada (Baja California), se creó la primera incubadora formal de Empresas de Base Tecnológica (con la participación NAFINSA y CONACYT), y el Centro de Investigación Científica y de Educación Superior en Ensenada (CISESE). Posteriormente surgió el Centro de Empresas de Innovación (CEMIT, creado en 1990 en Morelos, bajo el patrocinio del Gobierno Estatal, la Asociación Local de Industrias, CONACYT, NAFINSA y el Instituto de Investigaciones Eléctricas de la UNAM); y el Sistema de Incubación de Empresas Científicas y Tecnológicas de la UNAM (auspiciada por la UNAM CONACYT y NAFINSA).

Derivado de estas experiencias en 1992 el CONACYT creó el Programa de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica (PIEBT) con el objetivo de promover la creación de IEBT, los cuales estaban dirigidos a la fase de factibilidad y diseño de las IEBT. De las cuales surgieron diez IEBT (ver cuadro siguiente), además las incubadoras surgidas antes del PIEBT, se incorporaron a éste. Empero en 1997 el CONACYT cancela dicho programa. Así, se cierra una etapa del apoyo del gobierno a la creación de las Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica.

Aunado a esto, las rigideces para el acceso al financiamiento, la administración poco experimentada en cuanto a las necesidades de las EBT, los cambios de autoridades y la crisis económica fueron los elementos que provocaron el cierre de más del 75% de las incubadoras surgidas es los noventas³. En cambio aquellas que no cerraron, tuvieron desarrollar su creatividad y definir esquemas de apoyo para incentivar el desarrollo de empresas y contribuir así al desarrollo económico y social de la comunidad. Mención aparte merece el caso del ITESM, quien desarrollo desde 1985 experiencias relativas a la incubación de empresas, aunque se trata de empresas de tecnología tradicional, enfocadas a generar un espíritu emprendedor entre sus estudiantes⁴.

Incubadoras a nivel nacional.- Según un artículo de (El Universo, 2015), comparte lo siguiente, “Las incubadoras de empresas son una importante herramienta de desarrollo, que tienen como objetivo ofrecer un ambiente propicio para la formación y crecimiento de empresas innovadoras”.

³ ALCARAZ, R., Diagnóstico de Incubadoras de Empresas en México, AMIRE, www.amire.org.mx, 2004.

⁴ Corona, L., México: el reto de crear ambientes regionales de innovación, Premio. CIDE 2002 a la investigación Científica y Tecnológica, UNAM, México, 2002.

Las incubadoras de empresas buscan ser una guía para aquellas organizaciones, donde con una buena formación y asesoramiento, generaran núcleos empresariales más eficientes, especialmente porque el enfoque de las incubadoras de empresas actualmente va ligados con la utilización de recursos tecnológicos, que permiten optimizar las actividades internas con lo cual se puede lograr la competitividad en un mercado creciente y cada vez más exigente.

Ecuador, con más frecuencia está experimentando la creación de empresas incubadoras, esto principalmente como un aporte al desarrollo de la matriz productiva, ya que también se está dando las facilidades para instaurar empresas y emprendimientos en diversas áreas comerciales, donde el apoyo se da tanto en el aspecto de asesorías, así como para la financiación para las empresas.

Las incubadoras de empresas representan en la actualidad una alternativa viable para aquellas organizaciones y emprendedores que requieren de una guía profesional para poder desarrollar sus actividades comerciales de manera productiva. En Ecuador existen varias empresas que están pasando por un proceso de incubación, estas empresas en su mayoría están bajo la rama comercial de compra y venta de productos de diversas categorías, generándose así una demanda importante en los servicios que las incubadoras de empresas ofrecen en actualidad.

Las empresas incubadoras, por lo general deben estar preparadas para brindar sus servicios de asesoría y capacitación a empresas que estén dentro de cualquier área comercial. Debido al éxito que se les atribuye a las empresas incubadoras, es que en la actualidad por parte del gobierno nacional, existe gran apoyo para la constitución de empresas, las cuáles a pesar de contar con personas que conocen de su actividad, se requieren de consejos importantes para el desarrollo comercial.

Para el año 2015, específicamente el 23 de abril del presente año, se instauró una empresa, con la finalidad de que ofreciese asesoría a otras empresas de la ciudad de la ciudad de Quito. Las investigaciones e innovaciones principalmente serían enfocadas al fortalecimiento de proyectos que verdaderamente contribuyeran de alguna manera con el desarrollo de matriz productiva. Entre los proyectos que tiene bajo su asesoramiento, existe un total de 125 proyectos categorizados de la siguiente manera:

Figura 10. Relación de procesos innovador en la incubación de empresas
Elaborado por: Las Autoras

Figura 11. Programas de incubación de empresas
Elaborado por: Las Autoras

Luego de diez años, la tasa de éxito para empresas que han sido gestadas en incubadoras oscila entre el 80% y el 93%. En cambio el 80% de las empresas innovadoras (no incubadas) cierran antes del año; entretanto,

este número cae al 20% cuando se trata de empresas innovadoras egresadas en incubadoras⁵.

Finalmente, una Incubadora de Empresas es una organización que tiene como propósito generar ambientes y escenarios que promuevan y faciliten la formación de empresas exitosas, inteligentes, sostenibles y con altos niveles de cooperación y trabajo en red, capaces de generar empleo y desarrollo en su entorno. La Incubadora consume, genera y desarrolla conceptos, mecanismos y estrategias de vanguardia pensando en las necesidades de los clientes para convertir a los emprendedores en gerentes y a las ideas en empresas. La combinación de estos elementos genera un efecto sinérgico que desencadena en resultados favorables para la vida de la nueva empresa⁶.

El proceso de pre incubación pretende focalizar las ideas de negocio mediante la identificación de los índices de consumo y producción en la región, sustentándolo en fuentes como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Cámara Nacional de Comercio (CANACO), entre otras fuentes locales que permiten considerar el impacto social, ambiental, generación de empleos, nivel de competitividad e innovación, e incorporación a las cadenas comerciales⁷.

La incubadora puede ofrecer servicios a terceros al nivel de tarifas que establece la Junta Directiva, tales como: Espacio físico con módulos privados y áreas de uso común, soporte administrativo, asistencia técnica y legal, asesoría gerencial, financiera, contable y de mercadeo, ambiente de estímulo e

⁵ **MARCANO L. y García L., “Las empresas de base tecnológica: opciones para la región”, Revista Espacios, Vol. 18 (2), 1997.**

⁶http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f_spa/icon/incubadoras/guia%20de%20buscas%20practicas.pdf

⁷ García ,A., Rodríguez Y. Proceso de pre incubación.

<http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/huejutla/n2/m2.html>

interacción con otros empresarios, acceso a la red de apoyo, y particularmente en lo referente a la apropiación y transferencia de tecnologías⁸.

En el caso de incubadoras universitarias, algunos de los servicios a subcontratar pueden ser proporcionados por los mismos investigadores y docentes, como por ejemplo las asesorías especializadas en aspectos técnicos, administrativos y de gestión. Alternativamente, puede ser más conveniente acceder a este tipo de servicios a través de redes y de organismos públicos o privados ya existentes, aprovechando economías de escala. Los servicios no delegables, que la incubadora debe proporcionar por si misma en forma mandataria, son aquellos que conforman la atmósfera de trabajo y los que dan acceso a las redes, así como el apoyo directo al crecimiento de los incubados⁹.

Las incubadoras tradicionales por lo general, no brindan dinero en efectivo sino las herramientas necesarias para arrancar su empresa y posteriormente le pueden ayudar a obtener el capital de riesgo para continuar su desarrollo fuera de la incubadora. Se caracterizan porque impulsan la generación de empresas que estén dedicadas a diferentes clases de negocios. No se enfocan en la creación de empresas en nichos específicos, sino que promocionan la creación de nuevas empresas en un ámbito bastante amplio.

Pueden promocionar empresas de servicios, comerciales, de manufactura e inclusive de base tecnológica así como también empresas de servicios tecnológicos y pequeñas empresas de la industria ligera. El principal

⁸ <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../1/Resumen%20CICYT.doc>

⁹ http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f_spa/icon/incubadoras/guia%20de%20buenas%20practicas.pdf

objetivo de estas incubadoras es promover el continuo crecimiento económico e industrial de las regiones por medio del desarrollo general de nuevos negocios. El enfoque se da principalmente en apoyo a recursos técnicos, gerenciales, de mercadeo y financieros¹⁰.

En algunos países se dirigen a grupos específicos tales como programas para jóvenes, desempleados, mujeres o grupos minoritarios. Un caso concreto es el programa americano llamado “Empowerment Of Micro Enterprises”, que representa muy bien este tipo de incubadora¹¹.

Las IEBT son generalmente edificios próximos a una instalación académica o de investigación, en los que se habilitan espacios para que individuos o grupos de individuos emprendan actividades de investigación y desarrollo de prototipos, persiguiendo que un emprendedor transforme su idea en producto comercial; transcurrido un plazo deben abandonar las instalaciones. (Camacho, 1998) El producto de las IEBT son las empresas de base tecnológica (EBT), y la importancia de estas estriba como señala Castells (1996) en que son el foco central del nuevo paradigma tecno económico, pues en ellas se desarrollan las nuevas tecnologías que en el futuro revolucionaran a la sociedad en su conjunto. Las EBT tienen características únicas: a) son empresas muy pequeñas que producen bienes y servicios con alto valor agregado; b) necesitan constante contacto con las universidades y centros de investigación (tanto por el acceso a información como en la resolución de

¹⁰http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f_spa/icon/incubadoras/guia%20de%20buenas%20practicas.pdf

¹¹http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f_spa/icon/incubadoras/guia%20de%20buenas%20practicas.pdf

problemas tecnológicos); b) beneficios derivados de la transferencia de tecnología y del trabajo en redes. (Lalkaka, 1993)¹².

Desde 1999 a julio de 2003, el trabajo de las Incubadoras de Empresas a las cuales se ha asociado el SENA se ve reflejado en la constitución de 464 nuevas empresas que generaran 4.802 empleos y ventas más de \$43.500 millones de pesos. Para ver algunos casos particulares, la Corporación Bucaramanga Emprendedora durante el primer trimestre del 2003 apoyó la conformación de 55 nuevas empresas, la creación de 350 empleos y sus empresas incubadas generaron ventas por \$1.200 millones, de la misma forma el Parque Tecnológico del Software en Cali apoyó la creación de 12 nuevas empresas, 36 nuevos empleos y sus empresas incubadas generaron ventas \$500 millones de pesos, por su parte la Incubadora de Base Tecnológica de Antioquia ha contribuido el primer trimestre con la creación de 33 nuevas empresas, 597 nuevos empleos y sus empresas incubadas \$1.750 millones de pesos en ventas.

Estos son solo tres ejemplos del importante trabajo que vienen adelantando cada una de las 13 incubadoras de empresas asociadas al SENA y que pretende contribuir de manera real y significativa en la reactivación del aparato productivo del país y la generación de nuevas oportunidades para los jóvenes colombianos. (SENA 2004)¹³.

Modelo de sólo incubadora.- Aquí se debe considerar una inversión inicial que cubre la puesta en marcha de la incubadora y las pérdidas operacionales de los primeros años, hasta que los ingresos sean suficientes

¹² <http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa11/m11p03.pdf>

¹³ http://www.sena.edu.co/Portal/Emprendimiento/Las+Incubadoras/definicion_incubs/ Feb 2005

para cubrir los costos básicos del programa. El plan de negocios de la incubadora no contempla nuevos aportes de capital una vez que se alcanza el autofinanciamiento. El modelo descrito se estima adecuado en EE.UU. para incubadoras de tamaños mayores a 4.000 m² de superficie edificada (www.ukbi.co.uk), o bien, para incubadoras que forman parte integral de un parque tecnológico mayor. En el caso de Australia, el tamaño mínimo recomendado se reduce a 1.500 m² (OECD, 12 1999), lo que evidencia la necesidad de continuar estudiando el tema de los tamaños críticos. Cuando la actividad está centrada únicamente en la incubación, al seleccionar a un incubado se apuesta a la idea comercial básica y al emprendedor que la sustenta, así como a la propia capacidad de guiado y gestión que ofrece la incubadora para convertir la idea preliminar en un negocio rentable¹⁴.

La inversión en dichos negocios se puede materializar ya sea asociándose con los incubados promisorios - apoyando en el financiamiento y/o en la dirección del negocio – o bien estableciendo fondos de capital semilla propios de la incubadora para el financiamiento directo de algunas empresas. Los auspiciantes deben estar dispuestos a financiar la operación de la incubadora por un largo tiempo, ya que se estima que se requiere la incorporación anual de cinco a diez compañías de alto potencial de crecimiento por un período de diez años para hacer el modelo viable¹⁵.

Luego de diez años, la tasa de éxito para empresas que han sido gestadas en incubadoras oscila entre el 80% y el 93%. En cambio el 80% de las empresas innovadoras (no incubadas) cierran antes del año; entretanto,

¹⁴ www.ukbi.co.uk

¹⁵ www.ukbi.co.uk

este número cae al 20% cuando se trata de empresas innovadoras egresadas en incubadoras¹⁶.

Aunado a esto, las rigideces para el acceso al financiamiento, la administración poco experimentada en cuanto a las necesidades de las EBT, los cambios de autoridades y la crisis económica fueron los elementos que provocaron el cierre de más del 75% de las incubadoras surgidas en los noventa¹⁷. En cambio aquellas que no cerraron, tuvieron desarrollar su creatividad y definir esquemas de apoyo para incentivar el desarrollo de empresas y contribuir así al desarrollo económico y social de la comunidad. Mención aparte merece el caso del ITESM, quien desarrollo desde 1985 experiencias relativas a la incubación de empresas, aunque se trata de empresas de tecnología tradicional, enfocadas a generar un espíritu emprendedor entre sus estudiantes¹⁸.

En el grafico mostrado a continuación, se muestra la distribución que existe en el mundo de las incubadoras, nótese el papel que tienen los países de reciente industrialización.

Figura 11. Distribución de incubadoras a nivel mundial

Fuente: European Comisión Enterprise, 2006.

Elaborado por: Las Autoras

¹⁶ MARCANO L. y García L., "Las empresas de base tecnológica: opciones para la región", Revista Espacios, Vol. 18 (2), 1997.

¹⁷ ALCARAZ, R., Diagnóstico de Incubadoras de Empresas en México, AMIRE, www.amire.org.mx, 2004.

¹⁸ Corona, L., México: el reto de crear ambientes regionales de innovación, Premio. CIDE 2002 a la investigación Científica y Tecnológica, UNAM, México, 2002.

1.2.1 Factores que inciden en la operación económica de las empresas y negocios.

La operatividad de los negocios se ve muchas veces limitados influenciados por determinados factores tanto internos como externos, a continuación los principales factores influyentes del entorno tanto las que están pasando por el proceso de incubación, como las empresas nuevas.

Figura 12. Factores internos y externos que inciden en el proceso de incubación

Fuente y elaborado por: Boletines por Nacional Financiera/ITESM. México.

Elaborado por: Las Autoras

1.2.2 Principios básicos de las incubadoras

Los principios fundamentales que deben seguir las incubadoras y cuyo enfoque debe estar relacionado con la misión son los siguientes:

Tabla 7:

Principios fundamentales de las incubadoras relacionados con sus objetivos

Elaborado por: Las Autoras

1.2.3 El Estudio de Factibilidad, Sostenibilidad y el Plan de Negocios

El estudio de factibilidad, sostenibilidad y viabilidad de la incubadora permitirá a los auspiciadores tomar una decisión respecto de emprender el negocio o proyecto. Además de permitir comprender el clima existente para la incubación de negocios en su comunidad, los servicios que la incubadora propone proveer al mercado, y los compromisos necesarios para desarrollar un programa viable. Un estudio de factibilidad debería considerar los siguientes pasos:

**Tabla 8:
Análisis de Factibilidad del proceso de incubación**

Elaborado por: Las Autoras

Plan de Negocio.- Es importante que la incubadora posea su propio plan de negocios. Este debe equilibrar los dos requisitos de la incubadora:

1. Brindar ayuda y apoyar el crecimiento de nuevos negocios.
2. Ser comercialmente viables en términos reales.

El plan de negocios debiera ajustarse a los modelos empresariales, e incluir:

- Objetivos de desempeño (escala y calidad de proyectos, etc.).
- Enfoque de marketing.
- Propuestas de desarrollo.

