



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS

**PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**MODELO DE INCUBACIÓN DE NEGOCIOS PARA LA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

AUTOR

ING. VÍCTOR A. CASTILLO C.

DIRECTOR DE TESIS

DR. FIDEL ORTIZ

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGOSTO 2014

Declaración expresa: La responsabilidad del contenido de esta tesis de graduación nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL.

Reglamento de graduación de la UTEG

Ing. Víctor A. Castillo C.

C.I: 091899235-5

Dedicatoria

Quiero dedicar esta tesis a mi esposa Ingrid Acosta C. por ser la mujer que me ha regalado su tiempo, su espacio y por ser mi inspiración diaria para lograr las metas propuestas en mi ámbito personal y profesional.

A mis hijos Víctor Emilio y Alejandro por su sacrificio y paciencia en la espera diaria de mis obligaciones como padre, y porque este logro los motivará a seguir adelante y lograr metas y objetivos en sus vidas.

A mi madre que con sus consejos y acciones nos ha demostrado el amor que nos tiene y por ser esa piedra fundamental para ser el hombre y profesional que soy.

A mis hermanos, familiares y amigos que siempre están a la expectativa de mis esfuerzos, resultados y logros alcanzados en la vida.

Agradecimiento

Quiero agradecerle a Dios por haber puesto en mí, sus dones y talentos; por sus infinitas bendiciones, para lograr los éxitos alcanzados en todos los aspectos de mi vida.

A mi esposa e hijos por la paciencia, fortaleza y ánimo que me brindan día a día.

A mi padre porque aunque no está con nosotros, aún recuerdo sus sabios consejos.

A mi madre porque siempre nos ha dedicado su tiempo para ayudarnos a crecer como personas y profesionales de excelencia.

A todos quienes de una u otra manera han aportado en mi crecimiento personal y profesional.

Y quiero hacer un agradecimiento especial a mis colegas, y demás autoridades de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, por sus oportunas observaciones en el diseño y desarrollo del presente trabajo.

Ing. Víctor A. Castillo C.

Resumen

La economía de un país crece a medida que se desarrollan empresas y proyectos innovadores que permitan dinamizar el flujo circular de la economía a través de factores como la generación de empleos, ingresos para los hogares y la sostenibilidad y sustentabilidad de los negocios en los mercados; especialmente de las llamadas Mipymes “Micro, pequeña y mediana empresa”, debido a la importancia que estas tienen dentro de las economías particularmente en los países de América Latina.

Es por esta razón que se propone el presente trabajo que tiene como objetivo diseñar un modelo de incubación de negocios para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil; adaptado al contexto de la ciudad de Guayaquil, que permita la generación de nuevos emprendimientos, la creación de nuevos negocios y de proyectos innovadores que sean sostenibles y sustentables.

Para cumplir con este propósito se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Establecer los fundamentos teóricos del proceso de emprendimiento y de los modelos de incubación de negocios que contribuyan al diseño del modelo de incubación de negocios para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
2. Identificar las necesidades y requerimientos de los emprendedores en Guayaquil
3. Identificar las variables que permitan el diseño del modelo de incubación para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

En la actualidad y en el Ecuador existe la intención de potencializar el desarrollo de estos emprendimientos y proyectos innovadores a través de muchos esfuerzos sin embargo los organismos encargados de contribuir a este fin y no poseen una metodología fundamentada para el desarrollo del emprendimiento, es por ello que se hace importante que la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil se convierta en un protagonista de esta iniciativa para aportar al desarrollo económico y social del país.

Abstract

The country's economy is growing the same as companies and innovative projects, to boost the economical circular flow through factors such as job creation, household income and sustainability and business sustainability in developed markets; especially MSMEs "Micro, Small and Medium Enterprises", due to the importance these have in the economies particularly in Latin America countries.

It is for this reason that the present work aims design a model of business incubation for Enterprise Technological University of Guayaquil is proposed, adapted to the context of the city of Guayaquil, which allows the creation of new enterprises, creating new businesses and innovative projects that are sustainable and sustainable.

To fulfill this purpose the following objectives were set:

1. To establish the theoretical foundations of the entrepreneurial process and analyses existing business incubator models that contribute to the design of business incubation model for Enterprise Technological University of Guayaquil
2. Identify the needs and requirements of entrepreneurs in Guayaquil
3. Identify the variables that allow the design model for the incubation Technological University of Guayaquil Business

Nowadays in Ecuador exists the intention to potentiate the development of these enterprises and innovative projects through many efforts however agencies contribute to this and do not have a methodology based on development of entrepreneurship, which is why it is important that the Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil become a protagonist of this initiative to contribute to economic and social development.

Contenido

Introducción	4
Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Antecedentes de la Investigación	6
1.2 Problema de Investigación	8
1.2.1 Planteamiento del Problema	8
1.2.2 Formulación del problema de investigación.....	10
1.2.3 Sistematización del problema de investigación.....	10
1.3 Objetivos de la investigación	11
1.3.1 Objetivo general	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 Justificación de la Investigación	11
1.5 Marco Teórico	13
¿Qué son las MIPYMES?	13
Importancia de las Mipymes.....	15
Políticas de apoyo a PYMES en Ecuador	16
¿Quién es el emprendedor?	19
Perfil de un emprendedor	19
Condiciones determinantes detrás del emprendedor.....	20
Tipos de emprendedor	21
Características de los Emprendedores.....	22
Entorno del emprendedor	23
¿Qué se entiende por Incubadoras de empresas?	24
Origen de las incubadoras.....	26
Tipos de incubadoras	29
Aspectos a considerar para decidir qué tipo de incubadora se puede crear.....	29
Factores de éxito de los proyectos de incubación	30
Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	31
La incubación de empresas como herramienta para el desarrollo económico	33
Objetivos que por naturaleza tienen las Incubadoras de Negocios	36
Estructura legal de las Incubadoras de Empresas	37
Etapas de la incubadora	38
Modelo Genérico de Incubación de Empresas.....	38

1.6 Marco conceptual o Glosario de términos	39
1.7 Formulación de la Hipótesis y variables	40
1.7.1 Hipótesis general.....	40
1.7.2 Hipótesis particulares	41
1.8 Aspectos metodológicos de la investigación.....	41
1.8.1 Tipo de estudio	41
1.8.2 Método de investigación.....	41
1.8.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información	42
1.8.4 Población y muestra	42
1.8.5 Tratamiento de la información.....	43
1.9 Resultados e impactos esperados.....	43
Capítulo 2: ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO	44
2.1 Caracterización del Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG)	44
2.2 Presentación de resultados	47
2.3 Verificación de las hipótesis.....	54
2.3.1 Hipótesis general.....	54
2.3.2 Hipótesis específicas	54
Capítulo 3: DISEÑO DE INCUBACIÓN DE NEGOCIOS PARA LA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL	56
3.1 Modelo genérico de Incubación de negocios.....	56
3.2 Proceso de Incubación del modelo genérico	56
3.3 Cadena de Valor de la Incubadora de negocios de la UTEG.....	58
3.4 Modelo de Incubación de Negocios del UTEG	58
3.5 Requisitos para postularse en la incubadora de negocios	60
3.6 Proceso para ingresar a la Incubadora de negocios en calidad de socio	61
3.7 Proceso de pre incubación.....	61
3.8 Procedimiento de incubación.....	63
3.9 Proceso de post incubación.....	65
3.10 Objetivo de la Incubadora	67
3.11 Misión	68
3.12 Factores diferenciadores de los incubados.....	68
3.13 Estructura Organizacional.....	68
3.14 Sistema de Apoyo para la gestión de Incubación	69

Conclusiones	73
Recomendaciones	75
Bibliografía	76
Webgrafía	77

Introducción

El crecimiento económico de los países se da a través del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes); además de la creación de proyectos innovadores que permitan forjar una dinámica en la economía de los países a través de la generación de empleos, ingresos en los hogares, sostenibilidad y sustentabilidad de los negocios. Según datos la Secretaria de Economía Mexicana por medio del Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE); en sus estadísticas recientes mencionan que la apertura de los nuevos negocios entre el 20% y 40% de los proyectos que no se nacen en una incubadora sobreviven, mientras que el 85% de los proyectos que nacen dentro de una incubadora se convierten en negocios sostenibles y sustentables en el mercado¹.

Las incubadoras de negocios son espacios de apoyo a emprendedores y Mipymes, que contribuyen a la creación y fortalecimiento de nuevas organizaciones mediante la capacitación y asesoría integral empresarial; transformándose en un proceso de acompañamiento durante la etapa de creación y maduración del negocio.

La presente investigación propone diseñar un modelo de incubación de negocio para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, la misma que está compuesta por tres capítulos, estructurados de la siguiente manera:

Capítulo N° 1 – Diseño de la Investigación: En esta parte de la investigación se abordarán temas relacionados a la situación problemática, el marco teórico en el que se detallan los aspectos referentes al emprendedor, los procesos de incubación de negocios en algunos países de América Latina y en el Ecuador, además de tratar la pertinencia de la investigación en cuanto al Plan Nacional para el Buen Vivir, como a la Agenda Zonal para el Buen Vivir Zona N° 8 del Ecuador.

Capítulo N° 2 - Análisis, presentación de resultados y diagnóstico: En este capítulo se llevará a cabo análisis de las tendencias, se expondrán los resultados de la encuesta realizada a los emprendedores de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, información importante que servirá para el diseño del

¹ Empresas y Empresarios Mundo ejecutivo/Noticias/ Secretaria de Economía de México.

modelo de incubación de negocios para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

Capítulo N° 3 – La propuesta a: Aquí se presenta la propuesta, basada en la investigación de las tendencias de los procesos de incubación de negocios, los resultados de la encuesta y la pertinencia del tema. El resultado de este capítulo es la presentación del modelo de Incubación del Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

En resumen la presente investigación a través de los objetivos planteados tanto general como específicos, la revisión de la situación problemática, el instrumentoo (encuestas) aplicada a los emprendedores de Guayaquil; busca definir cuál es el mejor modelo de incubación de negocios que se puede diseñar para que la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil; contribuya con el proceso de fortalecimiento a los emprendedores en la ciudad.

Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene el propósito de exponer el diseño teórico de la presente investigación, las bases teóricas sobre las que se alinean las iniciativas de incubación de negocios, el emprendimiento e identificando las ventajas y desventajas, como la importancia de las Mipymes para el desarrollo económico del país.

1.1 Antecedentes de la Investigación

Según datos del Censo de población y Vivienda realizado en el Ecuador en el año 2010, la población económicamente activa (PEA) es de 6'093.173,00 habitantes de los cuales el 3'987.838,00 corresponde a la PEA Urbana y 2'105.335,00 corresponden a la PEA rural, en términos de porcentaje tenemos que la PEA de la población total corresponde al 42.07%, de los cuales el 64.45% y el 34.55%, respectivamente, corresponden a la PEA urbano y rural.

Además, estimaciones basadas en los datos del referido Censo de Población y Vivienda del 2010, se indican que en el Ecuador existen 474.844 microempresas, 18.684 pequeñas empresas, 2106 medianas empresas y apenas 1981 grandes empresas². De la misma manera se muestran otros datos relevantes donde se indica que el 55% de los microempresarios corresponden a adultos de entre 31 y 50 años. Por otro lado el 20% de los empresarios tienen edades que fluctúan entre 18 y 30 años. Para la mayoría de los microempresarios esta es una actividad primaria y por lo tanto el ingreso de su empresa es sumamente importante.

Otro dato significativo, es que las Mipymes en el Ecuador se encuentran en particular concentradas en la comercialización de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país; sin embargo es de suma importancia que estas unidades de negocios entren a un proceso de cambio en la matriz productiva puesto que produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, esto permitirá ser un factor fundamental en la generación de riqueza y empleo.³

² Datos del Censo de Población y Vivienda del 2010 - Ecuador

³ Servicios de Rentas Internas (SRI).
<http://www.sri.gob.ec/de/32>

Considerando que Ecuador es uno de los países con un alto índice de actividad emprendedora y que tiene una Población económicamente activa, los emprendimientos son una fuente generadora de riqueza.

Uno de los problemas que se ha identificado en los emprendimientos, es la escasa metodología en la administración de la gestión o la forma empírica de trabajar, que los emprendedores y empresarios de las Mipymes llevan en sus emprendimientos o negocios. Según González (2014), en sesión científica “Condicionantes del ecosistema emprendedor”, indica que la teoría institucional sustenta que los factores institucionales del entorno determinan el ecosistema del emprendedor. (North, 1990; Scott, 1995; Busenitz *et al.* , 2000; García Cabrera & García Soto, 2010). Y que además requieren de investigación empírica que desarrolle o fundamente esa teoría.

Además, menciona que los **ecosistemas emprendedores** en el Ecuador muestran oportunidades para mejorar el entorno institucional que propicien un desarrollo más favorable de los emprendimientos (Lasio *et al.*, 2013; Gwartney *et al.*, 2013; Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional, 2013), La siguiente tabla muestra los factores que condicionan el ecosistema emprendedor.

Tabla N° 1 – Factores de incidencia del Ecosistema emprendedor

Factores Generales	Factores Específicos
Factores Moderadores	Factores Institucionales normativos
	Aprobación social del emprendimiento
	Factores institucionales reguladores y cognitivos
Factores Tácticos	Plan de negocios desde la oportunidad y pro actividad
	Nuevos productos y servicios
Factores Estratégicos	Posicionamiento y reputación
	Emprendimiento de éxito

Fuente: Sesión científica “Condicionantes del ecosistema emprendedor”; 5 Septiembre 2014

Elaborado: El autor

Entre los factores tácticos que se presentan en la tabla está el plan de negocios desde la oportunidad y proactividad; y uno de los problemas que podríamos decir que son críticos, al momento de emprender, sería estructurar un plan de negocios

que lleve una metodología definida que permita la concepción clara de la gestión de la idea de negocios y el de conseguir el financiamiento para la puesta en marcha.

La necesidad de construir y fortalecer la cultura emprendedora y la innovación en el contexto de la ciudad de Guayaquil, donde se desea implementar el modelo de incubación de negocios, es lo que lleva a pensar, a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, en la necesidad de diseñar un modelo que contribuya a transformar las ideas de los emprendedores en negocios exitosos.