- Ingresos y presupuestos de capital.

- Desarrollo del equipo
-
- Programas de capacitación (para empresarios).

- Inversión (de esfuerzo y/o finanzas) en empresas clientes.

1.3. El clima organizacional dentro de las incubadoras de negocios

El clima organizacional que se desarrolla dentro de los procesos de incubación es de suma importancia para que esta pueda alcanzar sus objetivos y esta se desarrolle en una atmósfera idónea para el todo personal del negocio o empresa a incubar.

A continuación se ha realizado un gráfico con los inductores de clima laboral más relevantes dentro de un proceso de incubación:

Figura 13. Inductores de clima laboral dentro del proceso de incubación.
Fuente y elaborado por: Boletines por Nacional Financiera/ITESM. México.
Elaborado por: Las Autoras

1.4. Conclusiones parciales

Podemos concluir en esta primera parte de la investigación con lo siguiente:

- El estudio realizado en la experiencia ha demostrado que muchas incubadoras no alcanzan sus objetivos, y una de las razones es que la mayoría, tienen demasiadas misiones: contribuir al desarrollo de la economía, comercializar tecnología de las universidades u organizaciones de investigación, generar más empleos, revitalizar el desarrollo local, etc. Sin embargo, la misión de la incubadora debe ser desarrollar empresas ya que esto implica alcanzar los objetivos antes mencionados.

- El análisis de las experiencias nacionales sobre las incubadoras de empresas se establece con mayor frecuencia, debido a que el Estado propicia la apertura en aquellas empresas que representan un aporte al desarrollo de la matriz productiva, dando las facilidades para instaurar empresas y emprendimientos en diversas áreas comerciales, donde el apoyo se da tanto en el aspecto de asesorías, así como para la financiación para las empresas.

- Dentro de las acciones consideradas como las más importantes bajo las cuales se tiene que enfocar la nueva incubadora de empresas decretadas directamente por la Secretaría de Ecuación Superior, están las relacionadas con la ciencia, tecnología e innovación.

- Además de estas también se desea fomentar otros programas importantes entre los que se destacan los relacionados con la capacitación del talento humano, la Creatividad e Innovación.
- Las incubadoras de empresas en el Ecuador se encuentran aún en el desarrollo de experiencias y aprendizajes que le permitan potenciar el éxito que hasta ahora vienen consiguiendo, sin embargo acumulan fortalezas importantes que hacen posible plantear su crecimiento y consolidación en el ámbito nacional.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Análisis Diagnóstico de la situación problemática: Experiencias nacionales en la incubación de empresas

2.1.1. Tipo de diseño, estudio y enfoque de investigación

Tipo de estudio: Descriptivo.- Según lo expuesto por (Naghi, 2010, pág. 93) comparte, "Es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas".

Referenciando lo dicho por Naghi (2010), la investigación descriptiva, es aquello con la cual se logra obtener un conocimiento mucha más amplio a priori acerca del sujeto bajo un estudio, es decir la información obtenida será mucha más amplia porque se investiga lo más relevante, que consecuentemente brindará datos precisos, por lo tanto se selecciona este tipo de investigación, para tener un conocimiento más preciso de los factores de éxito y fracaso de las empresas de la ciudad de Guayaquil.

Estudio: Longitudinal o Evolutivo.- En ciertas partes de la investigación recopila datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca del cambio, causas y sus efectos en el fenómeno a estudiar. No es considerado un diseño experimental debido a que los datos se recolectaran en forma transversal y se manipularán las variables.

Enfoque - El enfoque será de tipo cuantitativo.

2.1.2. Variables

- Experiencias nacionales en la incubación de empresas.
- Factores de éxito y debilidades en la incubación de empresas.

2.1.2.1. Operacionalización de las variables

Se puede observar en el siguiente anexo, la operacionalización de las variables las mismas que contienen:

- Constructo
- Definición conceptual
- Dimensiones
- Indicadores

De esta operacionalización de las variables nace el cuestionario de las encuestas que se realizaron a la muestra de las principales empresas incubadas en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, la cual forma parte de la muestra de nuestra investigación.

Figura 14. Inductores de clima laboral dentro del proceso de incubación.
Elaborado por: Las Autoras

2.1.3. Población y muestra

Población.- Según lo compartido por (Torres, 2011, pág. 164) “la población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.”

Por ende en base a lo expuesto por Torres (2011), para el presente trabajo investigativo, en lo que respecta a la población para las encuestas se consideran empresas de la ciudad de Guayaquil, puesto que conforme al objetivo del presente trabajo, se busca conocer el proceso por el cual las empresas han tenido que pasar para constituirse y consolidarse en el mercado.

Muestra.- Conforme a lo dicho por (Tamayo, 2010, pág. 176), “a partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de población, es decir esta muestra se considera representativa de la población”.

En referencia a lo dicho por Tamayo (2010), es necesario que para determinar el cálculo de la muestra para las encuestas, se emplee la fórmula para población infinita, debido a que la población considerada a tomar como referencia es mayor a las 100.000 personas, considerando un margen de error del 0.5%, y un 95% de probabilidad para su determinación. En el caso de la población de empleados, la muestra será de 384 personas.

La población objeto de nuestro estudio se centra en la provincia del Guayas de forma específica la ciudad de Guayaquil, a continuación se muestra

la población proporcionada por la RNI (Red Nacional de Incubadoras) al cierre del 2014.

**Tabla 9:
Población objeto de estudio**

Fuente: Red Nacional de Incubadoras (RNI) 2014.
Elaborado por: Las Autoras

Bien ahora nuestra población para efectos del estudio es de 175 empresas incubadas en la ciudad de Guayaquil, como es finita la muestra será calculada en base a una fórmula de población finita, mostrada a continuación:

**Tabla 10:
Muestra objeto de estudio**

Fuente: Red Nacional de Incubadoras (RNI) 2014.
Elaborado por: Las Autoras

2.1.4. Métodos de investigación.

Método de investigación inductivo.- que consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal. Con este método se pretende tener una perspectiva particular de lo que los trabajadores de las empresas de la ciudad de Guayaquil han considerado como factores de éxito y fracaso percibidas durante el desarrollo de las actividades comerciales respectivas, lo cual posteriormente permitirá comparar dicha información con

un enfoque más general, es decir de empresas fuera del territorio local, para conocer cómo se han desarrollado a pesar de las circunstancias.

Método de investigación de Campo.- La investigación de campo reúne información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio, ya sea que estos hechos y fenómenos estén ocurriendo de una manera ajena al investigador o que sean provocadas por éste con un adecuado control de las variables que intervienen.

Observación.- Se realiza una observación natural, directa y estructurada al sector al que pertenece el grupo empresarial, y a la empresa como tal como desarrolla su operatividad, actividades, procesos.

2.1.5. Fuentes y técnicas para la recolección de información.

Las fuentes de investigación empleadas son:

Fuentes primarias: Las cuales son la base para el sustento teórico de la investigación, esta se obtendrá de las encuestas realizadas a la muestra de la investigación de las empresas incubadas de la ciudad de Guayaquil.

Fuentes Secundarias: Se utilizará otras publicaciones referentes al tema y consulta de tesis con temas parecidas a la propuesta, también se emplearán: publicaciones, boletines y folletos de instituciones como: RNI, INEC,. Internet, Google académico, bibliotecas virtuales, tesis derivadas del

tema de investigación.

Para la presente investigación la técnica de recolección de datos será la encuesta, las cuales se las realizarán a las empresas y se tomará en consideración el trabajo con expertos del área de estudio, utilizando el instrumento del cuestionario, el cual contará con preguntas cerradas para facilitar su posterior tabulación e interpretación. La entrevista será otra de las técnicas respaldada por el guion a expertos en procesos de incubación.

Recolección y procesamiento de la información .- (Bonilla & Rodríguez (2009), “La recolección de datos es el lugar de encuentro entre un investigador que desconoce la realidad a la que se está aproximado (aunque cuenta con el entrenamiento metodológico y está equipado de herramientas conceptuales, históricas y políticas con las cuáles abordar dicha realidad), con un sujeto que tiene el conocimiento vivencial de la situación social examinada (la cual no siempre es justa ni equitativa, y en la que coexisten intereses diferentes y con frecuencia contradictorios).” (Pág. 148). Por lo tanto se determina que la recolección de la información, será de manera presencial, , es decir que las autoras del presente trabajo investigativo, se dirigirá a diferentes empresas de la ciudad de Guayaquil. **(Ver anexos 1 y 2).**

Tabla 11:
Técnicas e instrumentos de la recolección de datos

Fuente: Red Nacional de Incubadoras (RNI) 2014.
Elaborado por: Las Autoras

2.1.7. Tratamiento de la información.

Para el procesamiento de datos, se considera utilizar la herramienta de Microsoft Excel y Word para realizar posteriormente la tabulación de las encuestas, que serán presentadas con sus respectivos gráficos, y por último se procederá a realizar un análisis de las entrevistas.

El análisis de la información se realizará mediante gráficos y tablas explicativas para analizar la información obtenida, y se utilizará también el programa IBM SPSS versión 22 (Statistical Package for the Social Science) para validar las hipótesis y comprobación de variables de la investigación.

2.2. Análisis de los resultados del diagnóstico

A continuación se procederá a presentar los resultados que se obtuvieron del desarrollo de las encuestas, a partir de las que se obtendrán las percepciones y conclusiones de quienes pertenezcan a empresas que hayan sido incubadas y consecuentemente tengan mayor conocimiento con respecto a la situación de estudio.

Objetivos de la encuesta: Obtener información con respecto a las percepciones y opiniones de personas involucradas en los procesos de incubación de empresas. Dentro de este análisis se empleó un componente importante de la estadística descriptiva que es la frecuencia para tres variables para determinar parámetros de forma general en nuestro análisis: Rango de edad, Genero de identidad, Formación académica.

A.- ¿Edad?

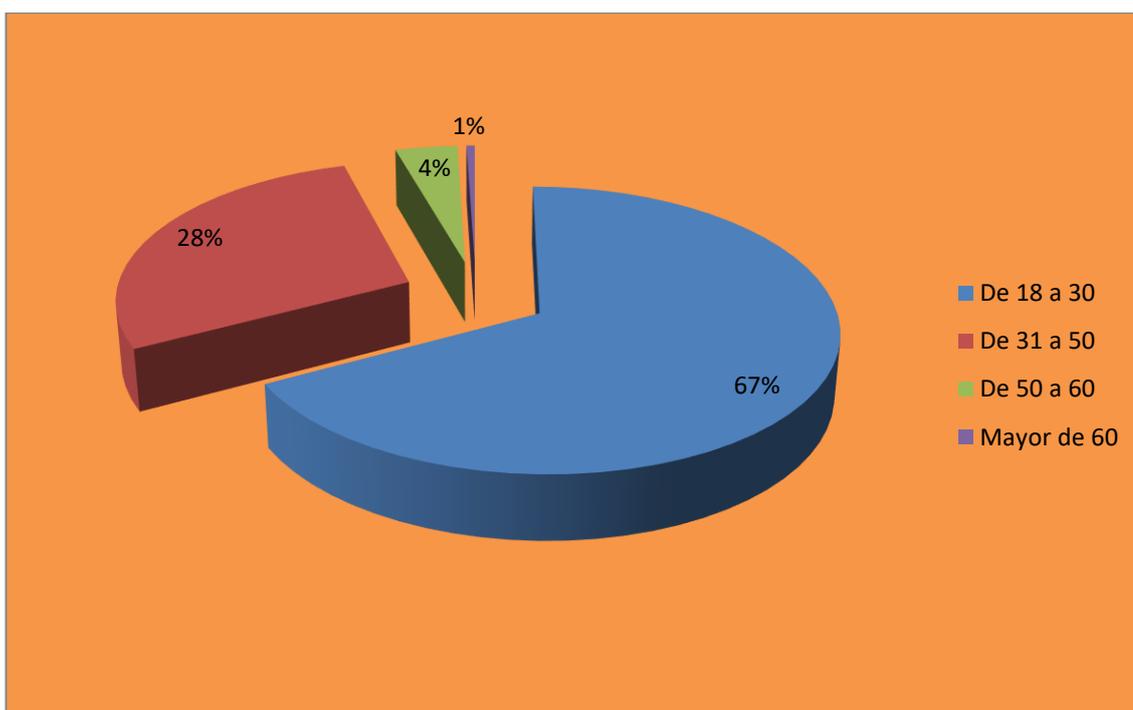
Tabla No. 10
Edad

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
De 18 a 30	258	258	67%	67%
De 31 a 50	109	367	28%	96%
De 50 a 60	15	382	4%	99%
Mayor de 60	2	384	1%	100%
Total	384		100%	

Fuente : Encuestas realizadas

Elaborado por: Las Autoras

Figura 2.1: Edad



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- Un 67% del personal encuestado sobre el proceso de incubación tienen un rango de edad joven, de 18 a 30 años. El 28% de ellos va de 31 a 50 años Un 3% está comprendido entre los 50 y 60 años y el 1%, mayor de 60.

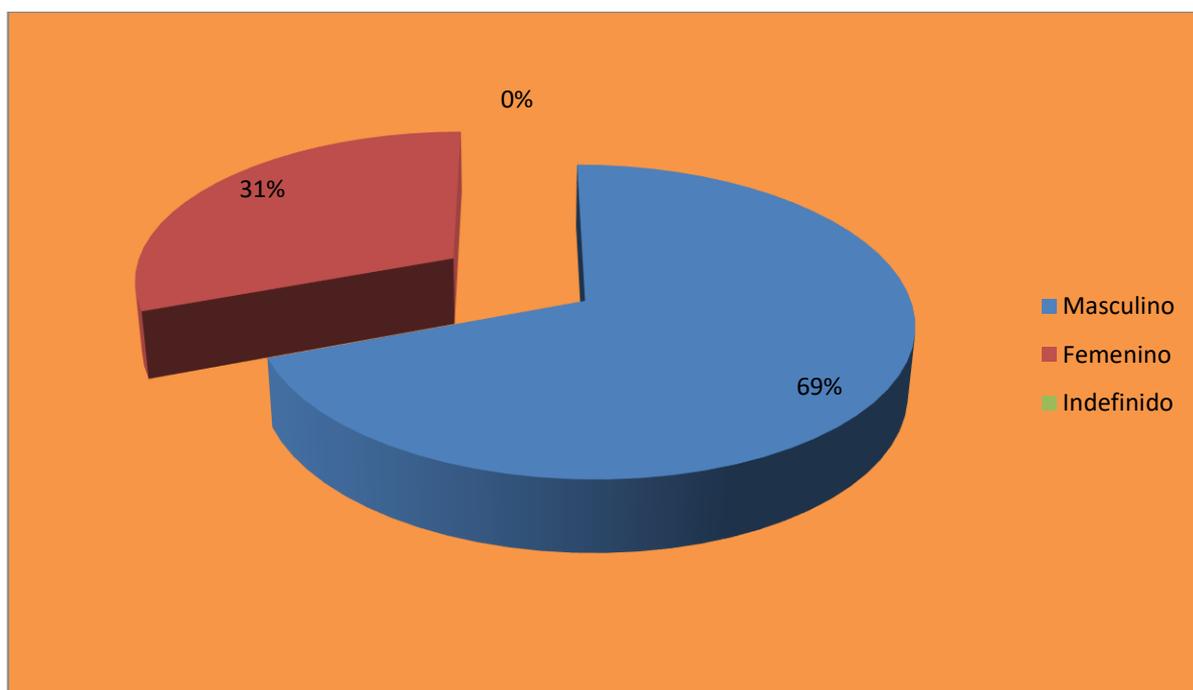
B.- ¿Género de identidad al que pertenece?

Tabla No. 11
Género de identidad

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Masculino	266	266	69%	69%
Femenino	118	384	31%	100%
Indefinido	0	384	0%	100%
Total	384		100%	

Fuente : Encuestas realizadas
Elaborado por: Las Autoras

Figura 2.2: Género de identidad



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 69% corresponde al género masculino, mientras un 31% corresponde al género femenino, se incluyó el género indefinido pero no tuvo acepciones.

C.- ¿Formación académica?

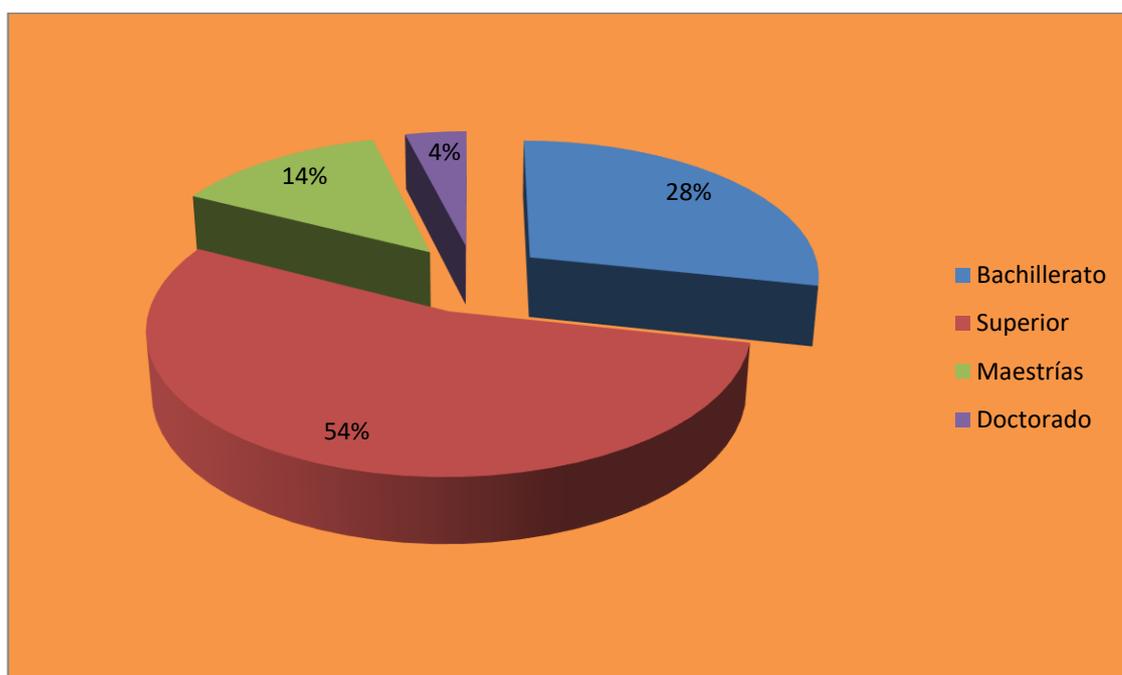
Tabla No. 12
Formación académica

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Bachillerato	109	109	28%	28%
Superior	208	317	54%	83%
Maestrías	52	369	14%	96%
Doctorado	15	384	4%	100%
Total	384		100%	

Fuente : Encuestas realizadas

Elaborado por: Las Autoras

Figura 2.3: Formación académica



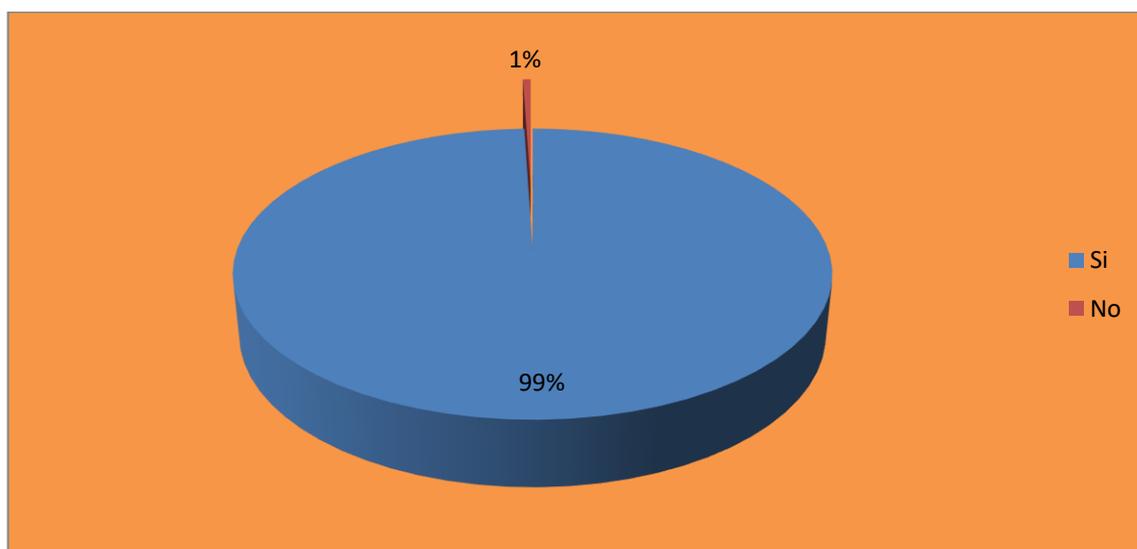
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- Esto explica el gráfico anterior sobre el grado de educación con el que contaban ellos, el 28% de los encuestados tienen títulos de bachillerato, el 54% cuenta con estudios universitarios terminados, un 14% cuenta con estudios de postgrados y solo un 4% con estudios de doctorado.

1.- ¿Considera que la empresa para la que usted labora, puede aprovechar las oportunidades del mercado adecuadamente?

Tabla No. 14
Oportunidades del mercado

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
SI	382	382	99%	99%
NO	2	384	1%	100%
Total	384		100%	
Fuente : Encuestas realizadas				
Elaborado por: Las Autoras				

Figura 2.4: Oportunidades del mercado



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- Según los resultados obtenidos, el 99% de los encuestados mencionaron seguros de que sus respectivas empresas pueden aprovechar las oportunidades que el mercado les presenta, apenas el 1% dijo que no las aprovecha. Este resultado permite tener una perspectiva más amplia de lo que los involucrados en las empresas encuestadas consideran, visualizándose que existe un importante compromiso por parte de las empresas para aprovechar las oportunidades del mercado.

2.- ¿Considera que las normativas actuales representan una barrera de entrada para el desarrollo de emprendimientos en el Ecuador?

Tabla No. 15

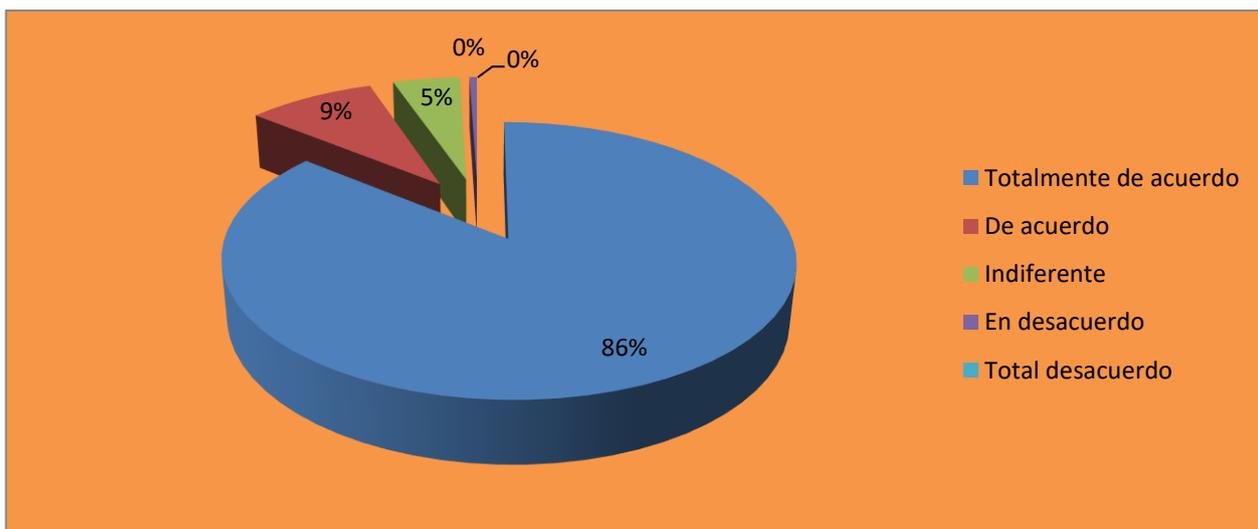
Barreras de entrada para emprendimientos

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	330	330	86%	86%
De acuerdo	34	364	9%	95%
Indiferente	18	382	5%	99%
En desacuerdo	2	384	1%	100%
Total desacuerdo	0	384	0%	100%
Total	384		100%	

Fuente : Encuestas realizadas

Elaborado por: Las Autoras

Figura 2.5: Barreras de entrada para emprendimientos



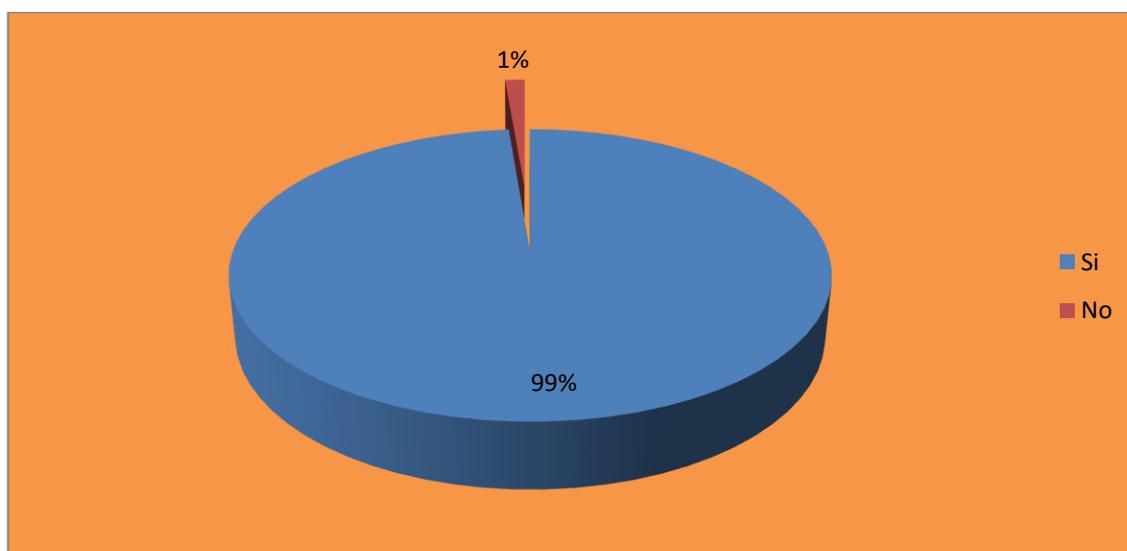
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- Ante esta pregunta, los encuestados respondieron con el 86% totalmente de acuerdo, mientras que el 9% dijo de acuerdo, apenas el 5% respondió indiferente. Conforme a estos resultados, se puede acotar que varios de los participantes de las encuestas dijeron que ciertas barreras en cuanto a las normativas legales, es que requieren de mucho tiempo, y estas son negadas, lo que en el caso de los emprendedores represente un obstáculo que les impide poder desarrollarse de manera eficiente con sus negocios.

3.- ¿Considera que la empresa para la que usted labora, puede aprovechar las oportunidades del mercado adecuadamente?

**Tabla No. 16
Capacitación**

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
SI	379	379	99%	99%
NO	5	384	1%	100%
Total	384		100%	
Fuente : Encuestas realizadas				
Elaborado por: Las Autoras				

Figura 2.6: Capacitación



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- Conforme a los resultados obtenidos, se menciona que el 99% de los encuestados respondieron que sí se imparten capacitaciones constantemente, apenas un 1% es decir cinco personas dijeron que las capacitaciones nunca se dan. Por ello, según los resultados obtenidos en la mayoría de empresas de las cuales se tomó la muestra de empleados encuestados, estos respondieron que las capacitaciones son parte esencial en estas de toda empresa, y que eso les da las pautas para mejorar, sin embargo requieren mejor asesoramiento para lograr objetivos comerciales más visionarios.

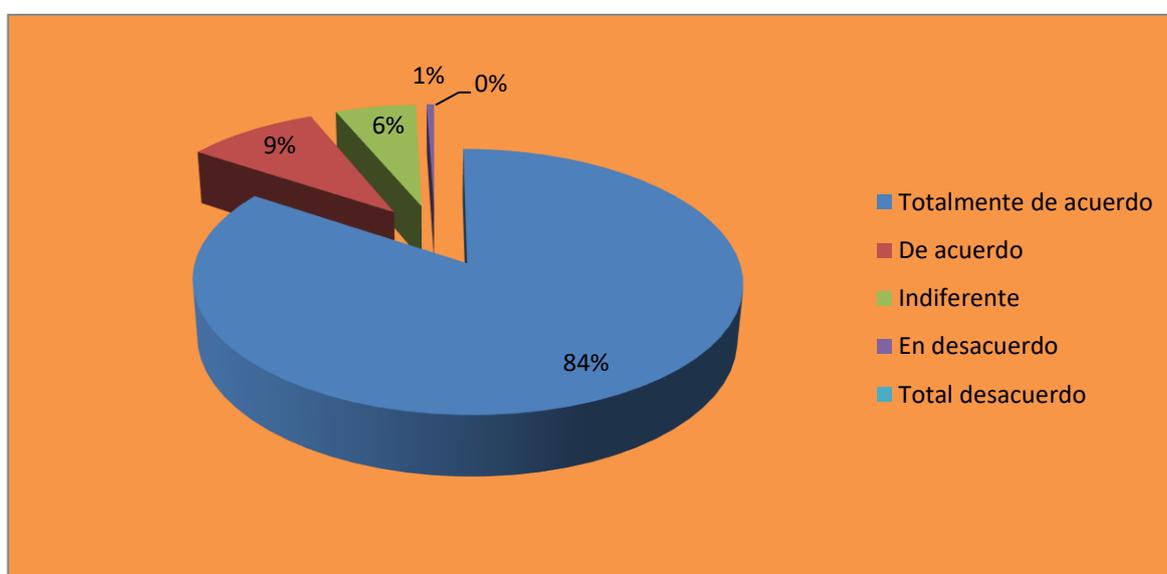
4.- ¿Considera que las capacitaciones constituyen un factor importante para el desarrollo de sus habilidades y competencias?