1.2 Problema de Investigación

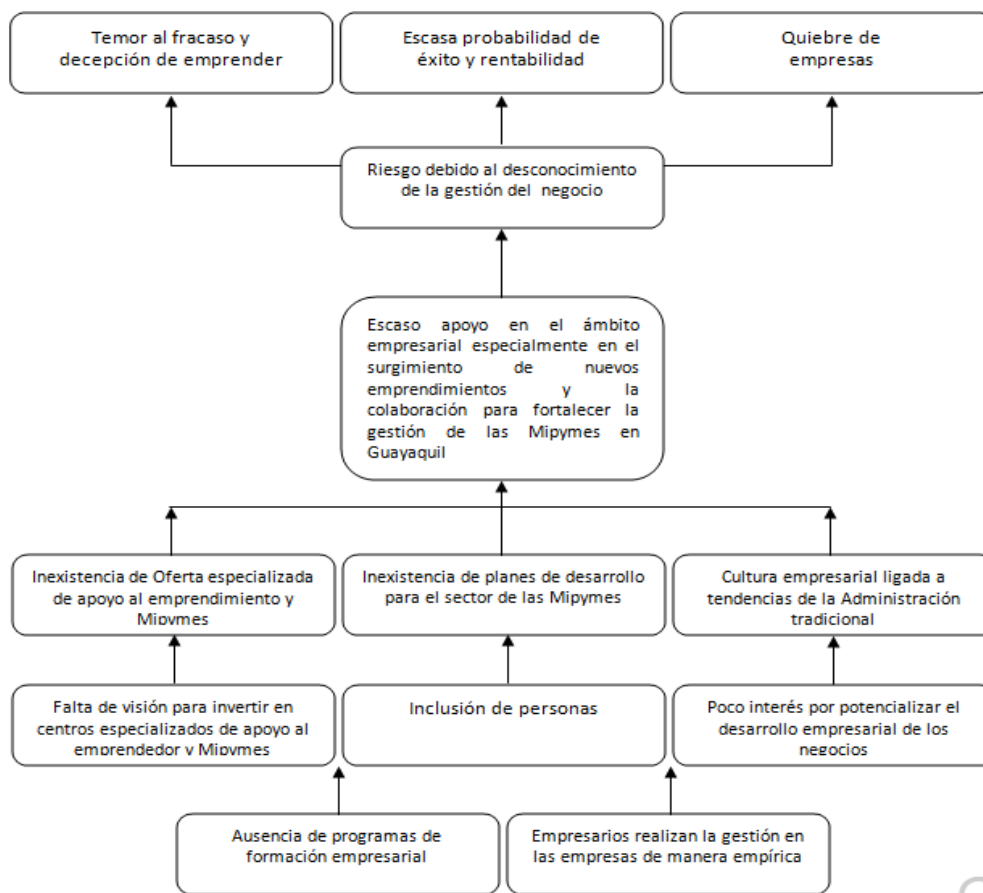
1.2.1 Planteamiento del Problema

Las incubadoras de negocios son organizaciones (como universidades, institutos de investigación, etc.) que a través de sus ámbitos académicos detectan, identifican y potencializan ideas de negocios emprendedoras e innovadoras; a través del diseño de una metodología que les permita hacer transferencia de conocimientos; para brindarles servicios especializados de asesoría y acompañamiento empresarial, además de brindarles otros servicios como infraestructura física, desarrollo del networking, acceso al financiamiento y capacitación constante.

A partir de la definición expuesta sobre lo que son las incubadoras de negocios, se plantea la problemática; sobre que están haciendo las Instituciones de Educación Superior de Guayaquil en cuanto al proceso de formación de los emprendedores y metodologías que consoliden ideas en negocios exitosos.

Esto nos lleva al planteamiento del problema; desde la sociedad y es que no se cuenta con el apoyo en el ámbito empresarial para el surgimiento de nuevos emprendimientos y potenciamiento de las Mipymes; aquí se detallan las causas y los efectos. En la ilustración se expone el análisis de esta problemática.

Ilustración N° 1 – Análisis del problema actual



Elaborado por: El Autor

En el gráfico expuesto se presenta el problema del **escaso apoyo en el ámbito empresarial para el surgimiento de nuevos emprendimientos y el fortalecimiento de las Mipymes en la ciudad de Guayaquil**. Entre las causas que se observan y se plantean tenemos: la inexistencia de una oferta especializada en brindar servicios especializados en materia empresarial, para los emprendedores y las Mipymes; no existe un plan definido para la colaboración del desarrollo del sector microempresarial, y la cultura empresarial aún están ligada a las tendencias de la administración tradicional o simplemente al manejo empírico de la gestión empresarial. Los efectos identificados son: la existencia del riesgo debido al desconocimiento en el desarrollo del negocio; esto lleva al temor al fracaso y la decepción de emprender, escasa probabilidad de éxito y rentabilidad y en algunos casos el quiebre y cierre del negocio.

Según Bravo J. (2000), en el proceso de establecimiento y desarrollo de incubación de empresas y negocios, el Estado adopta un papel de vital importancia; y entre los aspectos más importancia están los de intervención estatal directa para la promoción y fomento de incubadoras desarrollados en países como Japón y Taiwán, en donde el concepto de incubación ha estado muy ligado a las políticas económicas de los gobiernos; en donde el Estado está plenamente identificado con los esfuerzos del desarrollo económico.

Para Vásquez F. (2000), las universidades son una fuente de sustentación de muchas de las incubadoras que se han creado y desarrollado en casi todo el mundo, sobre todo aquellas incubadoras concebidas como de base tecnológica. Por ejemplo, en países como los Estados Unidos, tanto las incubadoras como los parques tecnológicos se nutren de los propios graduados y profesores de determinadas universidades quienes, mediante la inversión en procesos de investigación y desarrollo, desarrollan ideas empresariales novedosas que son acogidas por las incubadoras.

1.2.2 Formulación del problema de investigación

¿Se pudiera contribuir desde la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG), al diseño y desarrollo de emprendimientos empresariales sostenibles y sustentables?

1.2.3 Sistematización del problema de investigación

¿Cuál es el nivel de emprendimiento en la ciudad de Guayaquil?

¿Cuál es el modelo de gestión que los emprendedores en la ciudad de Guayaquil aplican en sus negocios?

¿Cuál es el riesgo que corren los emprendedores y Mipymes por el desconocimiento en la gestión y administración de los negocios?

¿Existen centros especializados que brinden ayuda y soporte técnico a los emprendedores y Mipymes en Guayaquil?

¿Cuál es la experiencia internacional al respecto?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de incubación de negocios para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil; adaptado al contexto de la ciudad, que permita la generación de nuevos emprendimientos y la transformación de ideas en negocios sostenibles y sustentables.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Establecer los referentes teóricos acerca del emprendimiento y los modelos de incubación de negocios
2. Identificar las necesidades y requerimientos de los emprendedores en Guayaquil.
3. Identificar las variables que permitan el diseño del modelo de incubación para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

1.4 Justificación de la Investigación

La pertinencia del proyecto de incubación de negocios se puede argumentar, en principio, en lo que establece la Agenda Zonal de la Zona N° 8 y el Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013 – 2017.

En la visión del primero de los anteriores documentos programáticos se establece que: *“Zona 8, territorio productivo con importancia comercial, industrial, turística y financiera, que aplica tecnología y conocimiento, garantiza empleo digno y seguro a su población, contribuyendo al desarrollo económico del país”*. En función de la visión podemos decir que la presente propuesta está alineada a los planes de desarrollo zonal; por cuanto el modelo de incubación de negocios apunta justamente a contribuir con el desarrollo económico de la zona a través de la transferencia del conocimiento y la tecnología necesarios para potencializar los emprendimientos y empresas. Entre los temas prioritarios de la (Adenda Zonal 8, pág. 204), tenemos:

- Potencializar actividades económicas que fomenten la generación de plazas de trabajo, así como la disminución progresiva del subempleo y desempleo.

- Crear condiciones dignas para el trabajo autónomo.
- Fomentar la investigación científica y tecnológica para propiciar procesos sostenibles de desarrollo.
- Impulsar un desarrollo industrial endógeno, dinámico, flexible y diversificado, con alta productividad y empleo, que minimice los impactos ambientales y se oriente a atender las necesidades básicas así como la demanda existente y potencial de los mercados interno y externo.

Por su parte el Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013 – 2017 en su objetivos 9 indica: “garantizar el trabajo digno en todas sus formas”. En la política 9.1 “impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos”; se hace referencia a implementar mecanismos de incentivos en actividades económicas, especialmente del sector popular y solidario, las Mipymes, así como, las de trabajo autónomo que se orienten a la generación y conservación de trabajos dignos y garanticen la igualdad de oportunidades de empleo para toda la población. (pág. 282). En cuanto a la política 9.2 “Promover el trabajo juvenil en condiciones dignas y emancipadoras que potencien sus capacidades y conocimientos”; se indica acerca del apoyo al desarrollo de los emprendimientos juveniles en el ámbito de financiamiento, capacitación, transferencia de tecnología y gestión empresarial. (pág. 283)

Además en el objetivo 10; “Impulsar la transformación de la matriz productiva”. En la política 10.1 “Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional”, en el literal e) se menciona la necesidad de articular la educación y la investigación a la generación de capacidades técnicas y de gestión, para dinamizar la transformación de la matriz productiva. (pág.300). En la política 10.3 “Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios”; se menciona en el literal b), fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva. (pág. 301)

En función de esta revisión de la agenda zonal 8 y del Plan Nacional para el Buen Vivir, se destaca el interés que el gobierno, a través de sus planes de desarrollo, tienen en cuanto a la reactivación económica y la ayuda a los procesos de emprendimiento que se puedan dar a nivel nacional, como local en el caso de la ciudad de Guayaquil.

1.5 Marco Teórico

Para seguir un camino dialéctico, de lo general a lo particular, en el objeto de estudio de esta investigación, que no es otro que el proceso de gestión del desarrollo de negocios empresariales, se debe comenzar por hacer un estudio de lo que son las MIPYMES, de las características más significativas de los gestores de la MIPYMES, que son definidas como personas emprendedoras, para terminar abordando lo concerniente a como dar la preparación y asesoría a estos emprendedores para que generen negocios viables y sostenibles.

¿Qué son las MIPYMES?

Las MIPYMES corresponden al conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a factores como, el volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos, presentan características propias de este tipo de unidades económicas.

La gestión empresarial de las MIPYMES, es un fenómeno que ha provocado un impacto positivo en las economías de los países en estos últimos años. Las llamadas MIPYMES, están en su mayor auge debido a la importancia que ha cobrado dentro de las economías especialmente en los países de América Latina.

En la siguiente Tabla se muestra la clasificación de las Mipymes, organizado por el número de trabajadores, montos de ventas anuales, y por el total de activos.

Tabla N° 2 - CLASIFICACION DE PYMES⁴

Tamaño Sector		Número de Trabajadores	Monto de Ventas anuales	Total de Activos
Micro empresas	Todas	Hasta 10	Menores a \$100.000,00	Menores a \$100.000,00
Pequeñas empresas	Comercial	Desde 11 hasta 30	Menores a \$3.000.000,00	Menores a \$3.000.000,00
	Industrias y servicios	Desde 11 hasta 50		
Medianas empresas	Comercio	Desde 31 hasta 100	Menores a \$15.000.000,00	Menores a \$15.000.000,00
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industrias	Desde 51 hasta 250		

Fuente: <http://www.nafin.com/portalnfi/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>, 2014-03-27

Elaborado: El autor

Según un estudio llevado a cabo por Global Entrepreneurship Monitor (GEM); Ecuador tiene un índice de actividad emprendedora del 27,2%; colocándose en el 3er puesto a nivel mundial, según lo observamos en la tabla siguiente:

Tabla N° 3 – Índice de actividad emprendedora por país

Puesto	País	Índice
1	Perú	40.3
2	Uganda	31.6
3	Ecuador	27.2
5	Nueva Zelanda	14.7
7	Brasil	13.5
9	Argentina	12.8
10	Estados Unidos	11.3
22	España	5.2
34	Japón	1.5

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor. Muestra de 34 países

Elaborado: El autor

Entre otros datos de interés; se tiene que en el Ecuador las microempresas, en 1997 concentraba el 41.6% de la población económicamente activa (PEA) con una participación cercana al 20% en el producto interno bruto (PBI). Estas cifras reflejan

⁴ Navarro, Elola Luis, Garcia Casarejos, M. Nieves, Vela Jimenez, M. José; Esic Maket, 2000 Sept-Dic. (107), El panorama actual de las PyMEs: ventajas y desventajas competitivas.

la potencialidad de este sector para la creación de empleo. De los cerca de 7'675.000 ecuatorianos que se encuentran en la edad de trabajar, solo 1'651.000 tienen una ocupación plena, es decir el 51.21% de la población goza de un pleno empleo y tienen ingresos superiores al salario unificado (\$340,00), según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

En el Ecuador las Mipymes; que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre ellas las siguientes:

- Ventas de artículos varios al por mayor y al por menor.
- Agricultura, y pesca.
- Sector de las industrias manufactureras.
- Sector de la construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Importancia de las Mipymes

Las Mipymes en Ecuador, generan empleo en gran parte de la población; esto representa un porcentaje elevado de mano de obra urbana y un considerable aporte al Producto Interno Bruto.

Estimaciones basadas en los datos del Censo de Población y Vivienda del 2010, según datos se indican que en el Ecuador existen 474.844 microempresas, 18.684 pequeñas empresas, 2106 medianas empresas y apenas 1981 grandes empresas⁵. De la misma manera se muestran otros datos relevantes donde se indica que el 55% de los microempresarios corresponden a adultos de entre 31 y 50 años. Por otro lado el 20% de los empresarios tienen edades que fluctúan entre 18 y 30 años. Para la mayoría de los microempresarios esta es una actividad primaria y por lo tanto el ingreso de su empresa es sumamente importante. La microempresa constituye la totalidad del ingreso familiar.

⁵ Datos del Censo de Población y Vivienda del 2010 - Ecuador

Las MIPYMES en el Ecuador se encuentran en particular concentradas en la comercialización de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país; sin embargo, es de suma importancia que estas unidades de negocios entren a un proceso de cambio en la matriz productiva, puesto que produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, esto permitirá ser un factor fundamental en la generación de riqueza y empleo.⁶

Tabla N° 4 – Fortalezas y Oportunidades de las Mipymes

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Representan el 95% de las unidades productivas• Generan el 60% del empleo• Participan del 50% de la producción• Amplio potencial redistributivo• Capacidad de generación de empleo• Amplia capacidad de adaptación• Flexibilidad frente a los cambios• Estructuras empresariales horizontales	<ul style="list-style-type: none">• Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos• Insuficiente capacitación del talento humano.• Insuficiencia de financiamiento.• Insuficiente cantidad productiva• Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

Elaborado: El autor

Políticas de apoyo a PYMES en Ecuador

Con el objetivo de ayudar a los empresarios el Gobierno ecuatoriano tiene planificado la implementación, de centros integrales de desarrollo empresarial en 16 provincias; estos centros cuentan con maquinaria y tecnología que permitirá mejorar la productividad, la competitividad y la calidad en sectores productivos como el de alimentos, maderero, agroindustrial, metalmecánico, textil, artesanal, entre otros. Esto implica una serie de conocimientos técnicos que debe de tener el emprendedor o empresario para la operatividad de la gestión del emprendimiento o negocio.

Otra de las políticas adoptadas por el gobierno central; consistirá en destinar alrededor de 170 millones de dólares que serán entregados en créditos a través de la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento, con el fin de

⁶ Servicios de Rentas Internas (SRI). <http://www.sri.gob.ec/de/32>

impulsar la producción de las Mipymes. Par ello la Corporación Financiera Nacional (CFN) diseñó y lanzó un proyecto de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) como parte del Programa Progresar. El proyecto, llamado “Fondo de Garantía”, está destinado a aquellos emprendedores que no disponen de las garantías exigentes por las instituciones financieras.

A través de ello, los bancos, cooperativas y otras instituciones aliadas al programa podrán otorgar créditos a los emprendedores teniendo el aval de la CFN.

El Ministerio de Industrias y Productividad, tiene a su cargo la Subsecretaría de (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) MIPYMES, Artesanías y Emprendimientos, institución cuyas competencias, apuntan al diseño e implementación de políticas que promuevan el desarrollo de la productividad de sus miembros.

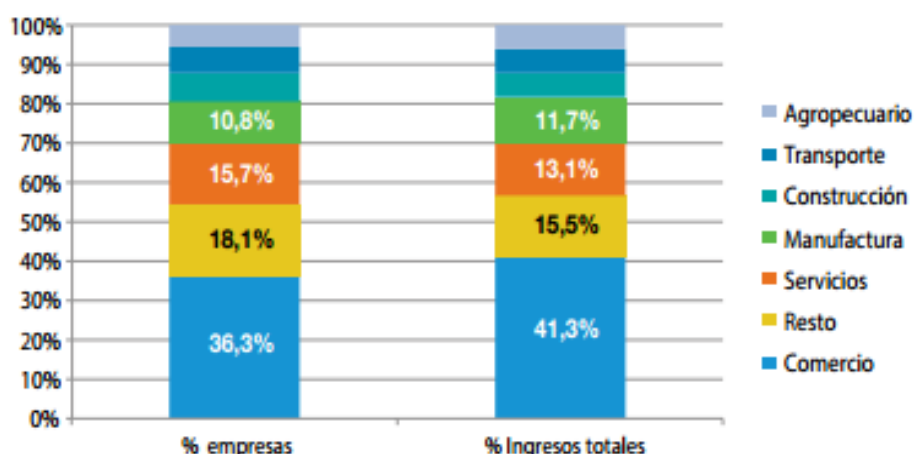
A continuación se detalla el plan de acción, con las políticas que se apoyan en dos ejes principales:

1. Acceso a mercados nacionales e internacionales
2. Incremento de la productividad y competitividad de las MIPYMES y Artesanías

Según estudios realizados por la unidad de Investigación y de mercado de la revista Ekos, en su revista N° 234, publicada en octubre 2013, hace referencia al crecimiento acelerado que tienen las Mipymes gracias al dinamismo, innovación, creatividad que han desarrollado, lo que hace que estas organizaciones puedan adaptarse a los cambios que la actividad económica exige actualmente.

Esto conlleva a decir que la actividad de las Pymes es de gran importancia en la economía del país, dentro de este grupo, en el Ecuador existen más de 16 millones de estas organizaciones. Sin embargo, este segmento cuenta con algunas especificaciones a nivel de composición y evolución con se observa en el gráfico siguiente.

Ilustración N° 2 - Composición de las Pymes por sector económico (2012)



Fuente: Investigación Ekos Negocios y la Unidad de Investigación Económica y de Mercado, UIEM, Corporación Ekos /pág. 30

Según este gráfico se observa la composición de las Pymes y sus ingresos por sector económico, año 2012. Se observa que en porcentajes las Pymes que se agrupan en el sector comercial corresponden a un 36.3% y 41.3% en relación al total de ingresos de las Pymes. Lo que implica que esta es una de las principales actividades en la economía ecuatoriana, esto debido al incremento en el consumo y los mejores ingresos de la población.

Luego el segundo sector con mayor porcentaje es el de servicios en los que se enmarcan actividades de arquitectura e ingeniería, de asesoramiento empresarial, de investigación, informáticos, de publicidad, entre otros; con un 15.7% de empresas y 13.1% de los ingresos. Esta es una de las actividades que pueden desarrollarse con un bajo presupuesto. Esto indica que uno de los sectores con mayor perspectiva de crecimiento es el sector de servicios, cuyos ingresos se incrementaron en un 24% durante el año 2011. De este sector las actividades más destacadas son las de asesoramiento empresarial y las de publicidad con un crecimiento del 22.8% y 19.3% respectivamente.

Otro de los conceptos de interés asociados a las MIPYMES es el de emprendedor, desde la perspectiva de la persona que requiere contar con los conocimientos necesarios para convertir ideas de negocios en empresas exitosas.

¿Quién es el emprendedor?

La palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* que significa pionero. Podemos decir también que se considera la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo; como iniciar una nueva empresa o proyecto innovador.

El emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos, necesidad que tienen muchas personas en lograr su independencia económica, reducir los altos niveles de desempleo, y mejorar la calidad de los empleos existentes.

El emprendedor es aquella persona que tiene la capacidad para encontrar e identificar una oportunidad y traducirla en una idea de negocios, que puede organizar los recursos necesarios para la puesta en marcha de un proyecto.

Otros autores definen al emprendedor como una persona que tiene la capacidad para diseñar, innovar y crea una empresa o negocio, a través de una oportunidad que ha identificado, en resumen se puede decir que el emprendedor es alguien que inicia un proyecto por su propio entusiasmo.

Perfil de un emprendedor⁷

Según varias investigaciones un emprendedor es una persona que cuenta con una gama de factores positivos como innovador, creativo, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento, líder, motivador, entre otras facultades.

En la tabla debajo se detallan aspectos y factores diferenciadores de los emprendedores

⁷ Bayón ; Sanzvaldés; Cervera; Hernández Carnicer; Renedo: "Como crear una empresa", CEOE CEPYME.

Tabla N° 5 – Factores diferenciadores de los emprendedores

N°	Factor diferenciador
1	Capacidad para identificar una oportunidad de mercado
2	Capacidad de plantearse objetivos claros.
3	Capacidad para Auto motivarse.
4	Capacidad para intuir los escenarios posibles.
5	Capacidad para innovar y crear.
6	Posee seguridad propia.
7	Arriesgado.
8	Le gustan los desafíos.
9	Siempre es objetivo.
10	Conoce claramente cuáles son sus ventajas y desventajas.
11	Capacidad de Motivar.
12	Capacidad para sacar conclusiones y resolver problemas.
13	Audaz al momento de tomar decisiones.
14	Capacidad para administrar los recursos eficientemente.
15	Visión del futuro.
16	Capacidad para concretar hechos.
17	Capacidad para Asignar prioridades.
18	Proactivo.
19	Genera sinergia.
20	Transmite la visión y misión a sus colaboradores.
21	Le interesa ganar la guerra, no le preocupa perder batallas.

Elaborado: El autor

Condiciones determinantes detrás del emprendedor

Según Andy Freire (2012), en su libro “Pasión Por Emprender”; expone una variedad de perfiles que pueden tener los emprendedores, determina que existen once elementos comunes que definen a un gran emprendedor.

En la tabla siguiente se muestran los elementos comunes de los grandes emprendedores.

Tabla N° 6 - Elementos comunes de los grandes emprendedores

N°	Elemento	Observación
1	Emancipación	Alrededor del 60% de los emprendedores dicen que la motivación para emprender está en la búsqueda de la libertad y la independencia.
2	Moderación en la Ambición del dinero	Algunos estudios demuestran que el 20% de los emprendedores consideran que su principal motivación es el dinero. Para la gran mayoría de los emprendedores el dinero es una consecuencia del emprender exitosamente
3	Pasión	Emprender es dedicarse en cuerpo, mente y alma al proyecto que se emprende.
4	Resultados	Los grandes emprendedores sueñan en las estrellas con los pies en la tierra. Muchos de los emprendedores tienen grandes capacidades intelectuales, pero su foco está puesto en lograr resultados concretos
5	Espiritualidad	Los grandes emprendedores combinan el trabajo profesional con
6	Novicio	Los grandes emprendedores muestran humildad y voluntad permanente de aprender.
7	Disfruta el camino	Capacidad que tienen los emprendedores entre la dureza de sortear los obstáculos, el placer y el humor de disfrutar cada paso que dan.
8	Éxitos Compartidos	Los emprendedores ven a su equipo como socios y buscan siempre formas de compartir con ellos el valor creado.
9	Determinación	Muestran seguridad y firmeza en sus acciones.
10	Optimismo	Siempre tienen una clara visión y esperanza sobre hacia donde pueden y quieren llegar en el futuro.
11	Responsabilidad incondicional	Los grandes emprendedores actúan como protagonistas y asumen una responsabilidad incondicional frente a su destino.

Fuente: Freire, 2012

Elaborado: El autor

Tipos de emprendedor

- El intrapreneur – que es el ejecutivo que está en constante idealización de proyectos dentro de la empresa. Orientado a la acción, transforma, a través de su visión global y de su espíritu emprendedor, un producto y/o servicio en una nueva área de negocios.
- El entrepreneur - es quien posee un buen olfato para encontrar las oportunidades. No se encuentra dentro de la empresa, si no, que toma

grandes desafíos, riesgos para controlar su propio destino trabajando para sí mismo.

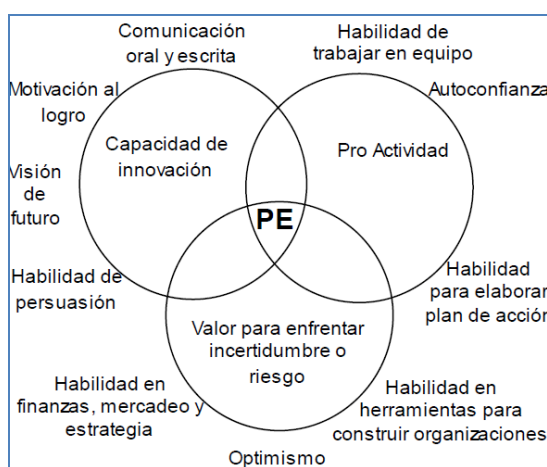
Características de los Emprendedores

Tiene ciertas conductas que todo emprendedor debe poseer:

1. Los emprendedores deben tener pasión para entregarse a su actividad por completo.
2. Debe ser un visionario pues para alcanzar el éxito, necesita de un plan.
3. Debe también aprender día a día es decir que debe tener capacidad de aprendizaje y estar dispuesto a escuchar sugerencias.
4. El emprendedor debe tener determinación y coraje,
5. Debe ser creatividad y su producto debe ser innovador
6. Y ante todo debe ser persistente.
7. El emprendedor debe tener sentido de oportunidad al identificar necesidades, problemas y tendencias

En el gráfico se observan las características del perfil del emprendedor, a manera de conjunto se observa como dinámicamente factores clave, como la capacidad de innovación, la pro actividad y el valor para enfrentar incertidumbre o riesgo, se interceptan para dar como resultado el perfil idóneo del emprendedor.

Ilustración Nº 3 – Características del perfil emprendedor



Fuente: Universidad de los Andes, Diseño de un modelo para promover el emprendimiento en estudiantes de secundaria en grado 10mo y 11avo de estrato 1, 2 y 3 en Colombia, Andrés Felipe Otero Vergara, Febrero 2005

Entre otros aspectos claves del éxito se destacan la capacidad de visión del futuro, la habilidad de persuasión, habilidad de trabajar en equipo, optimismo entre otras son las que más se destacan.

Entorno del emprendedor

Según González, 2014, en la sesión científica “Condicionantes del ecosistema emprendedor” indica que la teoría institucional sustenta los factores institucionales del entorno que determinan el ecosistema del emprendedor. (North, 1990; Scott, 1995; Busenitz *et al.*, 2000; García Cabrera & García Soto, 2010), y que además requieren de investigación empírica que desarrolle o fundamente esa teoría.

Además, menciona que los **ecosistemas emprendedores** en el Ecuador muestran oportunidades para mejorar el entorno institucional que propicien un desarrollo más favorable de los emprendimientos (Lasio *et al.*, 2013; Gwartney *et al.*, 2013; Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional, 2013)

Tabla N° 7 – Factores de incidencia del Ecosistema emprendedor

Factores Generales	Factores Específicos
Factores Moderadores	Factores Institucionales normativos
	Aprobación social del emprendimiento
	Factores institucionales reguladores y cognitivos
Factores Tácticos	Plan de negocios desde la oportunidad y pro actividad
	Nuevos productos y servicios
Factores Estratégicos	Posicionamiento y reputación
	Emprendimiento de éxito

Fuente: Sesión científica “Condicionantes del ecosistema emprendedor”; 5 Septiembre 2014

Elaborado: El autor

En esta tabla se presentan los factores generales que inciden: el ecosistema del emprendedor y los factores específicos, entre lo más relevante observamos que uno de los factores tácticos que se tiene es el plan de negocios desde la oportunidad y la Pro actividad.

Es importante que los emprendedores y MIPYMES cuenten con un soporte técnico empresarial, que los ayude al desarrollo máximo en las diferentes aéreas que desempeñan.

De esta manera es importante la creación de una incubadora de empresas para fomentar el desarrollo empresarial, teniendo en cuenta que la Ciudad de Guayaquil es una de las más importantes en el Ecuador, por su crecimiento comercial y turístico.

Así, los emprendedores y MIPYMES tendrán un apoyo constante para desarrollarse y esto se verá reflejado en: mejor calidad de vida, generación de fuentes de empleo y aún más el crecimiento empresarial en la Ciudad de Guayaquil.

¿Qué se entiende por Incubadoras de empresas?

La palabra Incubación, según el diccionario de la lengua española proviene del latín incubatio (ōnis), que significa “acción y efecto de incubar”, de la cual se deriva la palabra Incubadora que es un “aparato o local que sirve para la Incubación artificial” o una “urna de cristal en que se tiene a los niños nacidos antes de tiempo o en circunstancias anormales, para facilitar el desarrollo de sus funciones orgánicas”.

Este concepto es aplicado hoy en día al mundo empresarial y con ello nacen las definiciones de Incubadoras de Negocios, Incubadoras de Empresas, Viveros de Empresas, Centro de Promoción Empresarial, Centros de Nuevas Empresas, siendo estas unidades estratégicas que facilitan la creación y el desarrollo de nuevas empresas y empresarios.

Se definen a las incubadoras de negocios como organizaciones que detectan y potencian ideas emprendedoras e innovadoras; a través de una metodología diseñada por ellas; para otorgarles asesoría especializada, infraestructura física, networking, acceso al financiamiento y capacitación continua en un ambiente empresarial estimulante; pudiendo ser universidades, institutos de investigación.

Las incubadoras de negocios, nace con la finalidad de apoyar a todos aquellos emprendedores y MIPYMES; que buscan iniciar su propia empresa, encargándose de evaluar la viabilidad técnica, financiera y de mercado, a través de un plan de negocios que lleva toda una metodología, además de proporcionarles otros servicios como los de asesoría legal, capacitaciones para que sean capaces de colaborar con el crecimiento de su región y el país. En otras palabras, las incubadoras se

encargan de detectar y potencian ideas emprendedoras e innovadoras para otorgarles asesoría especializada, infraestructura física, redes de contacto, acceso al financiamiento y capacitación continua.

La incubación de negocios es una herramienta estratégica que tiene como objetivo buscar el surgimiento de nuevos emprendimientos y negocios innovadores y que sean sustentables y sostenibles, a través de la transferencia de conocimiento y la asistencia técnica integral empresarial que le permita a estas nuevas empresas sobrevivir y crecer en los mercados locales como internacionales.

A través de la creación de nuevos emprendimientos y negocios se trata de contribuir e impulsar la reactivación económica del país, de la región y de la zona, además de potencializar la investigación y el desarrollo técnico, innovador y creativo estrechando las relaciones entre las instituciones de educación superior y la empresa privada, fomentando un entorno favorable para el desarrollo de nuevos negocios.

Las incubadoras de empresas o de negocios, son las instituciones encargadas de contribuir y apoyar el surgimiento y desarrollo de nuevos emprendimientos, negocios y empresas sostenibles y sustentables, con la condición de que su factor competitivo sea el conocimiento. Las incubadoras de empresas son piezas claves en la política de desarrollo económico e innovación de los países. En tal sentido, la literatura especializada destaca su utilización para favorecer el desarrollo de un sector o rama industrial de empresas intensivas en conocimientos (científicos, tecnológicos o de mercado). En general, son instrumentos fuertemente orientados al desarrollo de regiones, en los que el poder local tiene un papel estratégico y vital para su surgimiento y sostenimiento en el tiempo.

Las incubadoras de negocios son organizaciones (como universidades, institutos de investigación, etc.) que a través de sus ámbitos académicos detectan, identifican y potencian ideas de negocios emprendedoras e innovadoras; a través del diseño de una metodología que les permita hacer transferencia de conocimientos; para brindarles servicios especializados de asesoría y acompañamiento empresarial,

además de brindarles otros servicios como infraestructura física, desarrollo del networking, acceso al financiamiento y capacitación constante.

Origen de las incubadoras⁸

Si bien es cierto no se conoce a ciencia cierta cuándo se dieron los primeros indicios de los procesos de incubación de negocios, se tienen registros que el concepto de incubadora de empresas o negocios como tal; tuvo sus primeros pasos en la década de los 50 en Silicon Valley, California, como parte de los procesos de educación de la Universidad de Stamford, quien fue la universidad fundadora del parque industrial y, posteriormente, de lo que es el parque tecnológico (Stamford Research Park), esta iniciativa nació con objetivo de promover la transferencia de tecnología desarrollada en la Universidad hacia las empresas y la creación de nuevas empresas intensivas en tecnología, principalmente del sector electrónico. Los resultados obtenidos con estas iniciativas estimularon los procesos de creación de réplicas de iniciativas muy semejantes en otras localidades, dentro y fuera de los Estados Unidos.