Tabla No. 17
Desarrollo de habilidades y competencias

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Totalmente de acuerdo	324	324	84%	84%
De acuerdo	36	360	9%	94%
Indiferente	22	382	6%	99%
En desacuerdo	2	384	1%	100%
Total desacuerdo	0	384	0%	100%
Total	384		100%	

Fuente : Encuestas realizadas
Elaborado por: Las Autoras

Figura 2.7: Desarrollo de habilidades y competencias



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- En base a los resultados obtenidos, los encuestados respondieron con el 84% estar totalmente de acuerdo son un factor importante para mejorar y desarrollar las habilidades en sus trabajos respectivos, apenas el 9% dijo estar de acuerdo con estas capacitaciones, mientras que el 6% respondió con que les parecen indiferentes. Los participantes de las encuestas están conscientes de que todo programa de capacitaciones les permite mejorar, lo que se reflejará en sus trabajos

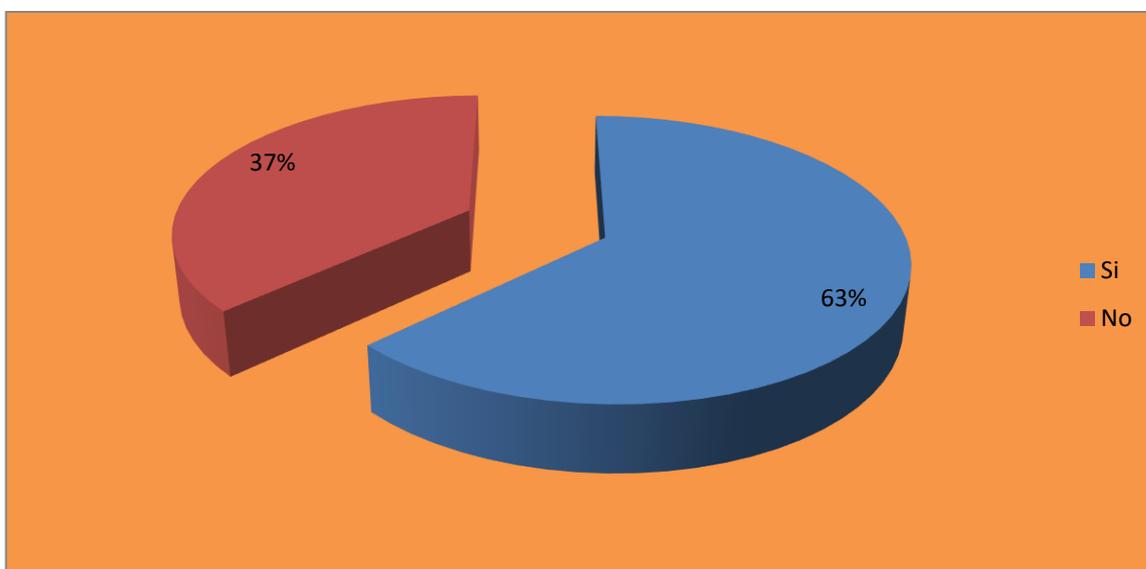
5.- ¿Considera que la empresa para la que usted labora, puede aprovechar las oportunidades del mercado adecuadamente?

Tabla No. 18

Programas de investigación y desarrollo				
Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
SI	242	242	63%	63%
NO	142	384	37%	100%
Total	384		100%	

Fuente : Encuestas realizadas
Elaborado por: Las Autoras

Figura 2.8: Desarrollo de habilidades y competencias



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- Según los encuestados, el 63% de estos dijeron no conocer sobre programas de investigación y desarrollo, mientras que el 37% dijo sin saber algo sobre estos programas. Conforme a los resultados obtenidos a esta pregunta, es importante que los trabajadores de una empresa conozcan las actividades y estrategias que se aplican internamente, lo que les dará la pauta, en las que puedan direccionar sus esfuerzos hacia objetivos planteados, lo que no solo los beneficiará a ellos, sino a toda la empresa, y esto puede incidir en reconocimientos hacia los empleado

.1.2.4. Análisis de validez

La prueba de validez determina “el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (Hernández, 2010).

Se aplicará a la matriz de datos el programa SPSS y calcularemos el valor del KMO (Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin), cuyo valor debe ser mayor de 0,5 mientras que el valor de significancia debe ser menor que 0,05. Los resultados resumidos obtenidos al aplicar el programa SPSS se muestran a continuación:

Tabla 2. 7 Prueba KMO, Prueba de Bartlett. Ítems 1 al 5

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,62
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	10,69
Sphericity	df	10,00
	Sig.	,38

Fuente: Procesamiento de encuestas por SPSS

Tabla 2. 8 Prueba KMO, Prueba de Bartlett. Ítems 6 al 10

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,28
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	14,25
Sphericity	df	10,00
	Sig.	,16

Fuente: Procesamiento de encuestas por SPSS

Tabla 2. 9 PruebaKMO, Prueba de Bartlett. Ítems 11 al 15

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,52
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	9,90
Sphericity	df	10,00
	Sig.	,45

Fuente: Procesamiento de encuestas por SPSS

Tabla 2. 10 Prueba KMO, Prueba de Bartlett. Ítems 16 al 20

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,54
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	8,66
Sphericity	df	10,00
	Sig.	,56

Fuente: Procesamiento de encuestas por SPSS

Tabla 2. 11 Prueba KMO, Prueba de Bartlett. Ítems del 21 al 25

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,49 23,42
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	10,00 ,01
Sphericity	df	
	Sig.	

Fuente: Procesamiento de encuestas por SPSS

Tabla 2. 12 Prueba KMO, Prueba de Bartlett. Ítems del 26 al 30

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,46
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	15,47
Sphericity	df	10,00
	Sig.	,12

Fuente: Procesamiento de encuestas por SPSS

Tabla 2. 13 Prueba KMO, Prueba de Bartlett. Ítems del 31 al 35

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,518
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	17,278
Sphericity	df	10 ,068
	Sig.	

Fuente: Procesamiento de encuestas por SPSS

Tabla 2. 14 Prueba KMO, Prueba de Bartlett. Ítems del 36 al 40

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,68
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	25,83
Sphericity	df	10,00
	Sig.	,00

Fuente: Procesamiento de encuestas por SPSS

Tabla 2. 15 Prueba KMO, Prueba de Bartlett. Ítems del 41 al 46

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,277
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	22,364
Sphericity	df	15
	Sig.	,099

Fuente: Procesamiento de encuestas por SPSS

La mayoría los valores de KMO son mayores que 0,5 lo que demuestran la validez del cuestionario. Los valores menores reflejan baja validez del cuestionario, por lo que se requerirá modificar las secciones con bajo KMO a fin de que dichas secciones tengan la validez adecuada.

2.1.2.5. Análisis de fiabilidad

Prueba de confiabilidad: La prueba de fiabilidad se refiere al “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (Hernández, Fernández , & Baptista, 2010).

Tabla 2. 16 Prueba Cronbach's Alpha - empleados

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,95	50

Fuente: Procesamiento de encuestas por SPSS

El alfa de Cron Bach no es un estadístico al uso, por lo que no viene acompañado de ningún p-valor que permita rechazar la hipótesis de fiabilidad en la escala. No obstante, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

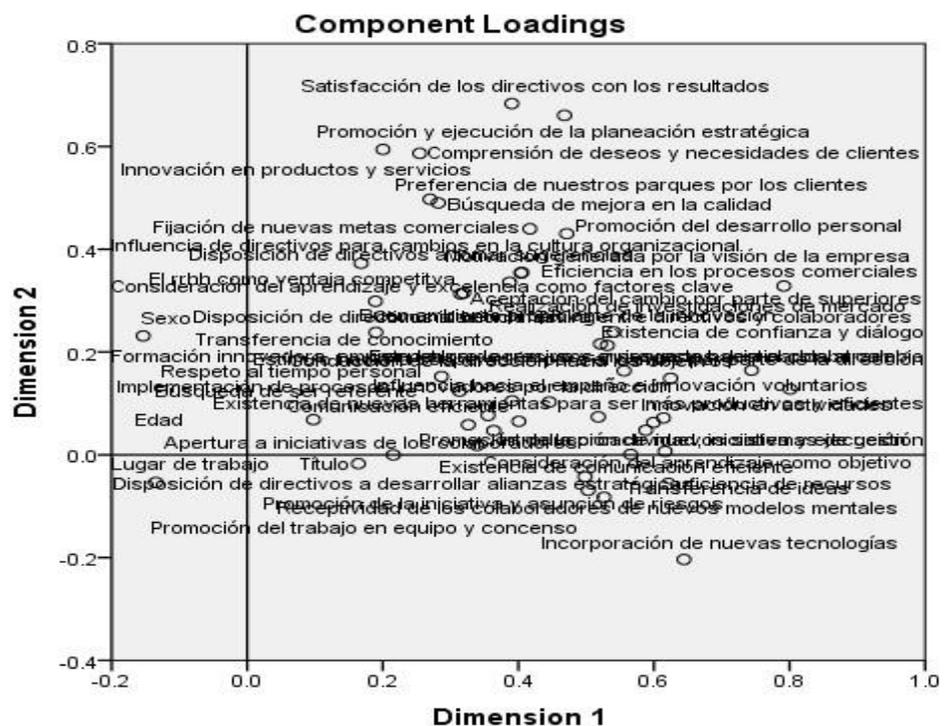
Para nuestro caso de estudio, el alfa es de 0,945, mayor a 0,70 o a 0,80, por lo tanto este coeficiente es suficiente para garantizar la fiabilidad de la escala realizada.

2.2.2.3. Análisis multivariante – correlación canónica

De acuerdo a (Voinea, 2013), la correlación canónica es especialmente útil en situaciones donde se tienen múltiples variables dependientes. Cuando las variables son métricas la correlación canónica es la respuesta adecuada, ya que permite la valoración de la relación entre variables predictoras métricas y múltiples medidas dependientes. En otras palabras, el análisis de correlación canónica es un modelo estadístico multivariante que facilita el estudio de las interrelaciones entre múltiples variables criterio (dependientes) y múltiples variables predictoras (independientes).

El estudio de la canónica para este caso estará fundamentado en el gráfico de saturaciones en componentes así como en el análisis de los ajustes múltiples y simples y el resumen del análisis.

Figura 2. 9 Saturación de componentes



Fuente: Procesamiento de encuestas por SPSS

Los resultados de este gráfico nos ayudan a interpretar el grado en que cada variable discrimina los grupos de individuos. En este caso los datos están bastante agrupados y son dicentes en cuanto a la relación entre

ellos y el impacto, al estar muy agrupados, que generan en la gestación de la innovación.

Finalmente en el resumen del análisis, se tiene que los valores de ajuste del modelo nos relavan en qué medida el análisis de correlación ajusta los datos en relación a la asociación entre las diferentes series de variables. El valor de 1,994 de un máximo de 2, nos indica un ajuste en dos dimensiones es bastante bueno.

2.2.2.4. Análisis de validez

Se aplicará a la matriz de datos el programa SPSS y calcularemos el valor del KMO (Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin), cuyo valor debe ser mayor de 0,5 mientras que el valor de significancia debe ser menor que 0,05. Los resultados resumidos obtenidos al aplicar el programa SPSS se muestran a continuación:

Tabla 2. 24 Prueba KMO y Prueba de Bartlett empleados

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,85
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	3038,10
Sphericity	df	946,00 ,00
	Sig.	

Fuente: Procesamiento de encuestas por SPSS

El KMO tiene como resultado 0.845 lo que demuestra la validez del cuestionario aplicado a

2.2.2.5. Análisis de fiabilidad

Tabla 2. 25 Prueba Cronbach`s Alfa empleados

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.960	48

Fuente: Procesamiento de encuestas por SPSS

El alfa de Cron Bach no es un estadístico al uso, por lo que no viene acompañado de ningún p-valor que permita rechazar la hipótesis de fiabilidad en la escala. No obstante, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

Para nuestro caso de estudio, el alfa es de 0,960, mayor a 0,70 o a 0,80, por lo tanto este coeficiente es suficiente para garantizar la fiabilidad de la escala realizada.

2.3. Propuesta metodológica

Dado que en la encuesta, se obtuvieron resultados que nos indican con certeza absoluta que la gran mayoría de variables están percibidas en conformidad por los encuestados, se va a entender qué es lo que se está ejecutando en la actualidad.

Para las partes indiferentes, en las que existe un desconocimiento por parte de los encuestados que se está realizando determinada estrategia,

proceso o actividad, se propuso una serie de variables a investigar en una próxima encuesta con el fin de determinar en qué debe enfocarse y direccionarse cualquiera propuesta de mejoramiento, así como proyectar los recursos necesarios para llevar a cabo dicha propuesta.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE CREACIÓN

3.1 Análisis de resultados de la investigación

Conforme a los estudios efectuados sobre las experiencias nacionales en la asesoría que brindan las empresas incubadoras, se ha podido identificar que son varios los factores que inciden en el éxito y fracaso de sus actividades al momento de asesorar a otras empresas, ya que, consecuentemente al proceso de incubación por el que están pasando dichas empresas, se puede tener una perspectiva más amplia sobre la situación actual.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DAFO	
EXPERIENCIAS NACIONALES EN LA INCUBACION DE EMPRESAS FACTORES DE EXITO Y DEBILIDADES	
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
<p>DEBILIDADES</p> <p>Existe aún desconocimiento por parte de la empresa acerca de los créditos y beneficios tributarios que otorga el Estado ecuatoriano para el desarrollo del emprendimiento</p> <p>La empresa percibe y considera que el tipo apoyo más importante que provee las incubadoras de empresas debe ser el económico, contrario a su razón de ser</p> <p>Carencia de un sistema de seguimiento y control que permita a las incubadoras evaluar el impacto de las acciones desarrolladas</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Hacer más competitivos los diferentes servicios que la empresa incubadora puede ofrecer</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Creciente relevancia de la importancia de la incubación de empresas para el desarrollo de nuevos modelos de negocios, en particular a nivel nacional para emprendimientos en medianas y pequeñas empresas.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Diseño de políticas y creación de oportunidades por parte del Estado para potenciar el desarrollo y éxito de los emprendedores nacionales</p>

Figura 30. Análisis estratégico DAFO.
Elaborado por: Las Autoras

Los factores de éxito estarán relacionados en este caso con las principales fortalezas que se presentan en la incubación de empresas nacionales y considerando los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes métodos y herramientas ya descritos y expuestos en capítulos anteriores.

FORTALEZAS

Tabla 27:
Fortalezas de las empresas incubadas

FORTALEZAS	Creciente relevancia de la importancia de la incubación de empresas para el desarrollo de nuevos modelos de negocios, en particular a nivel nacional para emprendimientos en medianas y pequeñas empresas
	Diseño de políticas y creación de oportunidades por parte del Estado para potenciar el desarrollo y éxito de los emprendedores nacionales
	Se establece una línea de créditos dirigidos al apoyo económico de los nuevos emprendimientos (Corporación Financiera Nacional). Simplificación de trámites legales para comenzar y desarrollar el negocio
	La empresa reconoce y evalúa positivamente el desempeño de las incubadoras al proponer mejoras en los procesos y áreas intervenidas
	Amplias y crecientes oportunidades para el trabajo de las incubadoras
	Las empresas investigadas cuentan con los recursos financieros necesarios para invertir en mejoras internas
	La empresa reconoce que los servicios de la incubadora propician un ambiente agradable entre compañeros para mejorar el desempeño del área intervenida y en general mayor grado de satisfacción del cliente interno
	Las empresas analizadas reconocen y califican la gestión y apoyo de las incubadoras de empresas como relevante para su desempeño y éxito comercial

Elaborado por: Las Autoras

DEBILIDADES

Tabla 28:
Debilidades de las empresas incubadas

DEBILIDADES	Existe aún desconocimiento por parte de la empresa acerca de los créditos y beneficios tributarios que otorga el Estado ecuatoriano para el desarrollo del emprendimiento
	Hacer más competitivos los diferentes servicios que la empresa incubadora puede ofrecer
	Se desconoce aún sobre gestión proveniente de empresas incubadoras
	La empresa percibe y considera que el tipo apoyo más importante que provee las incubadoras de empresas debe ser el económico, contrario a su razón de ser.
	Amplias y crecientes oportunidades para el trabajo de las incubadoras
	Precios conservadores que la empresa estaría dispuesta a pagar por los servicios de una incubadora de empresas.
	Las empresas consideran que la calidad de la gestión y servicios de la incubadora necesitan continuar mejorando.
	Las herramientas utilizadas en los servicios presentados aún se perciben limitadas y con posibilidades de ser mejoradas
	Carencia de un sistema de seguimiento y control que permita a las incubadoras evaluar el impacto de las acciones desarrolladas

Elaborado por: Las Autoras

Una vez analizado los factores o variables que han incidido en el éxito o fracaso de los procesos de incubación a través de la experiencia de empresas pioneras en esta línea podemos estructurar la siguiente tabla, dividida de acuerdo a cada área de las incubadoras de empresa revelando los aspectos positivos y las debilidades de cada área en vista a la experiencia de las buenas prácticas de incubación:

Tabla 29:
Factores de éxito y fracaso en la incubación de empresas. Área: Gestión administrativa.