Posteriormente, en la década de 1980, otras organizaciones gubernamentales comienzan también a promover y a crear incubadoras. Tal es el caso de la U.S Small Business Administration, el U.S. Department of Housing and Urban Development y The Appalachian Regional Commission. Al parecer, éste es el período de mayor auge. Comienza un interés inusitado por este tipo de mecanismos y las comunidades empiezan a fundar incubadoras de empresas como una herramienta específica para alcanzar sus metas de desarrollo (Allen y Mccluskey, 1990).

En enero de 1990, más de 385 incubadoras de empresas se encontraban operando en Estados Unidos, número que ascendió a 530 en 1996 (NBIA, 1997). La industria ha estado creciendo a una tasa constante desde inicios de los 80. Por ejemplo, en Estados Unidos de enero a agosto de 1999 el número de nuevas incubadoras por

⁸ Liyis Gómez, División de Ciencias Administrativas Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia – www.uninorte.edu.co.

mes ascendió a seis, y de septiembre a diciembre de 2000, pasó a ser de 25 (Barrow, 2001).

En Europa, las incubadoras surgieron inicialmente en Inglaterra, subsidiadas por la British Steel Corporation, que estimuló la creación de pequeñas empresas en áreas relacionadas con la producción de acero.

La estructura que actualmente han desarrollado las Incubadoras de negocios, se desarrolla en la década del setenta, en Estados Unidos. Y a finales de esta década y principios de los ochenta, en Europa, los gobiernos locales, de la mano de las universidades e instituciones financieras, se unen para evaluar el proceso de industrialización de las regiones poco desarrolladas o en fase de declinación debido a la recesión de esos años. La motivación de estos esfuerzos era de tipo económica y social, con proyección hacia la creación de nuevas fuentes de empleo, hacia la generación de renta y con alto impacto en el desarrollo económico local y regional.

Las incubadoras de empresas o negocios en Europa fueron concebidas, en el contexto de la política gubernamental de la región y que tenían como objetivo primordial, promover el desarrollo económico de la región a través de la creación de empresas orientadas al desarrollo de nuevas tecnologías y además, incorporando empresas de áreas tradicionales de la economía.

Según datos obtenidos de algunas fuentes, la experiencia a nivel internacional del concepto de incubación de negocios o de empresas ha dado resultados exitosos y aplicado en el todo el mundo. Además es en Estados Unidos la nación que ha desarrollado más el concepto en la creación y operación de estos centros especializados, según estimaciones de la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA).

En la actualidad es posible encontrar centros especializados en la incubación de empresas o de negocios en la mayoría de las economías del mundo, así también en países considerados economías emergentes, como el caso de China, India, México, Brasil, Turquía y Polonia. En este tema el país latinoamericano que ha avanzado en el desarrollo de la incubación de empresas o de negocios es Brasil, que impulsó e

implementó esta iniciativa en 1984 en la que se crearon cinco organizaciones que servirían para efectuar transferencia de tecnología desde las universidades hacia el sector productivo. Y es a finales de 1984 cuando se estableció la primera incubadora de empresas en Brasil siendo además la primera de América Latina.

Si, junto con estas cifras, se tiene en cuenta el número de incubadoras en otros países (80 en la antigua Unión Soviética, 600 en el Occidente de Europa, 210 en el Oriente, 50 en Australia, 200 en China y 100 en la India), no sería de extrañar que a finales de la década de 2010 los programas de incubación de negocios pasen de 5,000.

Según lo revisado en la historia, la gran mayoría de las incubadoras de negocios son instituciones sin fines de lucro, y sus costos son soportados por gobiernos; instituciones locales e internacionales; que buscan estimular el desarrollo emprendedor, la generación de empleos, el desarrollo de la economía local.

En algunos países latinoamericanos una porción importante del PIB corresponde a la gestión lograda por los emprendedores y MIPYMES, contribuyendo también con la generación de nuevos empleos generados. Esta es una razón por la que se crean las incubadoras: como un elemento necesario e importante para ayudar al nacimiento de empresas, y su desarrollo inicial; lo que genera a su vez crecimiento económico, la creación de empleo, y el bienestar de la población. La gran mayoría de las incubadoras nacen con el fin de aunar esfuerzos para crear nuevas fuentes de empleos, contribuir con la creación de empresas rentables.

Actualmente el gobierno ecuatoriano dentro del plan de desarrollo se ha enfocado en varias líneas estratégicas, especialmente en el cambio de la matriz productiva que tiene como objetivo potencializar las MIPYMES a través de los varios proyectos que está llevando a cabo con los organismos alineados a este ámbito entre ellos el Ministerio de la Producción, es por esto que se hace fundamental crear el ambiente propicio para la generación de ideas, proyectos y negocios que contribuyan a este objetivo nacional. En este sentido los diferentes actores de la sociedad están llamados a contribuir con este cambio y es la Universidad el actor encargado de aportar a través de sus saberes, recursos y demás herramientas; con este objetivo.

Tipos de incubadoras⁹

A nivel mundial, se encuentran distintos tipos de incubadoras en función del problema que se quiere atender, de los recursos disponibles y/o de las habilidades, fortalezas u oportunidades que se desean aprovechar.

Es así como las incubadoras pueden ser clasificadas en distintos tipos de acuerdo con el enfoque a utilizar. La siguiente clasificación es una muestra de los tipos de incubadoras que pueden establecerse:

Tabla N° 8 – Tipo de incubadora de negocios

N°	Tipo	Campo de acción
1	Especializadas	Orientadas a una rama o actividad económica o a un área del conocimiento, alimentos, biotecnología, ingeniería de software, artesanías, etc.
2	Multipropósito	Albergan empresas de diversas actividades económicas y tipos de productos y servicios.
3	Alta tecnología o base tecnológica	Se especializan en empresas nuevas cuyo negocio está basado en procesos, productos o servicios donde la tecnología es nueva o innovadora convierte en el elemento que aporta un alto valor agregado y es el que permite mantener ventaja competitiva.
4	Virtual	También conocida como incubación extramuros y donde no se dispone de instalaciones físicas a ser ocupadas por los emprendedores sino que el paquete de servicio puede accederse sin estar físicamente en la sede de la incubadora.

Fuente: BARBOZA FLORES Sonia, XII congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial. Tema: Incubación de Empresas y Parques Tecnológicos, experiencia de Costa Rica. Elaborado. El autor

Aspectos a considerar para decidir qué tipo de incubadora se puede crear

Los objetivos que se buscan se derivan de la problemática que se pretende atacar y que busca la generación de fuentes de empleo, crear mayor riqueza, aprovechar recursos, diversificar la producción, favorecer la creatividad e innovación, etc.

⁹ Barzola Flores, Sonia, XII congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial. Tema: Incubación de Empresas y Parques Tecnológicos, experiencia de Costa Rica.

- **Condiciones y recursos necesarios**

La creación de una incubadora demanda una serie de recursos que están relacionados con la disponibilidad de recurso humano y de fuentes de financiamiento para asegurar su operación y permanencia. El tipo de incubadora definirá las categorías de recursos requeridos. Si se trata de una incubadora de base tecnológica, la creación del proyecto demanda la existencia de suficiente capital humano formado e interesado en la promoción de la ciencia y la tecnología así como instrumentos, políticas e instancias que favorezcan su desarrollo.

- **Condiciones y recursos disponibles**

Es el inventario sobre el tipo, la cantidad y calidad de los recursos existentes. Es vital para medir la factibilidad de una incubadora, pues de esto se derivan las acciones que harán uso de ellos y las que procurarán su existencia.

- **Oportunidades a aprovechar**

Las oportunidades normalmente están relacionadas con los recursos disponibles y condiciones favorables del ambiente, como por ejemplo tendencias en el mercado, la tecnología, los consumidores, situación macroeconómica, etc.

- **Amenazas y debilidades presentes y futuras**

La presencia de éstas motiva a la realización de acciones que mitiguen los efectos y normalmente se procura revertirlas o al menos anular o minimizar su impacto. De esta manera, una organización interesada en la creación de una incubadora puede ver en este instrumento un medio para reducir la amenaza de un incremento en el nivel de desempleo, de perder mercado o competitividad, entre otros.

Factores de éxito de los proyectos de incubación¹⁰

La consulta de esta información precisa un conjunto de elementos a tomar en consideración como factores que garantizan el éxito de una incubadora de negocios, estos son:

¹⁰ CONCYTEC, Programas y redes nacionales, regionales e internacionales C y T, incubadoras de empresas de base tecnológica.

- Acometer principios básicos con la incubadora como componente catalítico.
- Reconocer que la incubadora requiere subsidio inicial.
- Iniciar con encuestas de demanda, análisis de factibilidad y plan de negocios.
- Escoger sitio y espacios físicos que faciliten la incubación y generación de ingresos.
- Estructurar gobierno para minimizar interferencia, maximizar asistencia y reforzar petición y rendición de cuentas.
- Seleccionar, entrenar, remunerar y motivar a los administradores de las incubadoras.
- Seleccionar empresas que estén en sus primeras fases y que tengan potencial de crecimiento.
- Desarrollar un rango de servicios de consultoría, información, desarrollo de empresas, finanzas y redes orientados a las necesidades de la empresa.
- Promover la incubadora como plataforma de convergencia de soporte por universidades, parques tecnológicos, redes externas.
- Reingeniería para tomar ventaja del potencial de Internet para acelerar empresas relacionadas con Internet.
- Crear asociaciones, cámaras, clubes y otras estructuras que puedan promover el respaldo a las incubadoras.
- Instalar sistemas de información para la recolección de datos que permitan el monitoreo y la evaluación del comportamiento, efectividad y sostenibilidad del proyecto.

Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Principales experiencias de Incubación en el Ecuador y en el Exterior

El Ecuador, alineado a las tendencias globales, está en miras de potencializar el desarrollo de iniciativas emprendedoras a través de la gestión tanto pública como privada. Es entonces que se hace menester por parte de los gobiernos seccionales, gremios empresariales, instituciones de educación y otros actores de la sociedad asumir este gran desafío.

Entre las organizaciones que contribuyen con el proceso emprendedor tenemos:

Tabla N° 9 – Organizaciones Ecuatorianas que apoyan el proceso emprendedor

Ciudad	Organización
Guayaquil	Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) – CEEMP Centro de Desarrollo de Emprendedores La Universidad de Especialidades Espíritu Santa (UESS) La Universidad Católica Santiago de Guayaquil (UCSG)
Quito	Universidad Tecnológica de América UNITA – CIDEM Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial Universidad Tecnológica Equinoccial UTE – Instituto de Transferencia Tecnológica Escuela Superior Politécnica del Ejército ESPE – CIDE Centro de Investigaciones y Documentación Educativa. Escuela Politécnica Nacional – UAPE Unidad de Apoyo Politécnico Emprendedor CELEM Centro de Excelencia de Emprendedores Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO
En otras Ciudades como: Loja Cuenca Ambato Chimborazo	Incubadora de Empresas de Loja Universidad de Cuenca Universidad Técnica de Ambato Universidad Nacional de Chimborazo

Elaborado: El Autor

En esta tabla se observa como en las principales ciudades del país como Guayaquil y Quito existen organizaciones que están directa e indirectamente involucradas con el proceso del emprendedor.

A continuación se puede apreciar que sucede en otros países con el proceso de incubación de negocios, mostrado en la tabla siguiente.

Tabla N° 10 – Organizaciones en América Latina que apoyan el proceso emprendedor

País	Organización
Perú	Incubadora del INICTEL – Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones de Perú
Colombia	IEBTA Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia
Venezuela	Incubadora de la Universidad Nacional Experimental del Táchira Servicios de Atención al Emprendedor (SAE) – Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM)
México	Instituto Tecnológico Monterrey
Costa Rica	Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica y Parques Tecnológicos
Chile	Incubatec – Universidad de la Frontera SERCOTEC

Elaborado: El Autor

En la tabla detallada se enlistan las organizaciones de países de la Región de América Latina que actualmente se encuentran potencializando el proceso de incubación de negocios.

La incubación de empresas como herramienta para el desarrollo económico

Una incubadora de negocios es una herramienta estratégica que tiene como objetivo facilitar el surgimiento de emprendimientos o negocios pudiendo ser estos de base tradicional y/o tecnológica, justamente haciendo transferencia de conocimiento a través de brindar asistencia técnica especializada para que las nuevas empresas sobrevivan y crezcan durante su etapa de despegue, en la cual son más vulnerables.

La incubadora pone a disposición de las empresas asesoramiento técnico especializado y de gerenciamiento, capacitación y consultoría, financiamiento preferencial, contactos comerciales, acceso a equipos y alquileres flexibles y condiciones de logística, tales como, la posibilidad de compartir con otras firmas los servicios de agua, energía, comunicación, informática, mantenimiento, limpieza y

vigilancia. De este modo, las empresas incubadas pueden acceder a los servicios necesarios para su operación a costos inferiores a los de mercado.

Pero el concepto de incubadora no se reduce a un esquema de dividir gastos o compartir espacios y servicios. Se trata de un programa de incentivos a la creación de empresas competitivas en donde los participantes seleccionados compartan experiencias e información entre sí, generando una sinergia que contribuya a la creatividad y a la ganancia de capacidades.

En este marco, cada una de las empresas es asistida y monitoreada separadamente y es incentivada de acuerdo con su propia etapa de crecimiento, necesidades particulares y tamaño relativo, de manera que el estímulo sea oportuno en cada caso. Con frecuencia, también cuentan con la asistencia permanente de alguna institución académica.

En estos emprendimientos también se procura la interacción multisectorial entre públicos y privados, así como también, el intercambio de conocimientos y experiencias con las instituciones de ciencia y tecnología, impulsando el desarrollo regional y local mediante el estímulo al empleo, la generación de valor agregado, la capacitación y la reestructuración industrial.

La participación del sector público en la mayoría de estos emprendimientos se justifica bajo la concepción de que existen fallas de mercado que distorsionan las señales a los inversores y que implican la no-supervivencia de algunos proyectos que ex/ post se revelarían rentables y podrían generar desarrollo local o regional.

Según la European Commission Directorate General Enterprise, (2004); muchas de las empresas, al iniciarse, enfrentan altos costos fijos, tienen dificultad para acceder al crédito y cuentan con información asimétrica respecto del mercado y la tecnología disponible; otras, como algunas de base tecnológica (empresas de software, productos electrónicos pequeños y de biotecnología en una fase temprana), si bien requieren poco capital inicial y casi ningún equipamiento, participan de mercados con fallas de comercialización y difusión de tecnología, lo que aumenta su riesgo de

fracaso. En estos casos, sólo con el apoyo del sector público las empresas innovadoras pueden lograr la supervivencia y el crecimiento posterior.

No obstante, existen numerosas incubadoras de empresas de origen privado, generalmente administradas por grupos de inversión. Su principal interés es el rendimiento económico, además de las nuevas aplicaciones y la transferencia tecnológica y de servicios que puedan hacerles. Eventualmente también pueden convertirse en clientes de las empresas incubadas. Estos emprendimientos suelen conllevar un alto riesgo, acompañado por rendimientos esperados también elevados.

En general, lo primero que se analiza en un proyecto particular de incubación, es su viabilidad económico-financiera, su capacidad técnica y su potencial de mercado. Cabe destacar que los procesos de innovación son lentos y requieren de planificación a mediano y largo plazo, con resultados inciertos. El retorno debe ser apreciado en función de su creación de unidades productivas, generación de empleos y agregación de valor.

Entre los modelos exitosos de organizaciones de América Latina, tenemos los siguientes, expuestos en la tabla a continuación.

Tabla N° 11 – Modelos de Incubación exitosos en América Latina

Institución Metod	ología	Beneficios
Tecnológico de Monterrey	<p>Pre-incubación Elaboración de la Idea, desarrollo y terminación del plan de negocios.</p> <p>Incubación Facilita y guía a las empresas en el proceso de implantación, operación y desarrollo de la empresa.</p> <p>Post-incubación Consolidación, seguimiento y supervivencia de la operación de la empresa.</p> <p>Aceleración Asesoramiento integral enfocado a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos clientes</p>	<p>Tutoría personalizada</p> <p>Formación empresarial</p> <p>Asesoría de expertos en diferentes áreas de negocios</p> <p>Enlaces de negocios</p> <p>Vinculación con Fuentes de financiamiento e inversión</p> <p>Más de 50 Centros de Investigación del Tecnológico de Monterrey</p> <p>Cadenas de distribución</p> <p>Nuevos mercados</p>

Universidad de la Frontera INCUBATEC	Proceso de Incubación Diagnóstico de la iniciativa	Elaboración del Plan de negocios
	Diseño del negocio Asesoría en gestión empresarial para diseñar el modelo de negocio más adecuado	Prototipo Empresa constituida Pruebas de concepto y validación comercial para obtener un feedback de información relevante
	Dinamización Asesoría gestión empresarial para facilitar el cumplimiento de los objetivos empresariales	Actividades de Mentoring y Networking Identificación y levantamiento de fuentes de financiamiento para nuevos proyectos y capital de riesgo
	Consolidación Seguimiento de indicadores empresariales. Apoyo en la identificación y participación de nuevos proyectos	Negocios para expansión Gestión comercial y ventas Comunicación y difusión de medios

Elaborado: El autor

En esta tabla se observa los modelos de incubación que utilizan en países donde se ha potencializado el concepto del emprendimiento a través de la incubación de negocios como son los países de México y Chile, en donde en el caso de México existen 209 incubadoras de negocio de las cuales operan 67 de manera tradicional, 132 con base tecnológica y 10 de alta tecnología.

En otros países fuera de la región como en el caso de España que actualmente es un país que está invirtiendo en la creación de empresas dedicadas a la incubación de negocios, como es el caso del Grupo INTERCOM que es una de las Incubadoras más importantes y representativas de ese país y donde se han incubado iniciativas exitosas como Infojobs, Softonic, Niumba.

Objetivos que por naturaleza tienen las Incubadoras de Negocios

Los Objetivos planteados por las Incubadoras de empresa en América Latina son:

1. Ayudar a las empresas a superar la etapa más crítica de su desarrollo para su inserción en la red industrial.
2. Apoyar la consolidación de empresa ayudando a superar más rápidamente las barreras técnicas, gerenciales y mercadológicas.

3. Apoyar técnica y gerencialmente a las empresas a través de la identificación y ofrecimiento de consulta especializada.
4. Fortalecer la capacitación emprendedora, ofreciendo un ambiente apropiado y una gerencia dinámica.
5. Realizar acciones asociadas y compartidas.
6. Optimizar y reducir los costos, para las empresas y para las entidades que apoyan las incubadoras.
7. Buscar nuevos apoyos para las empresas.
8. Divulgar las empresas facilitando su participación mediante redes de acceso a la experiencia del sector.
9. Aumentar la integración entre el sector empresarial y las instituciones académicas.
10. Contribuir para la generación de fuentes de trabajo y rentas.
11. Incentivar la formación de nuevos empresarios.
12. Analizar los problemas inherentes a la creación y desarrollo de una empresa y así rescatar metodologías futuras aplicaciones.
13. Generar innovaciones en materia de gestión productiva y empresarial adecuadas a la producción y al entorno.

Estructura legal de las Incubadoras de Empresas

Las Incubadoras de negocios pueden adoptar algunas de las siguientes estructuras legales, y dependiendo de ello se estructuran funcional, administrativa y organizacionalmente.

Tabla N° 12 – Estructura legal de las incubadoras de empresas

Organizaciones Privadas con fines de lucro	Formadas por grupos de inversionistas,
Organizaciones Públicas sin fines de lucro	La mayoría de incubadoras son de este tipo, normalmente organizadas a través de una fundación.
Organizaciones con fondos Públicos y Privados	Esfuerzo asociativo entre el gobierno o una agencia sin fines de lucro e inversionistas privados. Este tipo de asociación permite a la incubadora nutrirse de ambas experiencias.
Organizaciones Afiliadas a Universidades	El objetivo es desarrollar y transferir nuevos conocimientos y tecnologías

Elaborado: El autor

Etapas de la incubadora

Etapa de cristalización

Muchos pequeños y medianos empresarios ven frustradas sus aspiraciones de crecimiento cuando no pueden vivir dignamente de su arduo trabajo y observan como los intermediarios o los grandes poderes económicos absorben los beneficios de una “sana competencia”. El posicionamiento de la Incubadora logrará que las ciudades y las comunidades en donde estén ubicadas las futuras Mipymes, progresen de una manera más inclusiva, justa y equitativa.

Etapa de crecimiento

Con el pasar del tiempo se pretenden que la Incubadora crezca para los micro empresarios y emprendedores y así cooperar con el bienestar económico y social de sectores hasta ahora abandonados en una importante sección territorial del país.

Etapa de madurez

La incubadora haya afincado sus raíces con una divulgación apropiada dentro del público objetivo (target). La Incubadora tendrá que también innovar en la prestación de los servicios, debiendo encontrarse otros frentes de desarrollo de diferentes productos y de nuevas demandas, generando propuestas que mejoren la actividad comercial ya establecida.

Modelo Genérico de Incubación de Empresas

El modelo genérico de incubación de negocios, se divide en cuatro etapas:

1. **Pre-incubación** – En esta etapa se ofrecen los servicios tales como consultoría, capacitación, asesoría, información, orientación, enlaces de negocios, para la elaboración, desarrollo y terminación del plan de negocios. Esta etapa dura aproximadamente 12 meses
2. **Incubación** – En esta etapa ofrece servicios de asesoría, consultoría, capacitación, información, orientación, enlaces de negocios, para facilitar y guiar a las empresas en el proceso de implantación, operación y desarrollo de la empresa. Esta etapa dura aproximadamente 12 meses.

3. **Post-incubación** – En esta etapa ofrece servicios de asesoría, consultoría, capacitación, información, orientación, enlaces de negocios, para apoyar el seguimiento y supervivencia de la operación de la empresa.
4. **Aceleración** – Logren un crecimiento integral en el corto plazo, por medio de la incorporación de mejores prácticas de negocios y acceso a fondos de capital y nuevos mercados de manera sencilla.

En la presente investigación se realizó un análisis de los involucrados, que aportan ideas del problema planteado; en la tabla siguiente se detallan:

Tabla N° 13 – Análisis de Involucrados

Stakeholders D		I	Requerimientos
Mipymes	x		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones en el emprendimiento de pequeños negocios y negocios que se están ejecutando. • Consultorías y asesorías en gestión empresarial.
Emprendedores	x		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de las herramientas necesarias • Independencia financiera • Fuentes de financiamiento
Sociedad	x		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones en el emprendimiento • Mejorar la formación de emprendedores • Impulsar la economía.
UTEG Técnicos involucrados		x	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar las herramientas necesarias para llevar a cabo la formación de nuevos emprendedores y empresarios • Aportar con la transferencia de tecnología al desarrollo de los emprendedores
Inversionistas		x	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar en la función de investigación un plan para dar impulso a las incubadoras de proyectos. • Crear alianzas estratégicas que permitan complementar esta iniciativa.

Elaborado: El autor

Otra de las definiciones que ya fueron expuestas anteriormente en este capítulo y es de interés para la presente investigación es la definición de Mipymes, características, fortalezas y debilidades.

1.6 Marco conceptual o Glosario de términos

- **Incubadora de Empresas o Negocios** – Una incubadora de empresas es una organización diseñada para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios

empresariales que puede incluir renta de espacios físicos, capitalización, coaching, networking (es decir acceso a una red de contactos) y otros servicios básicos como telecomunicaciones, limpieza o estacionamiento.

- **Mipymes** – Acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa".
- **Emprendedor** – Es un término derivado de la palabra francesa *entrepreneur*, y que es comúnmente usado para describir a un individuo que organiza y opera una o varias empresas, asumiendo cierto riesgo financiero en el emprendimiento.
- **Globalización** – Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala planetaria que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.
- **Innovación** – Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.
- **Tecnología** – Conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.
- **Producto** – Es una opción elegible, viable y repetible que la oferta pone a disposición de la demanda, para satisfacer una necesidad o atender un deseo a través de su uso o consumo.
- **Servicio** – Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.
- **Transferencia tecnológica a empresas** – Comprende una serie de actividades que se realizan con el propósito de incorporar conocimientos aplicados que han sido desarrollados por unidades estratégicas a sectores productivos.

1.7 Formulación de la Hipótesis y variables

1.7.1 Hipótesis general

Si se hace un estudio teórico acerca de las experiencias internacionales sobre la creación y funcionamiento de las incubadoras de empresas y se diagnostican las necesidades actuales de los emprendedores de la ciudad de Guayaquil, es posible

diseñar un modelo de incubación de negocios para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil; que se adapte a las necesidades y requerimientos de los emprendedores de la ciudad de Guayaquil.

1.7.2 Hipótesis particulares

1. Es posible analizar las definiciones del proceso de emprendimiento y los modelos de incubación de negocios que contribuyan al diseño del modelo de incubación de negocios de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
2. Es posible Identificar las necesidades y requerimientos de los emprendedores en Guayaquil.
3. Es posible identificar las variables para el diseño de un modelo de incubación de negocios para Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

1.8 Aspectos metodológicos de la investigación

1.8.1 Tipo de estudio

El marco metodológico, como el conjunto de acciones que permitirán describir y analizar la problemática planteada, a través de procedimientos específicos que incluye diversas técnicas. Para establecer y describir en forma detalla cómo se llevara a cabo el estudio.

A continuación detallaremos los tipos de investigación que llevaremos a cabo:

1. Descriptiva: Porque analiza las ventajas y desventajas causas en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil.
2. Aplicada: En el presente trabajo se pretende dar posibles soluciones a la sociedad en general como: generas fuentes de empleo, fomentar el desarrollo empresarial, entre otras.

1.8.2 Método de investigación

El presente estudio se basa en la investigación descriptiva, explicativa y comprobación de hipótesis, bajo el diseño cuantitativo y cualitativo.

La investigación parte de la descripción y análisis de la situación actual para luego tratar de explorar a fondo las causas y efectos de la situación problemática de tal manera que sea posible diseñar el modelo de incubación de negocios en el contexto del emprendimiento en la ciudad de Guayaquil. También es una investigación de comprobación de hipótesis dado que se utilizarán instrumentos la verificación de las hipótesis.

1.8.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Los métodos y técnicas aplicadas a la presente investigación serán los siguientes:

1. Histórico – lógico
2. Encuesta

1.- Histórico – lógico: Este método permitirá estudiar la trayectoria de los fenómenos o acontecimientos en el tiempo, a diferencia del lógico que permite investigar el funcionamiento y desarrollo de los fenómenos.

2.- Método empírico o considerado como una técnica de investigación que en este caso será la encuesta y las entrevistas a profundidad. La encuesta tiene como característica abarcar la información que se recoge de un parte de la población (representación de la población).

1.8.4 Población y muestra

Según, Cadenas (1974) manifiesta que “una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común”; además según Sampieri et. all. (2010) las poblaciones deben fijarse en torno al contenido, lugar y tiempo, además del planteamiento del problema; de esto dependerá la calidad de la investigación. La población considerada para el presente trabajo consiste en utilizar la población de nivel grado de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil en las modalidades que oferta presencial y semipresencial 525 estudiantes (UTEG, I Censo Universitario UTEG – Grado 2014).

Se emplea la fórmula para el muestreo simple con población finita y conocida con certeza:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Se considera un 50% de probabilidad de ocurrencia y un margen de error del 5%, por lo que se tiene un valor $z = 1.96$; para un nivel de confianza del 95%, lo que nos da una muestra de 222 estudiantes.

1.8.5 Tratamiento de la información

La encuesta se realizó de manera física a través de una ficha elaborada con anticipación y adjunta en los anexos. Posteriormente se utilizó para el ingreso de la información y creación de los gráficos necesarios Microsoft Office Excel.

1.9 Resultados e impactos esperados

Se espera a través de la investigación, la información cualitativa y cuantitativa necesaria; llegar al diseño adecuado del modelo de incubación de negocios de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y que permita la creación de la incubadora de negocios para contribuir a la generación de nuevos negocios, proyectos emprendedores innovadores y empresas sostenibles y sustentables.

Capítulo 2: ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO

En el presente capítulo, se presentaran aspectos específicos sobre la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, además de la presentación de los resultados y diagnóstico.

2.1 Caracterización del Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG)

Según información obtenida del portal www.uteg.edu.ec; El 6 de marzo de 1995 se funda el Instituto Tecnológico de Comercio (INTESCO) cuyo objetivo es formar técnicos y tecnólogos, capaces de incorporarse en el siglo XXI según las exigencias de una nueva economía globalizada.

Como consecuencia del crecimiento y buena acogida de INTESCO; en el año 2000 nace la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, como una institución privada con personería jurídica, autónoma y sin fines de lucro, creada y aprobada mediante Ley 2000 – 50. Publicada en el Registro Oficial N° 6 el 31 de enero del 2000. Desde sus inicios la UTEG ha tenido un objetivo claro: Actuar como pieza fundamental para el desarrollo intelectual, cultural y tecnológico de la comunidad universitaria. La filosofía institucional adoptada se refleja en su misión y visión.

MISIÓN

Somos una universidad de grado y posgrado comprometida con la calidad de la educación superior a través de la formación de profesionales competentes para un entorno global, teniendo como plataforma principal, en el proceso educativo, el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, creando y compartiendo nuevo conocimiento mediante la investigación científica que genera desarrollo para Guayaquil y el país.

VISIÓN

Para el 2019 seremos una universidad internacionalizada, de vanguardia en el desarrollo del emprendimiento y la innovación, trascendiendo en la dinámica del progreso de Guayaquil y el país.

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

Formar profesionales con mentalidad proactiva, que confirmen los valores e ideales de nacionalidad, justicia social, democracia, paz, solidaridad y defensa de los derechos humanos.

Estudiar, analizar y comparar la realidad regional, del país y del mundo, identificando los problemas para encontrar soluciones desde una perspectiva científica y humana.

Promover la interacción entre la universidad y el sector externo, a través de la asistencia y el apoyo a las iniciativas estudiantiles, empresariales y culturales.

VALORES INSTITUCIONALES

- Lealtad
- Compromiso
- Disciplina
- Solidaridad
- Integridad
- Responsabilidad Social
- Respeto Al Medio Ambiente.

Los ámbitos académicos que tiene la UTEG, apunta hacia la gestión empresarial, lo que desde esta perspectiva hace pertinente a la Universidad enfocarse en desarrollar alternativas que contribuyan al crecimiento económico de la ciudad y del país.