	DEBILIDADES (FRACASOS)	RECOMENDACIONES (EXITOS)
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	<p>La experiencia ha demostrado que muchas incubadoras no alcanzan sus objetivos, y una de las razones es que a menudo, tienen demasiadas misiones: contribuir al desarrollo de la economía, comercializar tecnología de las universidades u organizaciones de investigación, generar más empleos, revitalizar el desarrollo local, etc. Sin embargo, la misión de la incubadora debe ser desarrollar empresas ya que esto implica alcanzar los objetivos antes mencionados.</p>	<p>El programa de incubación se debe focalizar en la gestación y crecimiento de los negocios residentes. El objetivo central del programa de incubación es el de desarrollar pequeñas, medianas y grandes empresas, por lo que los servicios de apoyo y de guía deben ser aquellos que los incubados necesitan. El Gerente de la incubadora debe invertir al menos el 60% de su tiempo ya sea en contacto directo con las empresas incubadas, o bien, manteniendo las redes externas de apoyo a sus negocios (Redes efectivas y reales que incluyan articulación con otras incubadoras a nivel nacional e internacional, así como contactos para información, financiación, garantías, mercado), y/o bien, estableciendo programas de capacitación y entrenamiento para los emprendedores residentes.</p>
	<p>Por otro lado, independientemente del tipo de incubadora (con o sin fines de lucro), ésta debe ser manejada como un negocio, lo que requiere desarrollar un plan de negocios, seleccionar personal adecuado, asegurar su financiamiento y desarrollar y modificar sus servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes.</p>	<p>El programa de servicios de la incubadora debe ser variado y flexible para adaptarse a las necesidades de cada empresa.</p>

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 30:
Factores de éxito y fracaso en la incubación de empresas. Área: Gestión Financiera.

	DEBILIDADES (FRACASOS)	RECOMENDACIONES (EXITOS)
GESTIÓN FINANCIERA	Recursos financieros insuficientes para realizar el estudio de factibilidad y puesta en marcha de la incubadora	El estudio de factibilidad de la incubadora permitirá a los auspiciadores tomar una decisión respecto de emprender el programa.
	Insuficiente ayuda de otras organizaciones comunitarias ofreciendo servicios de asistencia para negocios que podrían ver a la incubadora como una amenaza	No se debe imponer una incubadora a una comunidad que no la requiera, ya que el apoyo de ésta es indispensable en el largo plazo. Del mismo modo, es necesario estimar la demanda que tendrían los servicios de la incubadora antes de que ésta se instale.
	La noexistencia de consenso entre auspiciadores.	Educar y estimular auspiciadores, líderes de la comunidad y otras partes interesadas (stakeholders): Un componente importante de educación y el estímulo para la comunidad y el resto de los involucrados debe incluirse en el estudio de factibilidad para que comprendan el propósito y alcance del programa, su rol en la comunidad y los recursos requeridos para completar el estudio de factibilidad y la puesta en marcha de una incubadora

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 31:
Factores de éxito y fracaso en la incubación de empresas. Área: Otras.

		DEBILIDADES (FRACASOS)	RECOMENDACIONES (EXITOS)	
OTROS FACTORES IMPORTANTES	NICHO DE MERCADO		Las incubadoras pueden optar por establecer un enfoque amplio en regiones que necesitan desarrollo de empresas en diversos sectores, y la incubadora debe ser un catalizador de esas vocaciones, ya sea creando programas de amplia cobertura (incubadoras virtuales) o generando unidades de emprendimiento en regiones aledañas a la Incubadora.	
	MARKETING	Canales de promoción deficientes: seminarios y talleres, medios de comunicación radio y periódicos de baja circulación	La estrategia de marketing debe construirse sobre la existencia real de un mercado, identificado durante el estudio de factibilidad. El tiempo que el gerente debe dedicar en marketing debe minimizarse en tanto que los miembros del directorio, comités y otros voluntarios deben asumir un rol preponderante demanda que tendrían los servicios de la incubadora antes de que ésta se instale.	
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Enfoque en el mediano, y no en el largo plazo. (supervivencia no crecimiento) .		Conseguir ayuda de expertos para aumentar su conocimiento empresarial e incubación
				La difusión de los programas de la incubadora puede realizarse por medio tales como: nichos de tecnología, escuela de emprendedores, empresas de consultoría juniors, joven emprendedor, hotel de proyectos y parque de tecnología; por medio de estos mecanismos es posible participar en las políticas de desarrollo económico y social local

Elaborado por: Las Autoras

3.2 Metodología propuesta para el análisis de las experiencias nacionales en la incubación de empresas.

Analizar las experiencias nacionales en la incubación de empresas y su incidencia en factores de éxitos y debilidades que han repercutido en los últimos tiempos en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil.

El modelo propuesto, servirá de base para que dicho análisis permita en un futuro corregir las deficiencias o debilidades que existen en los procesos de incubación y permitan fortalecerlas para no caer en ellas y augurar no solo la supervivencia sino el crecimiento del negocio.

Red de Incubadoras de Ecuador.- Así mismo, se estableció una institución general que se encargaría de gestionar y agrupar a las incubadoras que fueron creadas en el país, la misma que se denominó “Red de Incubadoras del Ecuador”, la cual que se estableció en la Ciudad de Quito, particularmente en las instalaciones de la empresa Emprender. Sin embargo, en el año 2006 únicamente las incubadoras de Quito y Guayaquil ya tenían empresas incubadas con 5 y 4 empresas respectivamente.

Las variables mostradas en el cuadro anterior son las de mayor relevancia en la cual son de carácter necesario para que la empresa pueda formar su gestión de emprendimientos introduciendo valor agregado y permitiéndole ser competitivas frente a las demás empresas del mismo sector. Hoy en día el factor emprendimiento ha cambiado la visión de las organizaciones empresariales, evolucionando en el siglo XIX, XX, y en la actualidad en donde la actividad emprendedora e innovadora son factores imprescindibles para ser competitivos, adaptarse a cambio y poder subsistir en

economías complejas o no tan complejas sujetas a cambios por factores macro económicos.

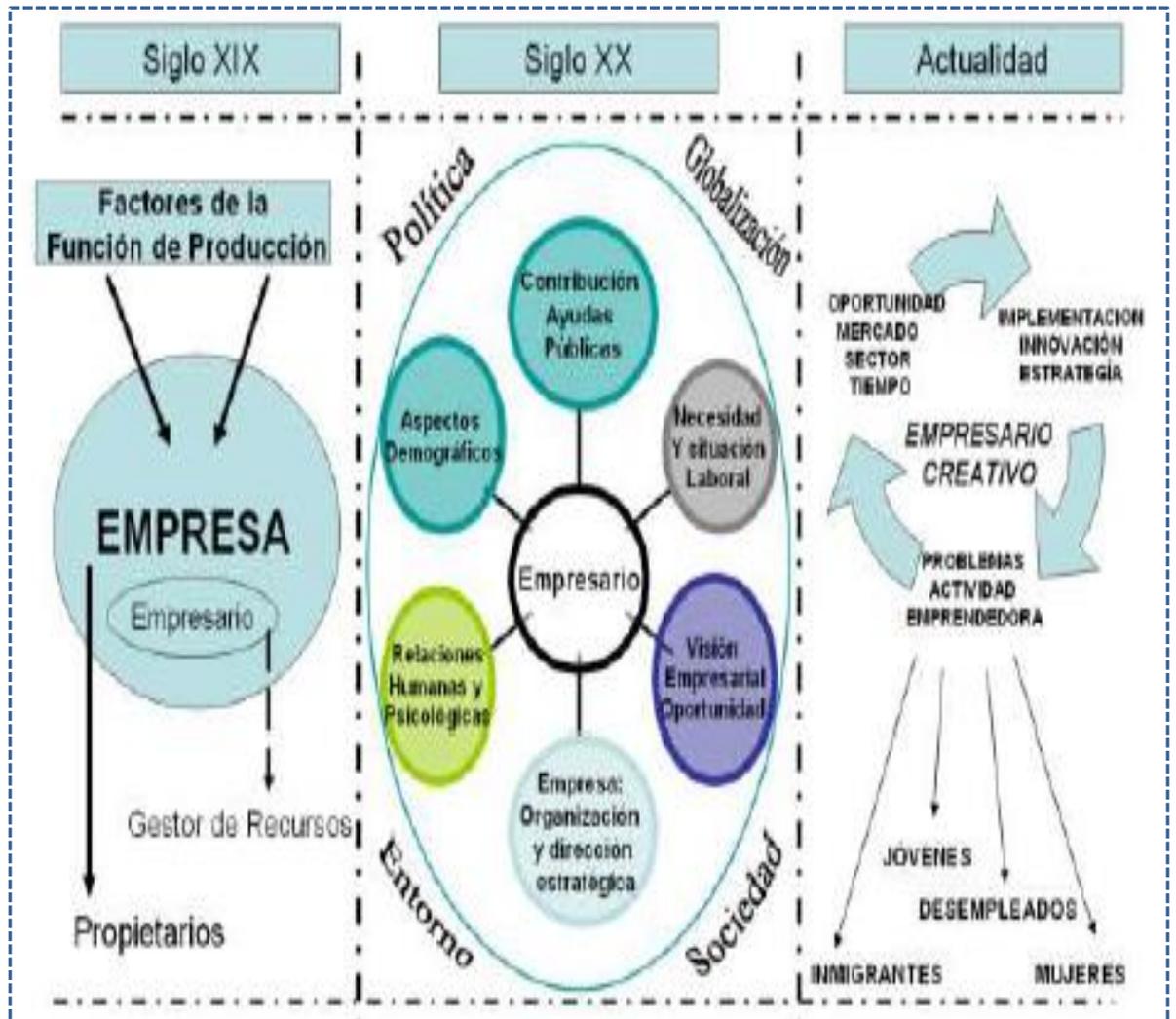


Figura 31. Evolución de la gestión empresarial
Elaborado por: Las Autoras

3.2.1. Flujo propuesto para la investigación.

A continuación el flujo propuesto para la presente investigación:

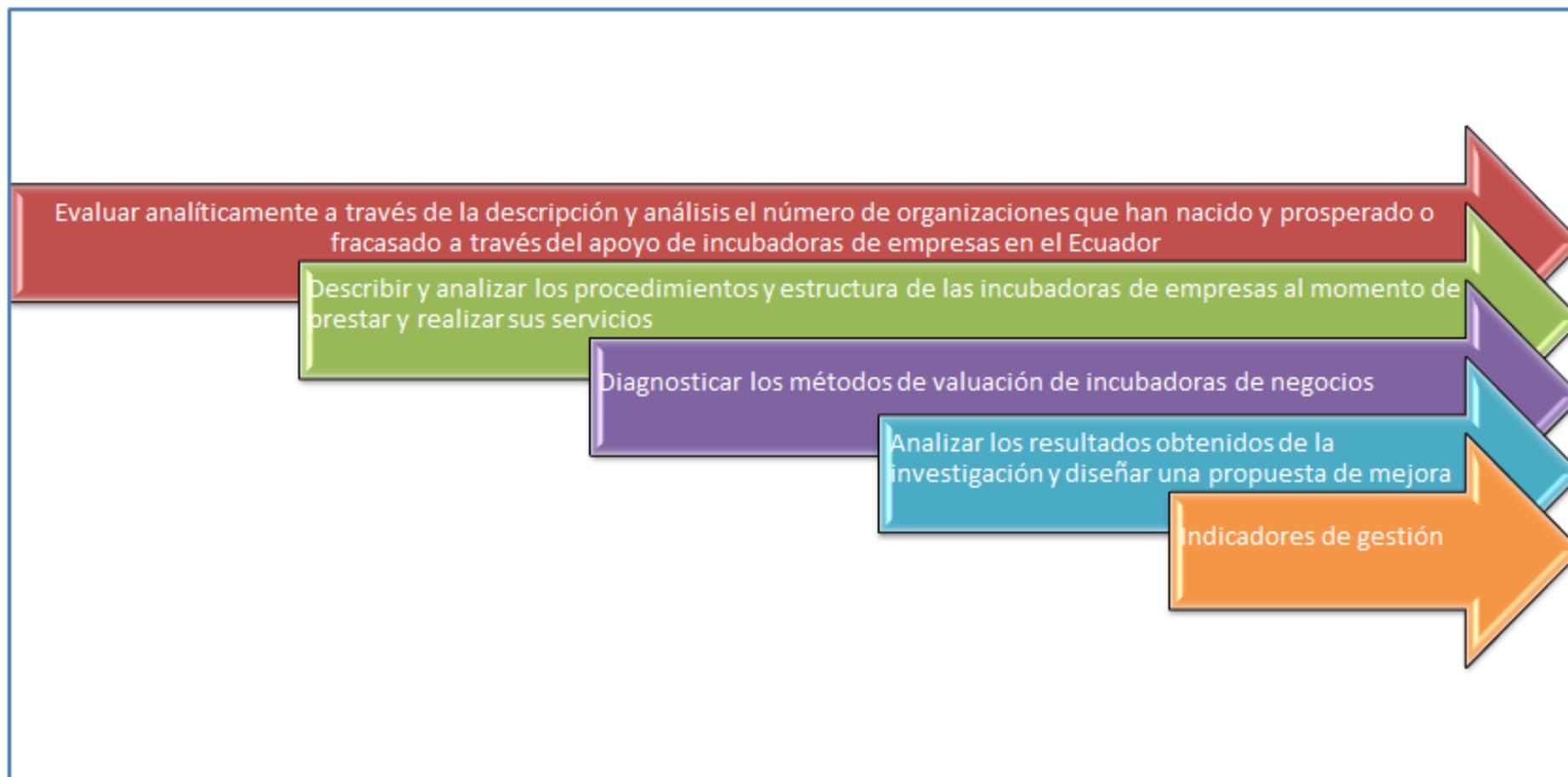


Figura 32. Flujo de la propuesta
Elaborado por: Las Autoras

3.2.1. Evaluación analítica de los procesos de incubación en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 32:
Análisis comparativo de incubación

ANÁLISIS COMPARATIVO	
Empresas del sector comercial	Análisis
	<p>Romiliza S.A. Es una importadora de artículos varios de productos entre los que no predominan los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como: actividades de prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, artículos de joyería. Esta empresa actualmente, a pesar de estar desde hace un buen tiempo en el mercado, está siendo asesorada por una empresa incubadora, especialmente en temas financieros debido al interés de esta organización por expandirse a otros mercados.</p>
	<p>Pycca es una de las empresas más representativas del Ecuador, cuenta con sucursales en varias ciudades donde se logra encontrar variedad de productos derivados de plástico entre otros, sin embargo es una empresa que por motivos de mejora continua, actualmente pasa por un proceso de direccionamiento profesional, debido a su interés por mantenerse de forma eficiente en el mercado.</p>
	<p>Estuardo Sánchez es una importadora de diversos artículos e insumos para las personas con diversos requerimiento, en la ciudad de Guayaquil es un referente de comercio donde todo para el hogar, útiles escolares, entre otros productos se pueden adquirir. Esta distribuidora en la actualidad busca ganar un porcentaje más de mercado, sin embargo requiere de un asesoramiento para poder desarrollar las estrategias adecuadas para poder lograr sus objetivos.</p>
<p>Dichas empresas están bajo una línea comercial similar, y actualmente están en un proceso de asesoría de la mano de una incubadora de empresa, sin embargo cada una tiene requerimientos diversos. Las incubadoras de empresas pueden direccionar sus tareas hacia diversos requerimientos de sus clientes, con la finalidad de generarles estrategias y conocimientos sobre como llevarlos a cabo.</p>	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Las Autoras

La estructura legal de la incubadora será influenciada por la misión (lucrativa o no lucrativa) como por un modelo selectivo que sostenga su operación. La incubadora deberá crear un consejo para gobernar este tipo de actividades

El reclutamiento de un buen equipo es una llave al éxito de la incubadora. El director deberá ser una persona muy dinámica con experiencia en negocios, preferiblemente en PYMEs. Él o ella deberán ser capaces de capturar auspiciadores, inversores, grupos de interés económicos y clientes. Ciertamente el staff deberá estar diseñado para trabajar directamente con el servicio al cliente.