Luego de la revisión y análisis de los Stakeholders y los problemas explicados en el capítulo anterior, a continuación se propone la para impulsar el desarrollo de las Mipymes y negocios de los emprendedores – **“Creación de una incubadora de empresas en la ciudad de Guayaquil”**

Tabla N° 14 – Evaluación Alternativa - Creación de una incubadora de Negocios en Guayaquil

Factor de análisis	Ponderación del factor	Elementos de Análisis	Ponderación de elemento	Valoración del elemento	Calificación Total
Pertinencia	25%	Necesidades de la población	70%	10	1.75
		Desafíos del desarrollo	30%	8	0.60
Coherencia	20%	Relación entre el problema y la solución propuesta	40%	10	0.80
		Relación entre el fin y el propósito	40%	9	0.72
		Relación entre el propósito y el resultado	20%	9	0.36
Viabilidad	20%	Comprensible en su entorno	15%	8	0.24
		Deseable en el aspecto social	35%	10	0.70
		Manejable en términos de la organización existente	30%	10	0.60
		Factibles en sus aspectos técnicos y económicos	20%	9	0.36
Sostenibilidad	20%	Económica	30%	10	0.60
		Ambiental	20%	8	0.32
		Social	30%	9	0.54
		Política	20%	8	0.32
Impacto	15%	Contribuirá a mejorar la calidad de vida de los involucrados	75%	10	1.13
		El impacto que genera es significativo	25%	10	0.38
				Total 9.41	

Elaborado por: El Autor

La tabla expuesta evalúa los factores de análisis siendo estos; **Pertinencia, Coherencia, Viabilidad, Sostenibilidad es e Impacto** , y se establece una ponderación según la alternativa evaluada, luego se plantean los elementos de análisis según cada uno de los factores procediendo a darles una ponderación a cada elemento para darle una valoración a cada elemento; en el caso de la valoración a cada elemento se la da en una escala de 0 a 10 (siendo 10 el mayor puntado y 0 menos puntado); y multiplicando la ponderación del factor, la ponderación del elemento por la valoración del elemento, obteniendo una calificación por elemento, hacemos una sumatoria lo que nos da como resultado el valor total de evaluación de la alternativa de 9.41 sobre un total máximo de 50, en este caso para la alternativa;

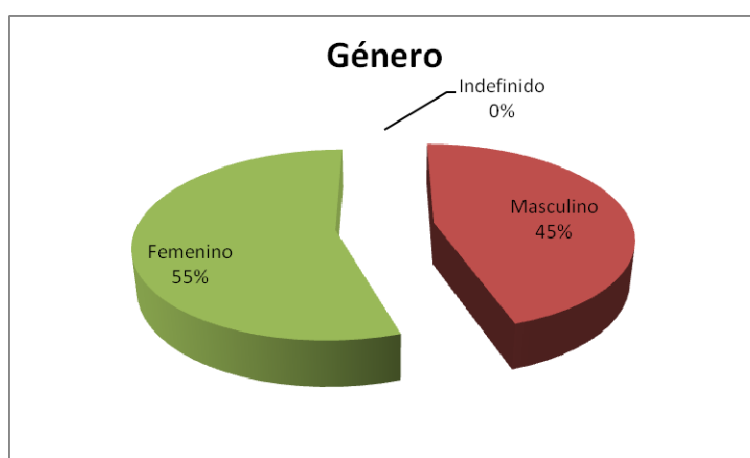
“Creación de una incubadora de empresas en la ciudad de Guayaquil”.

2.2 Presentación de resultados

Se presentan a continuación los resultados obtenidos en la encuesta realizada a la muestra objetivo. Entre los principales resultados tenemos:

- En cuanto al género de la población encuestada, el 55% de la población es femenina, y apenas el 45% de la población es masculina, lo que quiere decir que hay una mayor participación de las mujeres en cuanto a la preparación profesional en carreras administrativas, por ende tienen una participación en la actividad empresarial.

Ilustración N° 4 – Género de la muestra objetivo

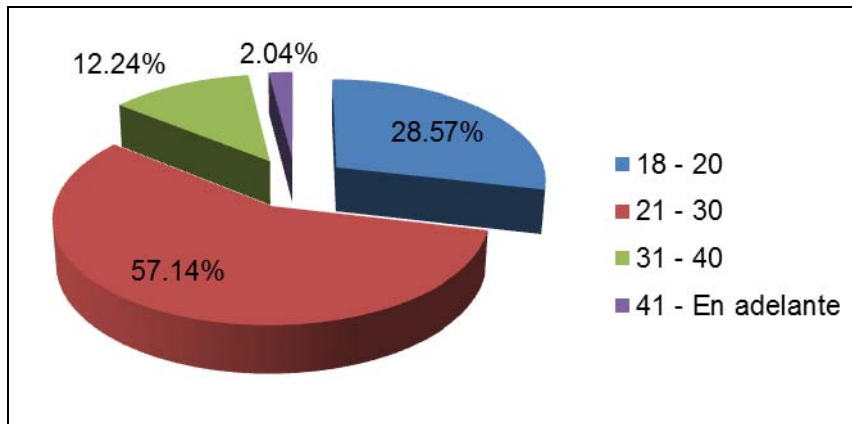


Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado: El autor

En cuanto a la edad de la muestra objetivo se tiene que la muestra objetivo concentra las edades entre los 18 y 20 años de edad en un 28.57%, la diferencia se encuentre entre los 21 y los 30 años de edad segmento donde se concentra las edades de los encuestados en un 57.14%, a continuación se presenta el gráfico con el detalle de la muestra objetivo. Por lo que podemos decir que la actividad emprendedora se puede potencializar a temprana edad, con conocimientos básicos del proceso de emprendimiento; gracias a que en los nuevos planes de educación media está la materia de emprendimiento que busca fomentar el espíritu emprendedor en los estudiantes que pasan al sistema de educación superior.

Ilustración N° 5 – Edad de la muestra objetivo

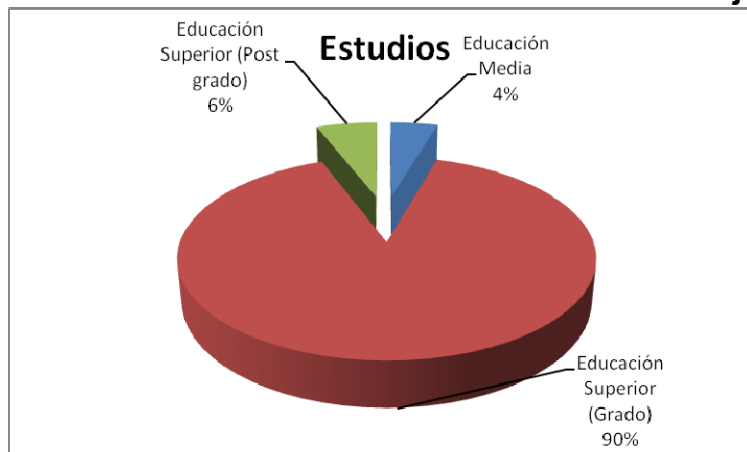


Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado: El autor

En la siguiente ilustración se muestran el nivel de estudio de la muestra objetivo, donde se obtuvieron los siguientes datos.

Ilustración N° 6 – Nivel de estudios de la muestra objetivo



Fuente: Encuesta de investigación

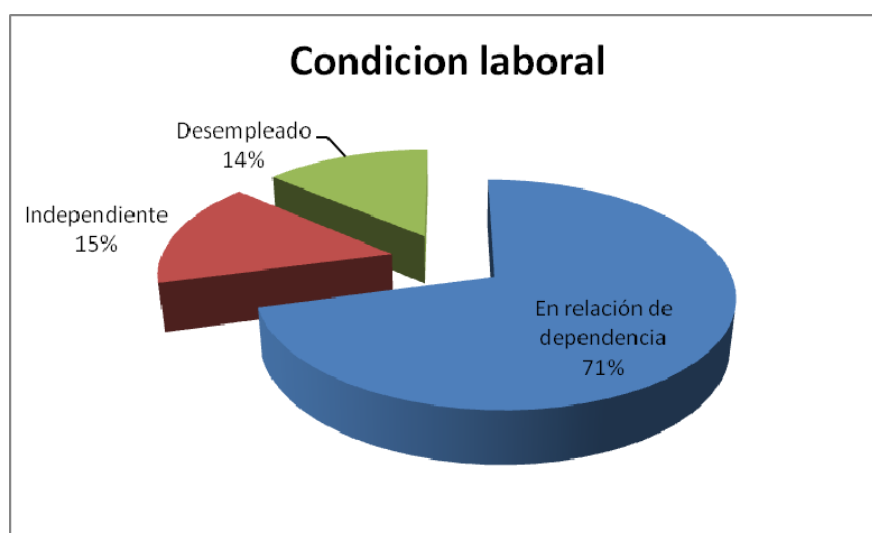
Elaborado: El autor

Se consultó acerca del nivel de estudios que tiene actualmente la muestra objetivo; de los cuales los resultados obtenidos, nos indica que el 90% de la población cursa estudios superiores en nivel grado, el 6% cursa estudios superiores en nivel postgrados y apenas el 4% de la población tiene estudios medios, como se observa en el gráfico.

Podríamos decir también que la actividad emprendedora es directamente proporcional al nivel de estudios.

Luego se consultó la condición laboral de muestra objetivo de los cuáles se tiene que el 64.29% de la población trabaja en relación de dependencia, el 18.37% de la población es independiente y el 17.35% de la población está desempleada como se muestra en el gráfico siguiente. Esto implica que hay un número considerable de actividad que se podría potencializar correspondiente al 18.37% que corresponde a personas que realizan una actividad empresarial de manera independiente.

Ilustración N° 7 – Condiciones laborales de la muestra objetivo



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado: El autor

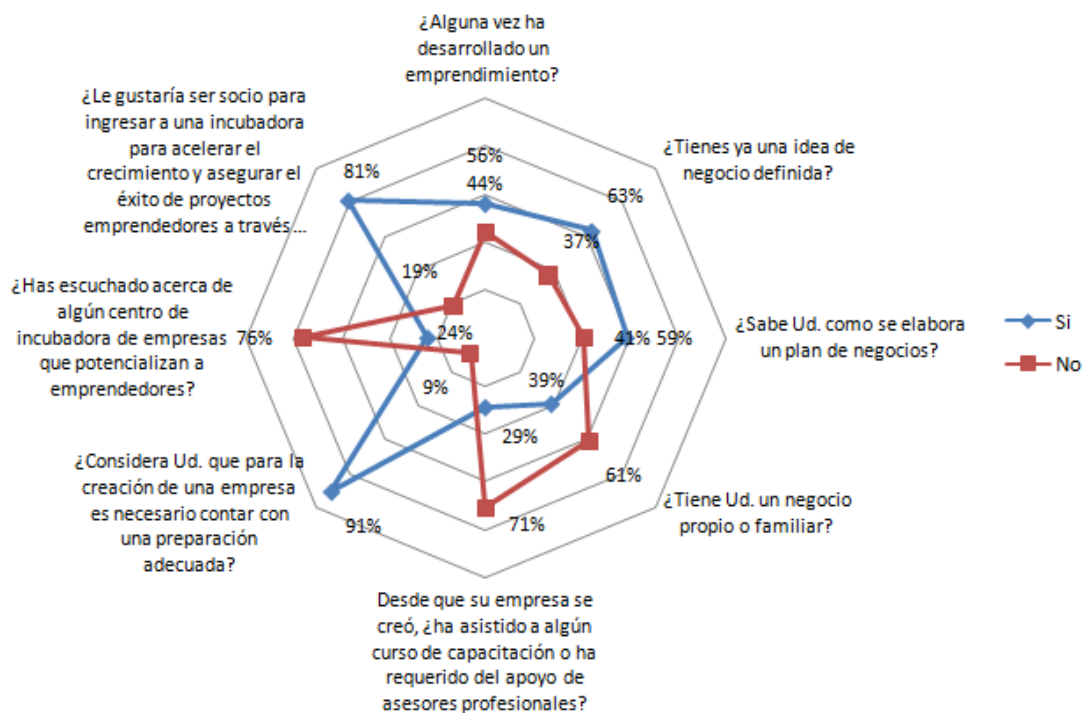
En el gráfico siguiente se muestran los resultados de algunas preguntas dicotómicas de Si o No, que se enlistan a continuación:

1. ¿Alguna vez ha desarrollado un emprendimiento?
2. ¿Tienes ya una idea de negocio definida?
3. ¿Sabe Ud. como se elabora un plan de negocios?
4. ¿Tiene Ud. un negocio propio o familiar?
5. Desde que su empresa se creó, ¿ha asistido a algún curso de capacitación o ha requerido del apoyo de asesores profesionales?
6. ¿Considera Ud. que para la creación de una empresa es necesario contar con una preparación adecuada?

7. ¿Has escuchado acerca de algún centro de incubadora de empresas que potencializan a emprendedores?
8. ¿Le gustaría ser socio para ingresar a una incubadora para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de servicios que incluyen espacios físicos y capacitaciones?

Al realizar estas preguntas se obtuvieron los siguientes resultados.

Ilustración N° 8 – Factores que inciden en la actividad emprendedora



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado: El autor

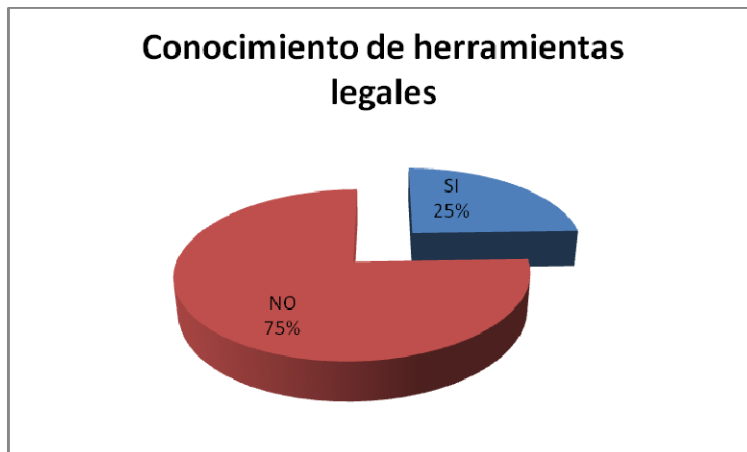
Se consultó; “**si alguna vez ha desarrollado un emprendimiento**”, de lo que se obtuvo que él 56% de la muestra si ha desarrollado algún emprendimiento mientras que el 44% de la muestra no ha desarrollado. Esto nos permite tener una idea de la potencial actividad emprendedora que tiene la muestra analizada.

Se preguntó; “**si tiene una idea de negocio definida**”; el total de la muestra que respondió Si, corresponde al 63% mientras que el 37% respondió que No, esto demuestra que los emprendedores tienen potenciales ideas de negocios que con ayuda especializada podría ser formalizada.

Se consultó a la muestra; **“si sabe cómo se elabora un plan de negocios”**, respondiendo afirmativamente un 59% y respondiendo negativamente un 41% de la muestra; de igual manera un porcentaje alto, esto nos indica que la actividad emprendedora crece a medida que se tienen mayores conocimientos.

Entre otras preguntas de este tipo se consultó; **“si le gustaría ser socio de una incubadora de negocios que le permita acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de un servicio integral de capacitación, asesoría y acompañamiento”** ; la muestra respondió afirmativamente en un 81% mientras que la parte restante un 19% dijo que no, lo que se puede concluir de que la muestra está consciente de la necesidad de un servicio integral empresarial para potencializar los negocios y emprendimientos. Además se consultó; **“si conoce las herramientas legales que están disponibles para poder crear un negocio”** , de los cuales solamente el 25% conocen de estas herramientas mientras que el 75% no tienen conocimiento, los resultados se exponen en el gráfico adjunto.

Ilustración Nº 9 – Conocimiento de herramientas legales

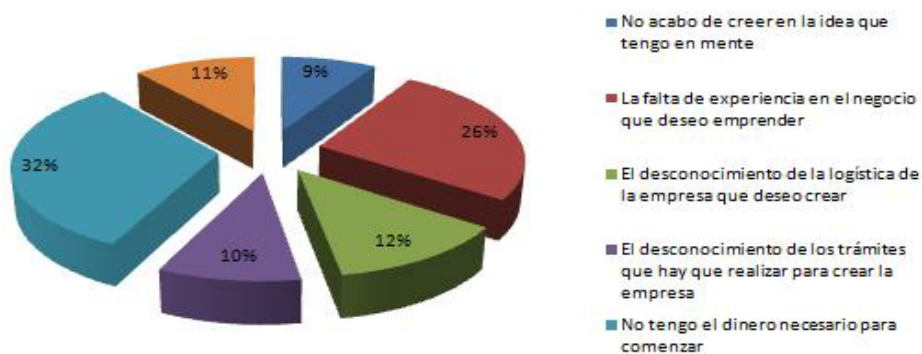


Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado: El autor

Entre algunos puntos de interés se consultó sobre la **perspectiva de los factores que inciden en los emprendedores al momento de emprender** , y se observan los resultados en la tabla siguiente.

Ilustración N° 10 – Dificultades al momento de emprender

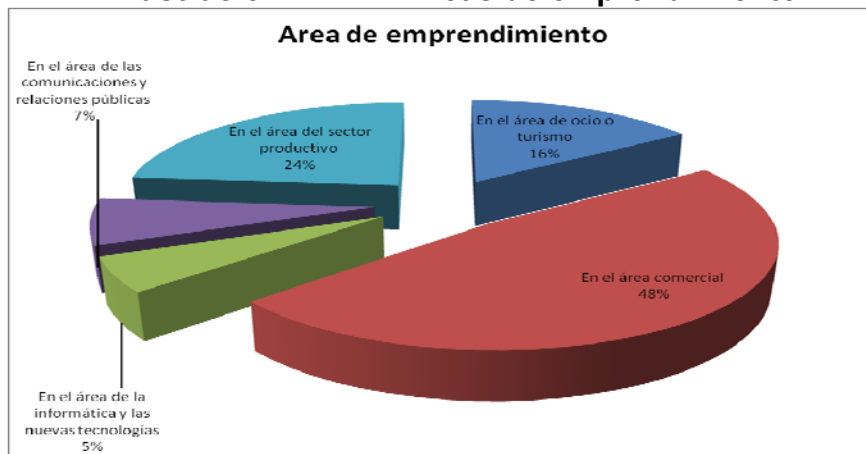


Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado: El autor

Entre los datos más relevantes se obtuvo que el 32% dicen que la falta de financiamiento es uno de los factores críticos, otros la falta de experiencia con un 26%, los conocimientos empresarial y de gestión para desarrollar el emprendimiento. Esto implica que existe una gran oportunidad para poder ofrecer servicios de capacitación y formación empresarial que sirva a los emprendedores para formalizar sus emprendimientos.

Ilustración N° 11 – Áreas de emprendimiento



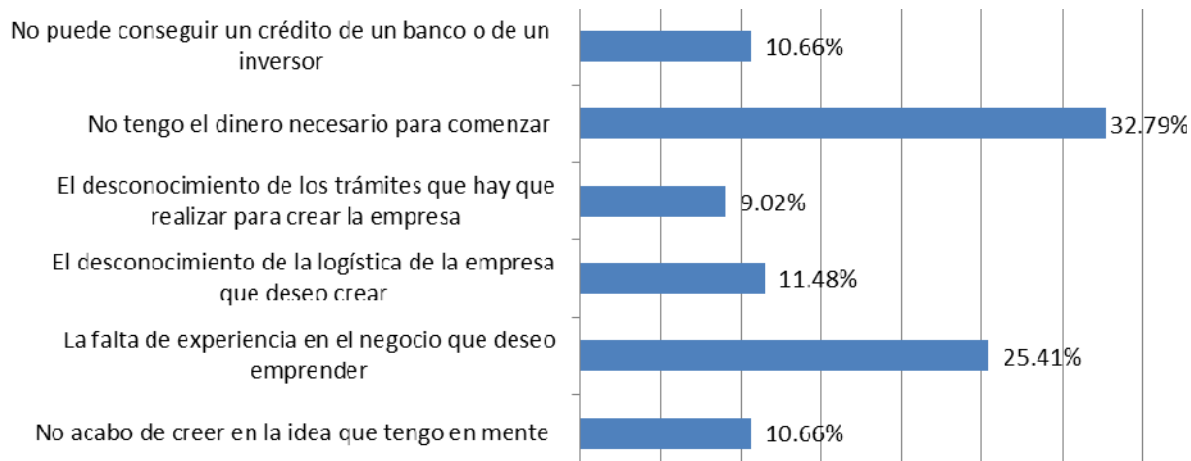
Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado: El autor

Se consultó sobre los principales sectores de emprendimiento, entre las que se mencionó en un 48% Sector Comercial, en un 24% en el sector productivo, el 16% en turismo.

Se consultó cuáles son los factores que inciden al momento de crear un negocio, los resultados se presentan en el gráfico siguiente:

Ilustración N° 12 – Dificultades para emprender



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado: El autor

De las 6 opciones presentadas, los encuestados indicaron lo siguiente; en un **32.79%** que una de las principales dificultades para emprender se debe a la **falta de capital y financiamiento para los emprendimientos**. En un **25.41%** que la **falta de experiencia en el negocio que va a emprender** es un factor determinante; en un **11.48%** el **desconocimiento de la logística del negocio**; en un **10.66%** **no puede conseguir un crédito de un banco o de un inversionista** y en un **10.66%** **no creer en la idea propuesta** (lo hace por necesidad que por oportunidad) y un **9.02%** en el **desconocimiento de los trámites a realizar para la formalización del negocio**.

Además se consultó, que se exponga en orden de importancia los principales obstáculos para el emprendimiento de su proyecto. De lo cual la muestra respondió los principales obstáculos son financiamiento, tiempo, logística, competencias y experiencia.

Esto nos indica que el mayor temor que tienen los emprendedores al momento de llevar a la práctica su emprendimiento se debe a la falta de financiamiento seguido

de las competencias y experiencia en la gestión y administración de recursos; necesarias para aplicarlas a los emprendimientos.

Luego del análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, la información expuesta es valiosa al momento de considerar detalles necesarios para el diseño de la incubación de negocios para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

2.3 Verificación de las hipótesis

Una vez realizada la investigación empírica y el análisis del marco teórico se procede a la verificación de la hipótesis planteada tanto general como específica.

2.3.1 Hipótesis general

Es posible diseñar un modelo de incubación de negocios para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil que se adapte a las necesidades y requerimientos de los emprendedores de Guayaquil.

Luego de revisar los aspectos teórico, casos de éxitos de modelos de incubación en otros países de la región como México, Chile y Colombia, además basados en la encuesta realizada; es necesario contar con un modelo de incubación de negocios que permita hacer la transferencia de conocimientos a los emprendedores a través de una metodología diseñada por la UTEG para el desarrollo de **PLANES DE NEGOCIOS**; logrando formalizar ideas de negocio, conseguir su financiamiento y que se puedan consolidar como negocios sostenibles y sustentables; todo ello con el aval de una institución de educación superior categoría B.

2.3.2 Hipótesis específicas

1. Es posible analizar los modelos existentes de incubadora de negocios y su aplicación en el contexto de los emprendimientos en la ciudad de Guayaquil.

En el capítulo I de la presente investigación se revisaron las tendencias de algunos países de América Latina, donde se han desarrollado las incubadoras de

negocios; lo que ha permitido revisar cuál es su estructura y cuáles han sido las mejores prácticas que han servido para contribuir con el surgimiento de nuevos emprendimientos, valioso para la concepción del modelo de incubación que se va a proponer para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

2. Es posible Identificar las necesidades y requerimientos de los emprendedores en Guayaquil.

A través de la encuesta aplicada; se obtuvo información que nos ha permitido conocer y apreciar cuales son las perspectivas y posición de los encuestados frente al proceso del emprendimiento; en donde identificaron alguna de las necesidades que tienen los emprendedores al momento de formalizar los ideas de negocio, lo que hace necesario contar con un centro especializado que permita hacer transferencia de tecnología y conocimiento para mejorar y potencializar las capacidades empresariales de los emprendedores.

3. Es posible identificar las variables para el diseño de un modelo de incubación de negocios para Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

En la revisión de los modelos de incubación; se ha podido identificar la estructura del modelo genérico de incubación de negocios, y además a través de los procesos de incubación realizados en otros países de la región se ha podido observar cuales son las variables para el diseño del modelo de incubación de negocios para la UTEG; además de la pertinencia al plan de desarrollo del gobierno nacional y las expectativas en la actividad emprendedora.

Capítulo 3: DISEÑO DE INCUBACIÓN DE NEGOCIOS PARA LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

En este capítulo, se desarrolla la propuesta del Diseño de Incubación de negocios para la UTEG, el mismo que inicia explicando el modelo genérico, la cadena de valor de la propuesta, el modelo como tal y la matriz estratégica y el plan estratégico resumen de objetivos.

3.1 Modelo genérico de Incubación de negocios.

Contar con la idea clara de negocios, no es lo único para el diseño, preparación y gestación del plan de negocios, sino que esto implica estructurarla para que proyecte el desarrollo y ejecución del emprendimiento. Cabe recalcar que contar con la idea clara es uno de los aspectos más importantes, lo que ocasiona que muchas veces los emprendedores que se están iniciando no logren el resultado esperado. Estos inconvenientes al momento de emprender son parte del desarrollo y crecimiento de los emprendedores. Por las razones antes mencionadas las incubadoras de negocios, son una herramienta estratégica que buscan justamente impulsar el nacimiento de ideas creativas e innovadoras a través de la transferencia de conocimientos y para lograr convertirse en un futuro, en empresas exitosas.

3.2 Proceso de Incubación del modelo genérico

Las incubadoras de negocios en su estructura cuenta con tres etapas; en primer lugar, la **Pre-incubación** donde se le brinda al emprendedor una orientación para el diseño, preparación y desarrollo del plan de negocios; luego, la **Incubación** que es el tiempo en que se revisa y se da seguimiento a la implantación, operación y desarrollo de la gestión del negocio y por último, la **Post-incubación** que va después de haber puesto en marcha el negocio, con el fin de mejorarlo continuamente. A continuación se detalla el proceso para acceder a un plan de asistencia de una incubadora.

Tabla N° 15 – Detalle del proceso de incubación de negocios.

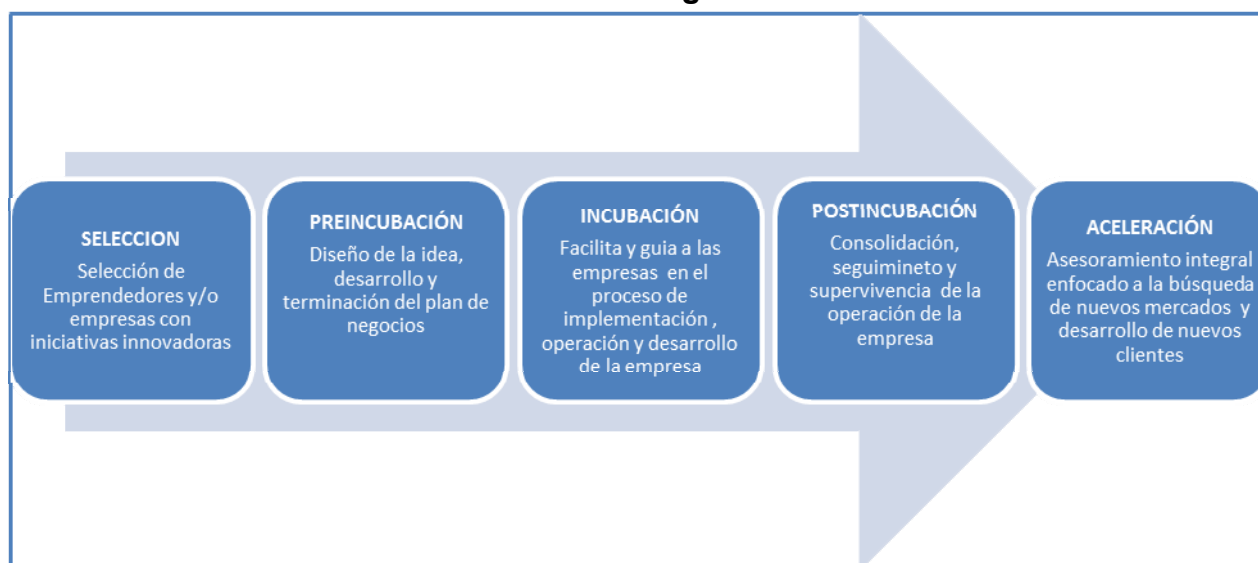
N°	Proceso
1	Identificar una oportunidad de negocio o de mercado.
2	Plantear la idea del negocio.
3	Registro en la incubadora.
4	Entrevista con el equipo técnico.
5	Mejorar la idea con las observaciones sugeridas y planteadas por el equipo

	técnico.
6	Diseñar, desarrollar y gestar la estructura del modelo de gestión de la idea de negocios.
7	Retroalimentación de la estructura del modelo de gestión entre el emprendedor y el equipo técnico, para el diseño del plan de negocios.
8	Evaluación de mercado, técnica y financiera del proyecto por parte del equipo técnico.
9	Si el proyecto es aprobado y certificado, está apto para ingresar al proceso de incubación; caso contrario regresa a la elaboración del plan de negocios.
10	En el proceso de incubación se brindan asesorías especializada en materia de administración, legal, contable, financiera, diseño e imagen, estrategias de mercado y comercialización y otras orientaciones como aspectos relacionados al comercio exterior.
11	Al concluir el plan de negocios la empresa inicia las operaciones y recibe asesoría durante un período prudente con el objetivo de acompañarlos hasta consolidarse en el mercado.

Elaborado: El autor

En la siguiente ilustración se explican los detalles del modelo genérico de incubación de negocios, en los que se observa el proceso de selección, pre incubación, incubación, post incubación y aceleración.

Ilustración N° 13 – Modelo genérico de incubación



Elaborado: El autor

En el gráfico se detalla el modelo genérico de la incubación de negocios, que es el que se propondrá para delinear el modelo de incubación de negocios de la UTEG.

3.3 Cadena de Valor de la Incubadora de negocios de la UTEG

La cadena de valor al ser una herramienta de análisis estratégico permitirá identificar cuáles son las actividades generales y específicas que se desarrollaran en la incubadora de negocios. Para la Incubadora de negocios de la UTEG se propone la siguiente cadena de valor.