La incubadora deberá ser capaz de atraer un número considerable de personal cualificado, incluyendo voluntarios e internos, para soportar actividades específicas de la incubadora y los clientes sin costo alguno con un costo muy bajo.

Una incubadora exitosa cuenta con personal que le permite funcionar como un negocio autosustentable y enfocado en servir a sus clientes.

Asegurar que el gerente y los miembros del equipo de Dirección responsables por las contrataciones trabajen en conjunto para seleccionar al resto del personal de la incubadora.

El Director debe ser una persona dinámica y con experiencia en negocios, debe ser capaz de atraer inversores, patrocinadores y socios, clientes y grupos de interés financieros.

El gerente debe tener la capacidad de aumentar los fondos, aprovechando sus recursos con el mejorar el servicio al cliente.



Figura 33. Flujograma de negocio naciente y en marcha
Elaborado por: Las Autoras

La realización de investigaciones de mercado, la incorporación de nuevas tecnologías, la formación innovadora, emprendedora, agresiva y arriesgada de hoy en día, permiten que se estructure un sistema Nacional de Incubación de Empresas busca el crecimiento basado en la innovación y desarrollo tecnológico, y para ello, se implementaron tres ejes:

Apoyo al talento emprendedor	Mecanismos para capital semilla, metodologías para formación de emprendedores, proyectos de innovación por empresa, ampliación de los canales de financiamiento, apoyo explícito a inventores, fomento a la transferencia de tecnología, apoyos para servicios de consultoría y las incubadoras de empresas.
Modelos sistémicos para la creación de empresas	Sistema nacional de incubación de empresas.
Creación de eficiencia colectiva	Laboratorios de innovación, centros de articulación colectiva, proyectos de innovación por grupos de empresas, Aceleradora de negocios.

Figura 33. Ejes de fortalecimiento de incubadoras
Elaborado por: Las Autoras

3.2.2. Descripción y análisis de los procesos y estructura de una incubadora de negocios.

Objetivo: Mejorar los resultados del desempeño organizacional de la empresa incubadora en el ámbito nacional desde el desarrollo de sus propias capacidades

Misión.- Consolidar y desarrollar empresas competitivas mediante la consultoría especializada, investigación y desarrollo y servicios de calidad, generando con ello un elevado nivel de satisfacción en los clientes.

Visión.- Ser reconocida en el mercado nacional como una empresa líder en servicios intensivos en conocimientos y con elevada calidad

ESTRUCTURA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA INCUBADORA DE NEGOCIOS

Etapa 1. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA

En esta etapa se desarrollarán las siguientes acciones:

Se inicia considerando la información que sobre el trabajo de estas empresas existe y se ha compilado mediante la utilización de diferentes instrumentos que la propia empresa debe aplicar. Resultado de esta etapa es la identificación de las fortalezas y debilidades anteriormente expuestas en este propio capítulo.

1. Detección de las necesidades de formación

A partir de los resultados de la etapa anterior se derivan e identifican las necesidades de formación en la empresa, según los tres niveles fundamentales en que opera la empresa u organización: nivel empresarial, nivel de procesos y nivel individual.

Nivel empresarial: necesidades de formación asociadas con garantizar los objetivos estratégicos formulados por la empresa. Encaminada al desarrollo de competencias organizacionales. Responden al nivel empresarial y la lista de fortalezas y debilidades obtenida permite trabajar este nivel del plan de formación.

Nivel de proceso: necesidades de formación asociadas con las debilidades identificadas y la ejecución eficiente y eficaz de los procesos en la empresa. Esta formación está encaminada al desarrollo de competencias de procesos. Para este nivel las debilidades identificadas deben ser asociadas con cada proceso, área y/o servicio que se ejecuta en la empresa, lo que permite identificar la prioridad de los procesos a mejorar.

Nivel Individual: necesidades individuales, encaminada al desarrollo de competencias laborales. Identificadas según perfil de competencias del puesto, brechas existentes entre el perfil del puesto y el de la persona que ocupa el puesto. Según la siguiente tabla este análisis puede realizarse¹⁹.

¹⁹ Este análisis podrá realizarse con ponderaciones en una escala de 1 a 10, donde 10 sea el impacto mayor entre una debilidad y un puesto. De esta forma se podrá determinar la prioridad de los procesos y puestos en relación con las necesidades de formación.

Tabla 33:
Desarrollo de competencias del puesto

Debilidades	Proceso 1			Proceso 2				Proceso n		
	Puesto 1	Puesto 2	Puesto n	Puesto 1	Puesto 2	Puesto 3	Puesto n	Puesto 1	Puesto 2	Puesto n
1.										
2.										
3.										
4.										
n=7										

Fuente: Alcaraz, 2004. Corona, 2006.

Elaborado por: Las Autoras

2. Planeación estratégica de la formación



Figura 34. Mapa de planeación estratégica

Elaborado por: Las Autoras

Ejecución del plan de formación: Para ello se debe definir:

- Lugar
- Frecuencia Modalidad
- Horario
- Locales
- Medios de enseñanza
- Documentación

Seguimiento de la formación. La empresa garantizará la aplicación de encuestas que permitan retroalimentarse con respecto a la formación desarrollada.

ETAPA 2. MEJORA DE PROCESOS O SERVICIOS

Esta etapa se corresponde con la identificación de prioridades para la mejora en los procesos ya definidos. De esta forma el responsable de cada proceso debe presentar un plan de mejora con un período de análisis de corto, mediano y largo plazo.

Este resultado estará en correspondencia con el proyecto estratégico empresarial formulado a la vez que se constituye en una de las guías que posea la organización para su mejoramiento continuo.

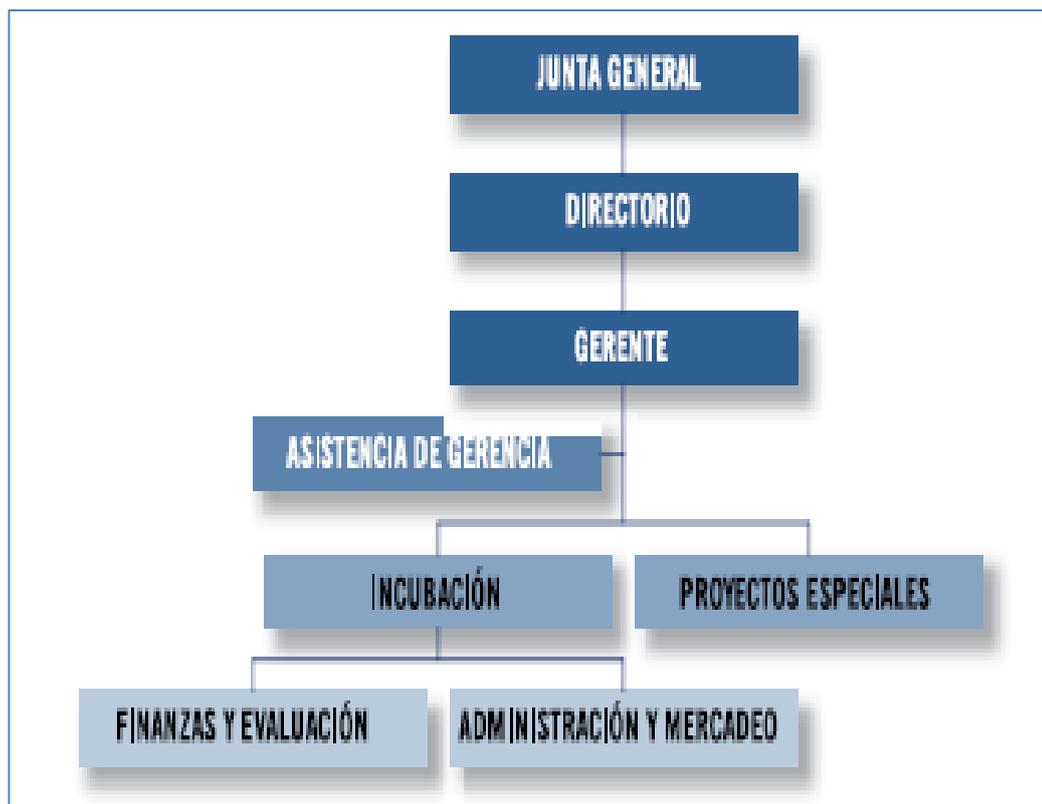


Figura 35. Organigrama de una incubadora de negocios
Elaborado por: Las Autoras

Incoval - Incubadora de Empresas de Innovación, Competitividad y Valor de Guayaquil. Incoval inició operaciones el 27 de enero de 2004, después de un proceso de trabajo interinstitucional de los sectores público, privado y académico. Es la primera incubadora de empresas creada en la ciudad de Guayaquil por iniciativa del Consejo Nacional de Competitividad del Ecuador, la Municipalidad de Guayaquil, la Escuela Superior Politécnica del Litoral, la Universidad Católica de Guayaquil, la Universidad de Guayaquil, el Consorcio Nobis, el diario El Universo y Ecuador Telecom S.A. Es importante destacar que existe un compromiso anual de sus socios fundadores, equivalente a US \$70.000 durante cinco años, como capital semilla para su operación. Sin embargo, el crecimiento de Incoval requerirá de recursos complementarios para garantizar su funcionamiento y posicionamiento en el mercado.

3.2.3. Métodos de valuación de incubadora de negocios.

Los métodos financieros más utilizados para valorar incubación de negocios son los que se utilizan para valorar y probar la factibilidad de los proyectos de inversión, a continuación los más utilizados:

Tabla 34:
Objetivos de programa de fortalecimiento de incubadora de empresas

Objetivos específicos	Actividades
Consecución de socios adherentes de Incoval	Invitación a inversionistas potenciales a participar como socios de Incoval.
	Seguimiento del Director Ejecutivo al proceso de consecución de socios.
Consolidar el equipo para el acompañamiento de las iniciativas	Capacitación del personal de la Incubadora.
	Contratación de asesores por horas para el apoyo a primeras empresas incubadas.
Identificación de emprendedores y selección de iniciativas empresariales	Concurso de iniciativas empresariales innovadoras.
	Inscripción de proyectos y selección de las iniciativas empresariales a incubarse.
Incubación de las primeras empresas	Desarrollo de talleres de planes de negocios para emprendedores seleccionados.
	Soporte y acompañamiento a las iniciativas empresariales.
Posicionamiento de Incoval	Realizar seis conferencias de alto nivel empresarial dirigidas a grupos ejecutivos.
	Realizar dos seminarios con líderes empresariales y periodistas de los principales medios de comunicación.
Presentación institucional	Elaboración de presentaciones multimedia de la Incubadora para inversionistas.
	Elaboración de la página web de la Incubadora.

Elaborado por: Las Autoras

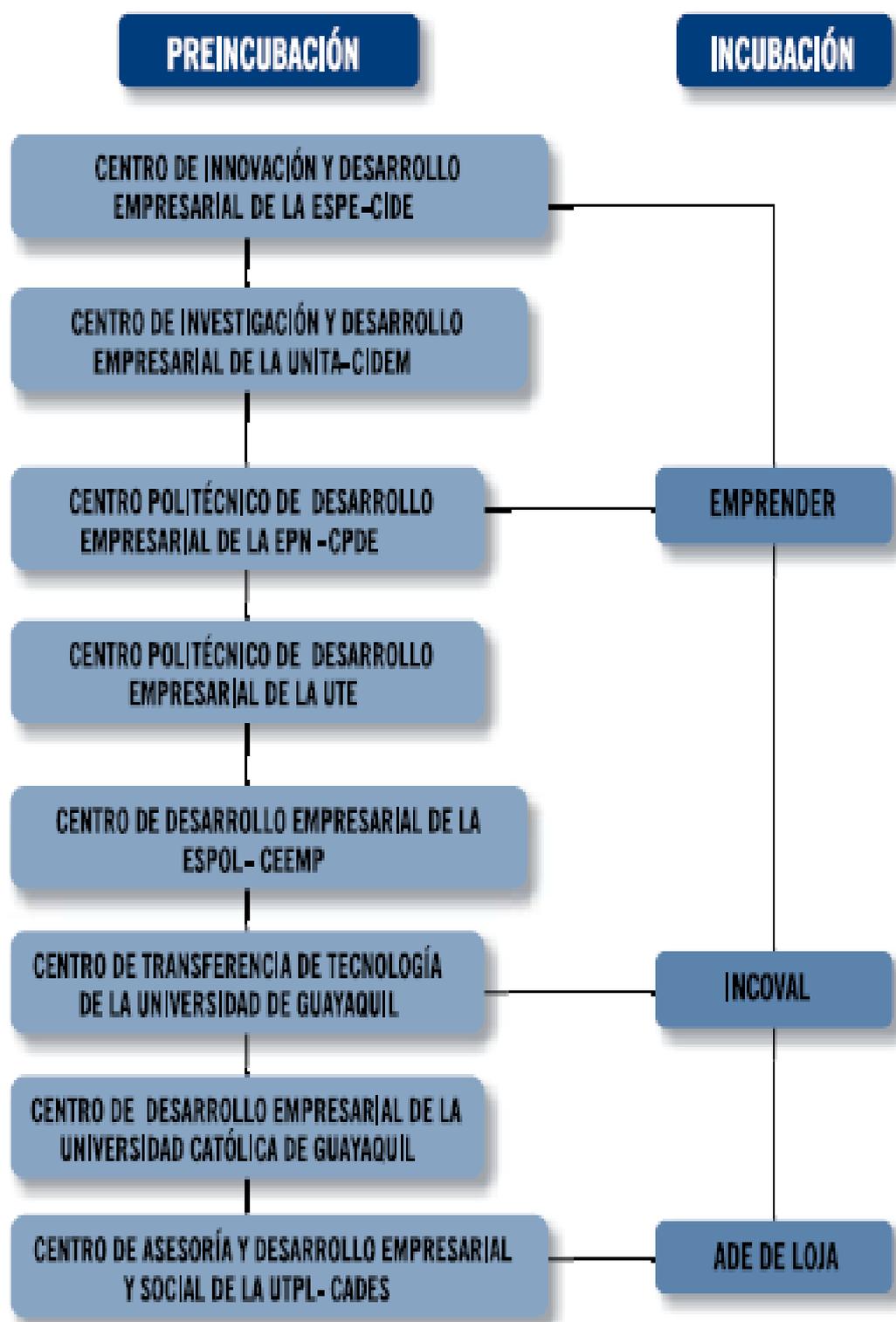


Figura 36. Organigrama de valuación de gestión de incubadoras en el Ecuador

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 35:
Indicadores de valuación financiera para las incubadora de empresas

Indicadores financieros como la VAN	La interpretación económica del Valor Actual Neto (VAN), permite estimar el valor presente del total de flujos de caja esperados de un proyecto
Indicadores financieros como la TIR	La Tasa Interna de Retorno (TIR) considera la tasa de descuento que hace que el valor actual neto de una inversión sea igual a 0 (VAN=0)
Indicadores financieros como la PRC	Plazo de Recuperación de Capital (PRC), es decir conocer cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial.

Elaborado por: Las Autoras

3.2.4. Análisis e interpretación de resultados.

En la mayoría de países en desarrollo los emprendedores y los innovadores tienen que batallar en un ambiente de limitaciones burocráticas y culturales que pueden ser severas. Pero cuando migran, como es evidenciado por los innovadores provenientes de India y Latinoamérica, estos emprendedores tienen éxito, lo cual demuestra que los obstáculos a su creatividad estaban en el entorno de sus respectivos países.

La mayor parte de la Inversión Extranjera Directa para el año 2014 fue destinada a los sectores económicos de Explotación de Minas y Canteras e Industria Manufacturera con un monto aproximadamente de US\$ 267.6 millones.

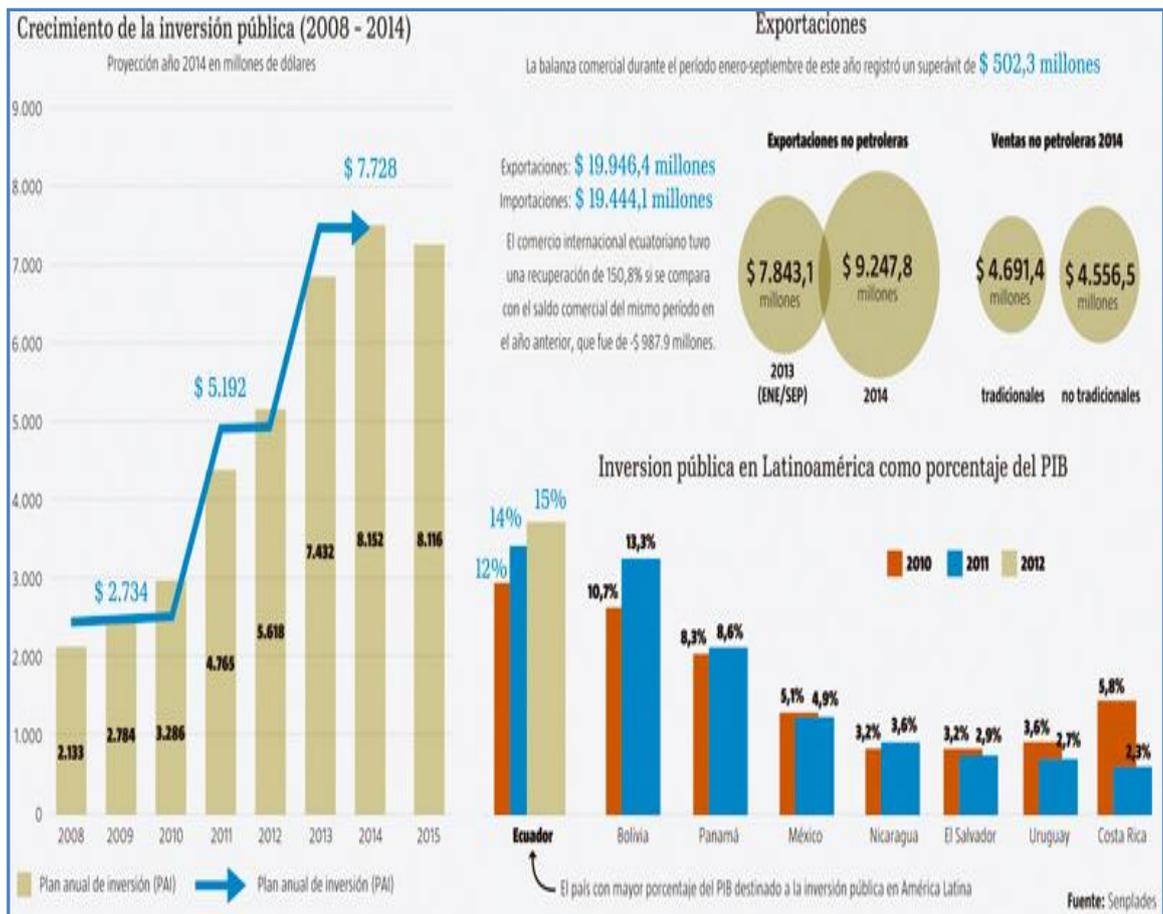


Figura 37. Crecimiento de la inversión pública
Elaborado por: Las Autoras

El promedio del riesgo país de Ecuador medido por el EMBI (Índice de bonos de mercados emergentes) para el año 2014, estuvo por los 800,6 puntos, manteniendo al alza el indicador conseguido en el año 2013 (742 puntos promedio). En Ecuador el Salario Básico Unificado aumentó en US\$ 12,00 alcanzando los US\$ 354,00 para el año 2015. Para el 2016 se sitúa en los \$ 366,00. El desempleo en el Ecuador mostró una tasa del 3,80% del total de la Población Económicamente Activa (PEA) a diciembre de 2014, lo que representa un aproximado de 273.414 personas desempleadas, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)²⁰.

²⁰ INEC (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>)

TASAS DE INTERES.- Durante el año 2014, se mantuvo la dinámica bancaria dentro de la economía ecuatoriana, el crédito bancario registro una variación del 8.18% de acuerdo a estadísticas emitidas por el Banco Central del Ecuador (BCE), y sumo USD\$ 24.637 millones. En el sector bancario privado por línea de negocio durante el año 2014 se mantuvo distintas velocidades de crecimiento, el crédito corporativo disminuyo en un -5,21%; el de consumo aumentó un 2,1%; el de vivienda un 10,10%; y el microcrédito 106,61, lo cual evidenció una desaceleración y disminución de los créditos emitidos por el sector bancario privado en el año 2014.

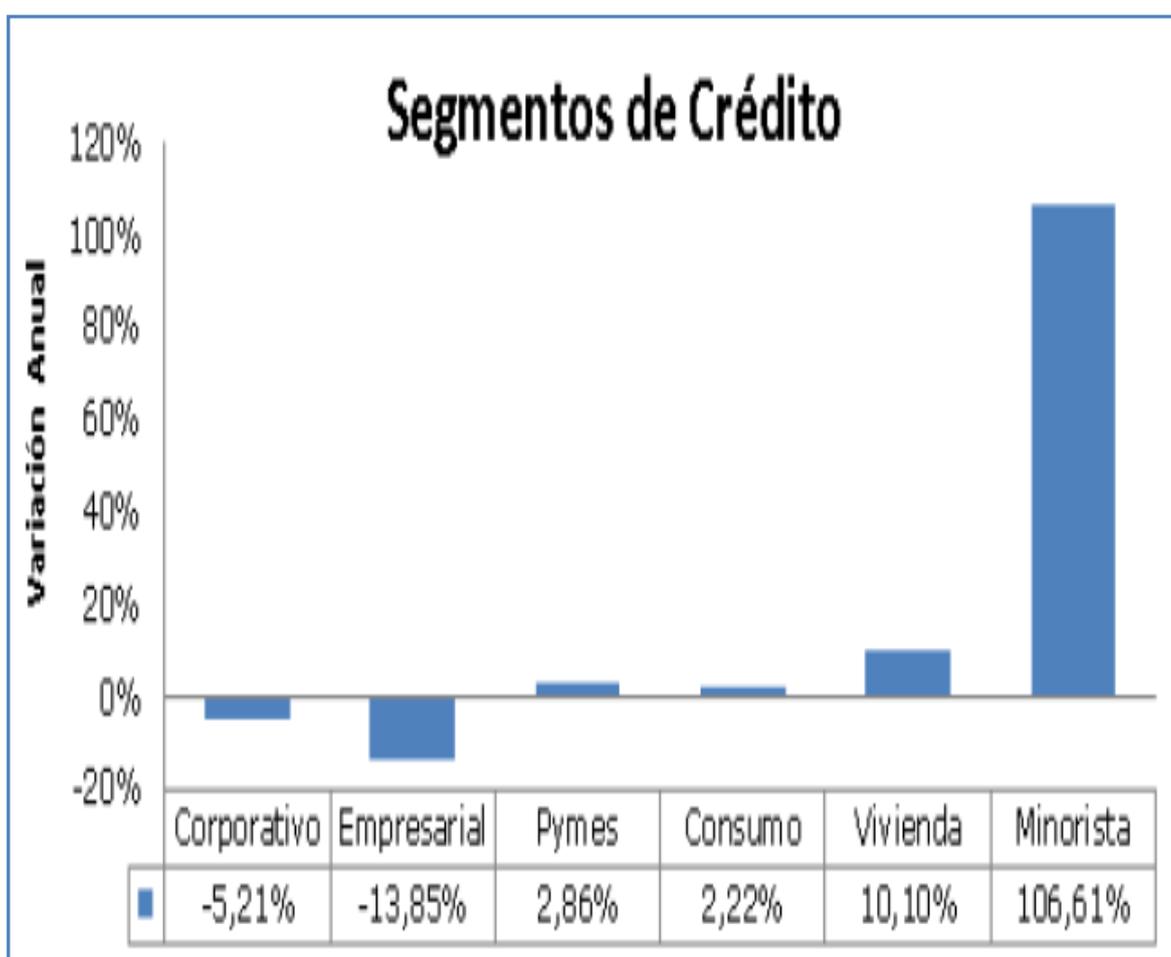


Figura 38. Variación anual por segmento de crédito
Elaborado por: Las Autoras

En el año 2014, los préstamos corporativos y empresariales tuvieron una tasa de interés activa promedio de 9,33% y 10,21% respectivamente. Por otro lado la tasa de interés mensual promedio en préstamos al consumidor fue 16,30% durante el año 2014, las tasas de interés para crédito de vivienda y pymes se ubicaron en el 11,33% y el 11,83% respectivamente.



Figura 39. Cambio en la matriz productiva
Elaborado por: Las Autoras

3.2.5. Indicadores de gestión.

Esta etapa está orientada a la conformación del cuadro de mando de la empresa de manera que este represente un instrumento efectivo para su

gestión a la vez que permita desde el propio aprendizaje de la empresa la asesoría a las empresas que se interesen por este servicio.

En esta etapa reviste vital importancia la determinación de los indicadores para lo cual la empresa deberá conformar un programa particular que le permita atender a las especificidades de este tema y sobre todo haciendo participe a cada uno de los responsables de procesos y puestos claves identificados en las etapas anteriores. Sin embargo, existe un deber importante en cuanto a la comunicación ascendente, ya que los directivos no saben algunas cosas que los rangos de menor rango sí, y eso puede deberse a que el empleado de menor rango no está comunicándose de manera eficiente ni efectiva, con su superior.

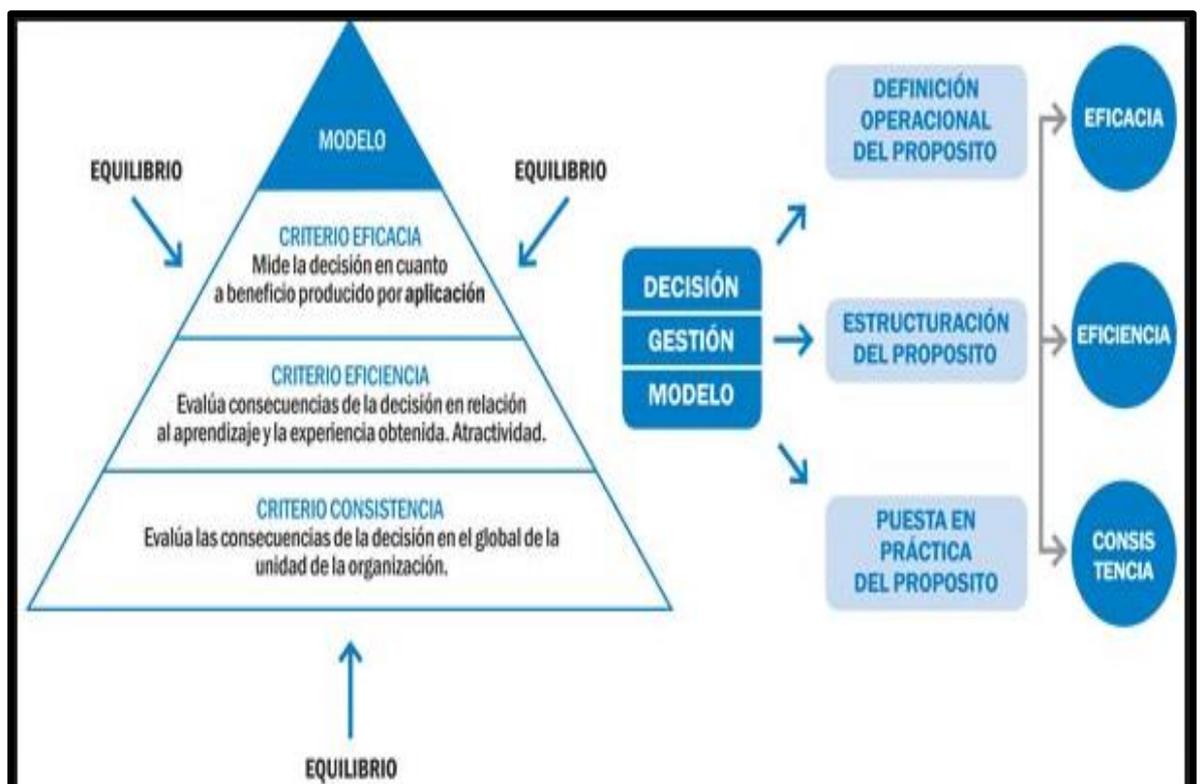


Figura 40. Cuadro de Mando Integral
Elaborado por: Las Autoras

3.2.6. Estructura práctica de una incubadora de negocios.

		INCUBADORA DE NEGOCIOS "HNS ZAMBRANO"						VIDA ÚTIL	(%) Amort
		INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4		
ACTIVO NO CORRIENTE (A)									
	Maquinaria								
	Mobiliario	4.000,00						10	10%
	Equipos informáticos	3.000,00				600,00		3	33%
	Vehículos					14.000,00		5	20%
	Otros	2.000,00						10	10%
	TOTAL NO CORRIENTE	9.000,00				14.600,00			
ACTIVO CORRIENTE (B)									
	Existencias iniciales	5.000,00							
	Tesorería (Caja Bancos)	1.000,00							
	TOTAL CORRIENTE	6.000,00							
	TOTAL INVERSIÓN (A + B)	15.000,00				14.600,00			

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria						
Mobiliario	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Equipos informáticos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.600,00	3.600,00
Vehículos					14.000,00	14.000,00
Otros	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
TOTAL	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	23.600,00	23.600,00
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria						
Mobiliario		400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Equipos informáticos		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00
Vehículos					2.800,00	2.800,00
Otros		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
TOTAL		1.600,00	1.600,00	1.600,00	4.600,00	4.600,00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria						
Mobiliario		400,00	800,00	1.200,00	1.600,00	2.000,00
Equipos informáticos		1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.200,00	5.400,00
Vehículos					2.800,00	5.600,00
Otros		200,00	400,00	600,00	800,00	1.000,00
TOTAL		1.600,00	3.200,00	4.800,00	9.400,00	14.000,00



INCUBADORA DE NEGOCIOS "HNS ZAMBRANO"

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		20.000,00					
PRESTAMOS		15.000,00				10.000,00	
Condiciones	Tipo de interés	9%				12%	
	Años	5				5	
TOTAL FINANCIACIÓN		35.000,00				10.000,00	

COMPARACIÓN	INVERSIÓN	15.000,00				14.600,00	
	FINANCIACIÓN	35.000,00				10.000,00	

La inversión y financiación inicial deben ser iguales, diferencia: -20000

CÁLCULOS INTERMEDIOS

CAPITAL VIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0	15.000,00	12.493,61	9.761,65	6.783,81	3.537,97	
Préstamos año1						
Préstamos año2						
Préstamos año3						
Préstamos año4					10.000,00	8.425,90
Préstamos año5						
TOTAL Préstamos	15.000,00	12.493,61	9.761,65	6.783,81	13.537,97	8.425,90
GASTOS FINANCIEROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		1.350,00	1.124,43	878,55	610,54	318,42
Préstamos año1						
Préstamos año2						
Préstamos año3						
Préstamos año4						1.200,00
TOTAL Préstamos		1.350,00	1.124,43	878,55	610,54	1.518,42
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		2.506,39	2.731,96	2.977,84	3.245,84	3.537,97
Préstamos año1						
Préstamos año2						
Préstamos año3						
Préstamos año4						1.574,10
TOTAL Préstamos		2.506,39	2.731,96	2.977,84	3.245,84	5.112,07

**INCUBADORA DE NEGOCIOS "HNS ZAMBRANO"****VENTAS / INGRESOS**

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SERVICIO 1	unidades	20,00	25,00	35,00	45,00	60,00
	precio	2.100,00	2.500,00	2.800,00	3.500,00	4.500,00
	ingresos	42.000,00	62.500,00	98.000,00	157.500,00	270.000,00
SERVICIO 2	ingresos					
SERVICIO 3	ingresos					
PRODUCTO / SERVICIO 4	ingresos					
PRODUCTO / SERVICIO 5	ingresos					
TOTAL INGRESOS		42.000,00	62.500,00	98.000,00	157.500,00	270.000,00

Periodo medio de cobro (días)

30

Crédito a clientes

3.452,05

5.136,99

8.054,79

12.945,21

22.191,78

COMPRAS /SUMINISTROS

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DEL SERVICIO	unidades					
	precio					
	costes					
PRODUCTO 2	costes					
PRODUCTO 3	costes					
PRODUCTO 4	costes					
PRODUCTO 5	costes					
TOTAL COSTES						

Crédito de proveedores (días)

40

PERSONAL

Salario medio mensual
 Incremento salarial anual
 Nº de empleados año 1
 Nº de empleados año 2
 Nº de empleados año 3
 Nº de empleados año 4
 Nº de empleados año 5
 % coste Seguridad Social
 Total gastos de personal

DATOS

750,00
3,00%
4
5
6
6
8

ALQUILER

Alquiler mensual
 Subida anual prevista en %

500,00
3,00%

OTROS GASTOS

Electricidad	200,00
Teléfono	65,00
Material de Oficina	80,00
Limpieza	90,00
Seguros	100,00
Otros	125,00

Subida media anual en %

1,50%

TOTAL OTROS GASTOS

TOTAL GASTOS

CÁLCULOS INTERMEDIOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	36.000,00	47.740,50	59.007,26	60.777,48	83.467,73
	36.000,00	47.740,50	59.007,26	60.777,48	83.467,73
	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05
	2.400,00	2.436,00	2.472,54	2.509,63	2.547,27
	780,00	791,70	803,58	815,63	827,86
	960,00	974,40	989,02	1.003,85	1.018,91
	1.080,00	1.096,20	1.112,64	1.129,33	1.146,27
	1.200,00	1.218,00	1.236,27	1.254,81	1.273,64
	1.500,00	1.522,50	1.545,34	1.568,52	1.592,05
	7.920,00	8.038,80	8.159,38	8.281,77	8.406,00
	49.920,00	61.959,30	73.532,04	75.615,61	98.626,79



INCUBADORA DE NEGOCIOS "HNS ZAMBRANO"

¿Impuesto sobre beneficios?

37,00%

¿% distribución de beneficios?

50,00%

CUENTA DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	42.000,00	62.500,00	98.000,00	157.500,00	270.000,00
Aprovisionamiento					
Variación de existencias					
Margen	42.000,00	62.500,00	98.000,00	157.500,00	270.000,00
Gastos de personal	36.000,00	47.740,50	59.007,26	60.777,48	83.467,73
Alquileres	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05
Otros gastos	7.920,00	8.038,80	8.159,38	8.281,77	8.406,00
EBITDA ?	-7.920,00	540,70	24.467,96	81.884,39	171.373,21
Amortizaciones	1.600,00	1.600,00	1.600,00	4.600,00	4.600,00
EBIT ?	-9.520,00	-1.059,30	22.867,96	77.284,39	166.773,21
Gastos financieros	1.350,00	1.124,43	878,55	610,54	1.518,42
BAI ?	-10.870,00	-2.183,73	21.989,41	76.673,85	165.254,80
Impuesto sobre beneficios	-4.021,90	-807,98	8.136,08	28.369,32	61.144,27
Resultado	-6.848,10	-1.375,75	13.853,33	48.304,52	104.110,52

DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS

DIVIDENDO			6.926,66	24.152,26	52.055,26
RESERVAS			6.926,66	24.152,26	52.055,26

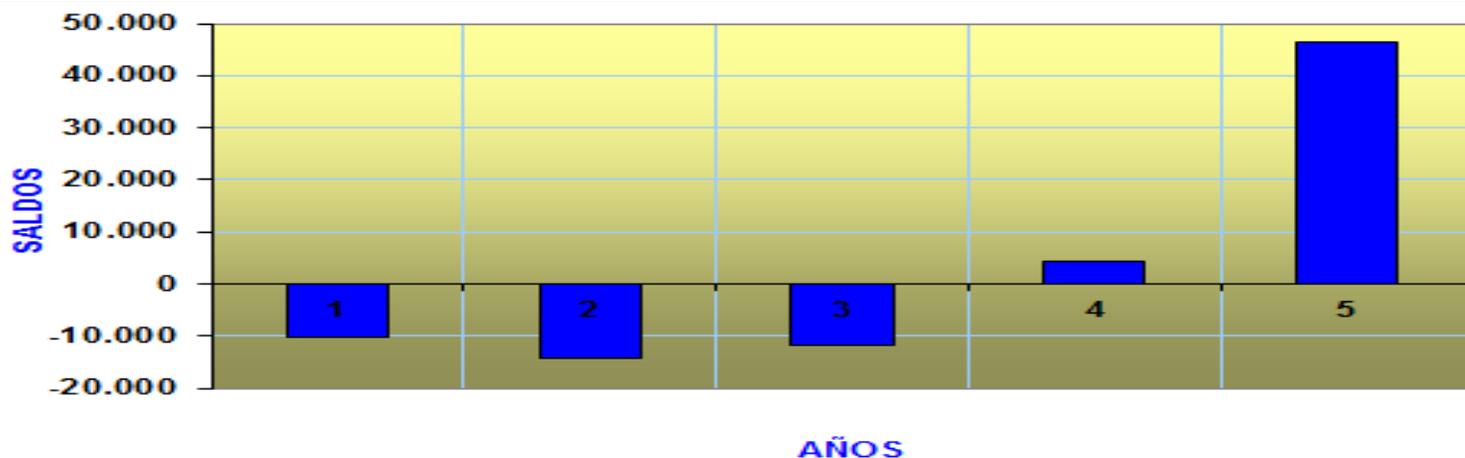


INCUBADORA DE NEGOCIOS "HNS ZAMBRANO"

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	1.000,00	-10.206,54	-14.399,18	-11.768,16	4.247,84
+ Beneficio	-6.848,10	-1.375,75	13.853,33	48.304,52	104.110,52
+ Amortizaciones	1.600,00	1.600,00	1.600,00	4.600,00	4.600,00
+ Prestamos obtenidos				10.000,00	
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores					
- Crédito a clientes	3.452,05	1.684,93	2.917,81	4.890,41	9.246,58
- Dividendos			6.926,66	24.152,26	52.055,26
- Devoluciones de préstamos	2.506,39	2.731,96	2.977,84	3.245,84	5.112,07
- Inversiones				14.600,00	
- Existencias					
Saldo final	-10.206,54	-14.399,18	-11.768,16	4.247,84	46.544,46

SITUACIÓN DE LA TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO



**INCUBADORA DE NEGOCIOS "HNS ZAMBRANO"**

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	23.600,00	23.600,00
Amortizaciones		1.600,00	3.200,00	4.800,00	9.400,00	14.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	9.000,00	7.400,00	5.800,00	4.200,00	14.200,00	9.600,00
Existencias	5.000,00					
Clientes		3.452,05	5.136,99	8.054,79	12.945,21	22.191,78
Tesorería	21.000,00	9.793,46	5.600,82	8.231,84	24.247,84	66.544,46
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	26.000,00	13.245,51	10.737,80	16.286,63	37.193,05	88.736,24
TOTAL ACTIVO	35.000,00	20.645,51	16.537,80	20.486,63	51.393,05	98.336,24
PASIVO						
Recursos propios	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Reservas				6.926,66	31.078,93	83.134,19
Resultados negativos		-6.848,10	-8.223,85	-8.223,85	-8.223,85	-8.223,85
Prestamos	15.000,00	12.493,61	9.761,65	6.783,81	13.537,97	8.425,90
TOTAL NO CORRIENTE	35.000,00	25.645,51	21.537,80	25.486,63	56.393,05	103.336,24
Proveedores						
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE						
TOTAL PASIVO	35.000,00	25.645,51	21.537,80	25.486,63	56.393,05	103.336,24



INCUBADORA DE NEGOCIOS "HNS ZAMBRANO"

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra ?	26.000,00	18.245,51	15.737,80	21.286,63	42.193,05	93.736,24	>0,00
Tesorería ?	21.000,00	9.793,46	5.600,82	8.231,84	24.247,84	66.544,46	>0,00
Ratio de Tesorería ?							>0,50
Ratio de Liquidez ?							>1,50
Ratio de Endeudamiento ?	0,43	0,49	0,45	0,27	0,24	0,08	<0,60

PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V) ?		42.000,00	62.500,00	98.000,00	157.500,00	270.000,00	
Coste variables (C) ?							
Margen (M) ?		42.000,00	62.500,00	98.000,00	157.500,00	270.000,00	>CF
% Margen s/ventas ?		100%	100%	100%	100%	100%	
Costes fijos (CF) ?		49.920,00	61.959,30	73.532,04	75.615,61	98.626,79	<M
Umbral Rentabilidad ?		49.920,00	61.959,30	73.532,04	75.615,61	98.626,79	<V

RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación ?		2,03	3,78	4,78	3,06	2,75	>0
Margen ?		-0,23	-0,02	0,23	0,49	0,62	>0
Financiera							
Apalancamiento ?		1,79	2,90	1,05	1,19	1,03	>=1
Efecto fiscal ?		0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	
ROE							
ROE ?		-0,52	-0,12	0,74	1,13	1,10	>0
ROE en %		-52,07%	-11,68%	74,07%	112,72%	109,69%	>0

En la validación económica y financiera que se desarrolló con el presente trabajo de investigación los resultados obtenidos en los anexos presentados en el capítulo siguiente he podido determinar que el capital de trabajo será de **\$ 35,000.00** por el primer año, de los cuales solo se financiará \$ 15,000.00; ya que el resto será aporte de los socios.

Valor de desecho.- Calculando el método contable presentamos la tabla con los equipos tecnológicos comprados al inicio, su vida útil, la depreciación

anual que tienen y la depreciación acumulada, se ha establecido un horizonte de 3 años, sin considerar un valor de desecho.

VAN.- EL VAN que arrojó el flujo de caja es de **\$ 1,231.00** y la TIR del proyecto es de 17%. Ya que la VAN es mayor a cero y la TIR es mayor a la TMAR del 12%, se puede concluir que el proyecto es rentable y factible. Se consideró una tasa de inflación del 3%.

Análisis de Inversiones

PROYECTOS		Proy 1	Proy 2
DESEMBOLSO		-15.000	-2.000
FLUJOS NETOS DE CAJA PREVISITOS	PER1	3.000	1.000
	PER2	2.000	400
	PER3	5.000	400
	PER4	6.000	1.000
	PER5	6.000	600
	PER6	6.000	1.000

V.A.N.		1.231	711
% descuento	12,00%		
% inflación	3,00%		

T.I.R.	17,92%	27,79%
---------------	---------------	---------------

T.I.R. sobre inflación	14,48%	24,06%
-------------------------------	---------------	---------------

CONCLUSIONES

Al término de la presente investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

El análisis de las experiencias nacionales sobre las incubadoras de empresas se establece con mayor frecuencia, debido a que el Estado propicia la apertura en aquellas empresas que representan un aporte al desarrollo de la matriz productiva, dando las facilidades para instaurar empresas y emprendimientos en diversas áreas comerciales, donde el apoyo se da tanto en el aspecto de asesorías, así como para la financiación para las empresas.

El Estado ha dado prioridad a las investigaciones e innovaciones principalmente que serían enfocadas al fortalecimiento de proyectos relacionados con el desarrollo de matriz productiva. En Ecuador existen varias empresas que están pasando por un proceso de incubación, estas empresas en su mayoría están bajo la rama comercial de compra y venta de productos de diversas categorías.

Dentro de las acciones consideradas como las más importantes bajo las cuales se tiene que enfocar la nueva incubadora de empresas decretadas directamente por la Secretaría de Ecuación Superior, están las relacionadas con la ciencia, tecnología e innovación. Además de estas también se desea fomentar otros programas importantes entre los que se destacan los relacionados con la capacitación del talento humano, la Creatividad e Innovación o código INGENIOS y la creación de espacio donde una nueva idea puede recibir el financiamiento e incentivos tributarios, financieros, administrativos, etc.

Las incubadoras de empresas en el Ecuador se encuentran aún en el desarrollo de experiencias y aprendizajes que le permitan potenciar el éxito que hasta ahora vienen consiguiendo, sin embargo acumulan fortalezas importantes que hacen posible plantear su crecimiento y consolidación en el ámbito nacional. Son reconocidas por la importancia que revisten para el emprendimiento, desarrollo y logro de resultados de desempeño competitivos.

RECOMENDACIONES

Aplicar el programa de mejora desarrollado a partir de las fortalezas y debilidades identificadas para lograr potenciar el crecimiento y consolidación de la incubadora de empresa en el Ecuador.

Realizar valuaciones financieras en los proyectos de incubación para determinar la factibilidad y sostenibilidad del proyecto.

Dentro de las acciones consideradas como las más importantes bajo las cuales se tiene que enfocar la nueva incubadora de empresas decretadas directamente por la Secretaría de Ecuación Superior, están las relacionadas con la ciencia, tecnología e innovación. Además de estas también se desea fomentar otros programas importantes entre los que se destacan los relacionados con la capacitación del talento humano, la Creatividad e Innovación o código INGENIOS y la creación de espacio donde una nueva idea puede recibir el financiamiento e incentivos tributarios, financieros, administrativos, etc.

Las incubadoras de empresas en el Ecuador se encuentran aún en el desarrollo de experiencias y aprendizajes que le permitan potenciar el éxito que hasta ahora vienen consiguiendo, sin embargo acumulan fortalezas importantes que hacen posible plantear su crecimiento y consolidación en el ámbito nacional. Son reconocidas por la importancia que revisten para el emprendimiento, desarrollo y logro de resultados de desempeño competitivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Varela, R. (2013). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Tercera edición. Cali, Colombia. Editorial Prentice Hall.
- Asensio, E., Vásquez, B. (2013). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Segunda edición. Colombia. Editorial Paraninfo.
- Munch, L. (2014). *Fundamentos de Gestión Empresarial: La clave de la competitividad*. Segunda edición. México. Editorial Trillas.
- Larrea, R. (2010). *Guía práctica para la selección del tema y elaboración del proyecto de Tesis*. Guayaquil. UTEG.
- Alabart, Y. (2003). *Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano*. 19. La Habana, Cuba.

Canós, F. C. (2011). ***Innovación, innovadores y empresa innovadora.*** Madrid: Díaz De Santos S.A.

Galpin, T. J. (2013). ***La cara humana del cambio.*** Madrid: Díaz de Santos.

Voinea, G. (2013). ***Análisis Multivariante: Correlación canónica con SPSS.***

Corona, L., México: ***el reto de crear ambientes regionales de innovación, Premio CIDE 2002 a la investigación Científica y Tecnológica,*** UNAM, México, 2002.

Alcaraz, R., ***Diagnóstico de Incubadoras de Empresas en México,*** AMIRE, www.amire.org.mx, 2004

Cadena, G., ***"El Sistema Incubador de Empresas Científicas y Tecnológicas de la Universidad Nacional Autónoma de México, Experiencias de 10 Años de Operación"*** ponencia presentada en el X Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC, México, 2003.

González, A., ***"Creación de empresas universitarias de investigación y desarrollo, ponencia presentada en 4º Congreso CONIDEAS,*** junio, 2006.

Lalkaka, R., ***"Incubadoras de negocios para la promoción de empresas con base tecnológica en países en desarrollo", ponencia presentada en Primera Conferencia de la AMIEPAT,*** México, 1993.