Ilustración N° 14 – Cadena de Valor – Modelo de incubación UTEG



Elaborado: El autor

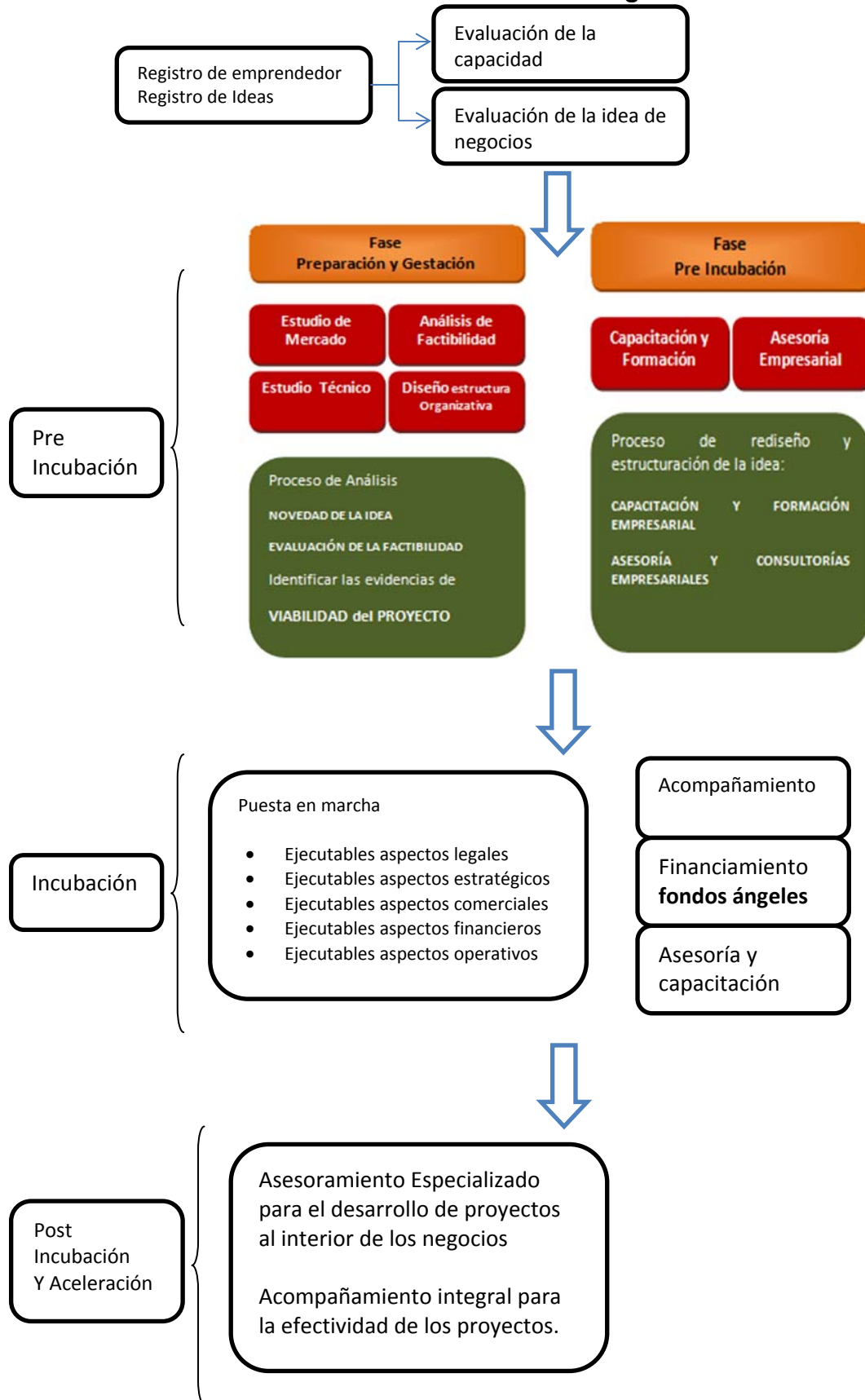
En esta cadena lo que se observa es como los procesos genéricos de incubación de negocios se traducen el resultados por cada proceso. A través de la cadena de valor se pretende identificar cuáles son los resultados esperados por cada proceso en el modelo; logrando así minimizar el riesgo de mortalidad temprana o fracaso de los emprendimientos, ya que con la especificidad al detalle de las actividades se contribuirá al mejoramiento de las condiciones del desarrollo.

Con los datos obtenidos y con el análisis del modelo genérico se tiene una propuesta más específica en el modelo de incubación de negocios de la UTEG. A continuación, se presenta el diseño del modelo de incubación de negocios de la UTEG.

3.4 Modelo de Incubación de Negocios del UTEG

La ilustración adjunta el modelo de incubación de negocios propuesto para la UTEG.

Ilustración N° 15 – Modelo de Incubación de Negocios de la UTEG

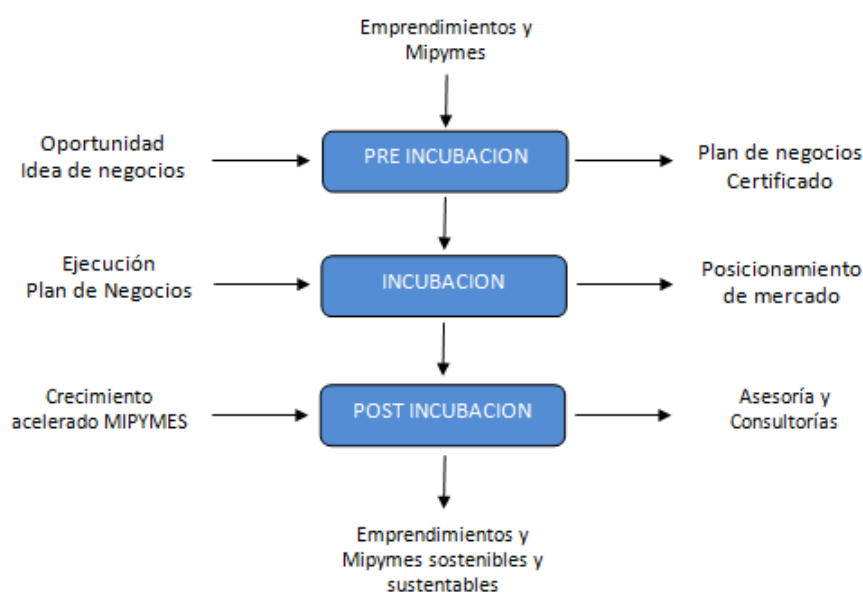


Elaborado: El autor

En este diseño del modelo de incubación de negocios lo que se presentan los procesos genérico del modelo de incubación de negocios, adaptado con los respectivos mecanismos de evaluación y control que tendrán los emprendedores y las ideas innovadoras; en el proceso de incubación.

En la ilustración adjunta se observa el ciclo del proceso de incubación de negocios de la UTEG, en la cual se presenta el resultado esperado en cada etapa a través de los IN y OUT en cada proceso.

Ilustración N° 16 – Ciclo del proceso de incubación de negocios



Elaborado: El autor

En el gráfico se muestra cómo funciona el ciclo del proceso de incubación de negocios de la UTEG, las entradas y salidas; los insumos en cada proceso y sus resultados esperados.

3.5 Requisitos para postularse en la incubadora de negocios

- Que la empresa esté ubicada dentro de la ciudad de Guayaquil
- Que el proyecto de la empresa sea innovador
- Que tenga un potencial de crecimiento
- Que sea capaz de generar empleos
- Que apunten a la solución de problemas reales

3.6 Proceso para ingresar a la Incubadora de negocios en calidad de socio

Ingresar a la incubadora de negocios consta de los siguientes pasos:

1. Registro del emprendedor datos básicos;
 - on line ó
 - físicamente
2. Registro de la idea de negocios
 - on line ó
 - física

Luego del registro del emprendedor y de su idea de negocios; pasa a un proceso de revisión, análisis y conclusiones de la pre-factibilidad técnica y económica de la idea de negocios; este proceso estará evaluado por un equipo técnico especializado que será parte del personal de la incubadora de negocios.

Posteriormente a la evaluación de pre-factibilidad; las ideas y emprendimientos que forman parte de la incubadora de negocios en su primera etapa **Pre incubación** serán asistidas por un equipo técnico evaluador que apoyará al emprendedor en el diseño, preparación, gestación y desarrollo del plan de negocios. Dentro del programa de pre incubación se hará uso de metodologías que tienen como objetivo ser compartida con emprendedores seleccionados y en donde se podrá compartir experiencias e información entre sí, generando una sinergia que contribuya a la creatividad y a la ganancia de capacidades y otros factores como el networking, que impulsaran el desarrollo y maduración de las ideas de negocio.

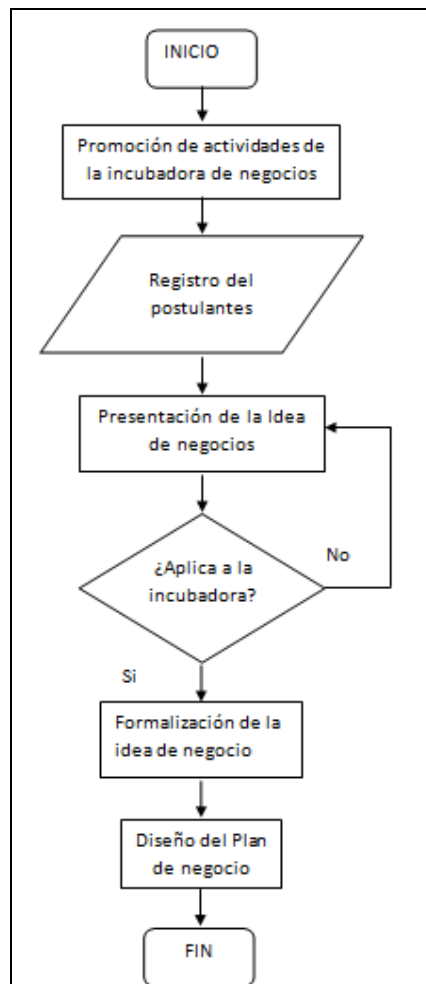
3.7 Proceso de pre incubación

La idea seleccionada entra en la etapa de pre-incubación, en la que los emprendedores serán asesorados sobre el diseño, elaboración, preparación y desarrollo del plan de negocios, podrán asistir a diferentes cursos de capacitación y formación técnica empresarial.

1. Al inicio de esta etapa es necesario promocionar a los participantes las diversas actividades, beneficios y conocimientos entorno al desarrollo de una empresa o de Mipymes.
2. Ingresan los postulantes para pertenecer a la incubadora y llenan el respectivo formulario de ingreso.

3. Se desarrolla un plan de negocios, que va en función a las capacitaciones y asistencias otorgadas. Estas capacitaciones comprenderá estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero, desarrollo de estrategias y análisis del modelo de gestión.
4. Se realiza una evaluación de cada plan de negocio para decidir si aplica para ser incubados.
5. Los postulantes cuyo plan de negocio haya cumplido con todos los criterios, pasarán a formalizar la empresa
6. Posteriormente con la aceptación estarán en la capacidad de participar en la siguiente fase, la cual es la incubación

Ilustración N° 17 – Procedimiento de pre incubación



Elaborado: El autor

El plan de negocios responderá a la metodología Corporación Financiera Nacional CFN, (se adjunta en los anexos el documento que entrega la Institución financiera

para evaluar las ideas que solicitan financiamiento). Entre los elementos a considerar en el esquema del Plan de Negocios, se detalla a continuación:

1. Descripción del negocio
2. Nichos de mercados deseados
3. Posicionamiento del negocio
4. Competencia
5. Costos de producción y desarrollo
6. Ventas y Marketing
7. Fortalezas gerenciales

Datos generales de la empresa

- Resumen Ejecutivo
- Presentación
- Planificación estratégica
- Asignación administrativa
- Planificación legal
- Estructura legal
- Sistema tributario y legal
- Normas sanitarias
- Aranceles, mecanismos y permisos de exportación

Planificación técnica

- Aspectos tecnológicos del proyecto
- Selección de la tecnología
- Análisis de la capacidad de planta
- Costo de mantenimiento
- Sistema de control de calidad

Planificación financiera

- Plan de inversión
- Flujo de caja proyectado

Todos los aspectos detallados anteriormente son importantes y deberán ser puntualizados y detallados en el plan de negocios que luego será evaluado por el equipo técnico de la incubadora de negocios de la UTEG. Además, hay que considerar que el plan de negocios para la siguiente etapa necesitará contar con un financiamiento; al momento de utilizar esta metodología, el plan de negocios tendrá un valor agregado correspondiente al aval que otorga la incubadora; y este servirá para ser presentado ante una entidad financiera que pueda financiar el plan de negocio.

3.8 Procedimiento de incubación

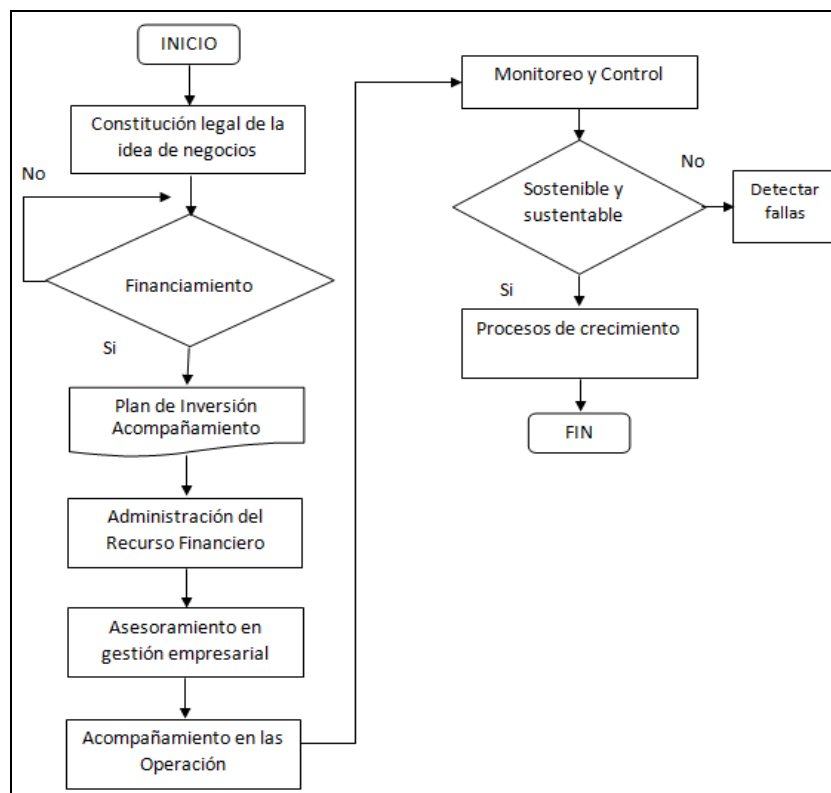
En esta segunda etapa, se encuentra definido el plan de Negocios aprobado y una vez formalizada la empresa el emprendedor se encuentra en condiciones de iniciar

la puesta en marcha de su emprendimiento, y la Incubadora lo acompañará brindando la asesoría necesaria en todas las áreas de gestión de la empresa.

Los pasos a seguir en esta segunda fase son los siguientes:

1. Se procede a la formalización de la idea.
2. Constitución legal de la organización.
3. Acceder a financiamiento.
4. Asesorías correspondientes para la ejecución del plan de inversión.
5. Acompañamiento para el monitoreo y control del recurso financiero.
6. Acompañamiento en las operaciones de la organización.
7. Monitoreo y control de los procesos integrados.
8. Procesos de crecimiento.

Ilustración N° 18 – Proceso de incubación



Elaborado: El autor

En el gráfico detallado anteriormente se aprecia el proceso de incubación que se propone al modelo de incubación de negocios de la UTEG. Si observamos el penúltimo proceso corresponde a las iniciativas, y procesos de crecimiento de la

organización que hasta ese momento ya debe estar colocada en el mercado, generando ingresos.

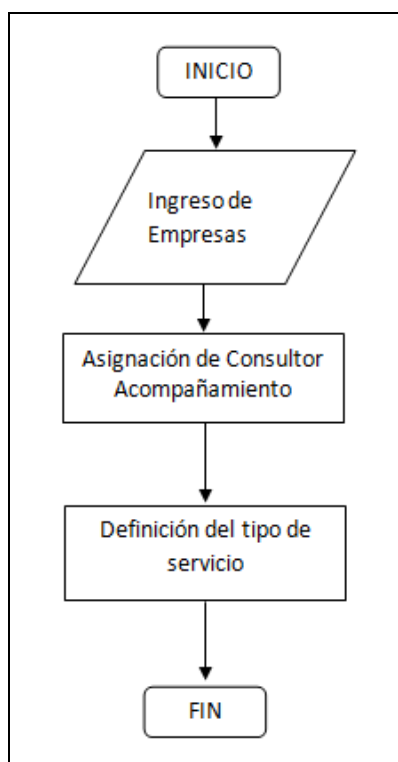
3.9 Proceso de post incubación

Se inicia la etapa de seguimiento de las empresas egresadas por parte de la incubadora de negocios. Se mantienen las actividades de acompañamiento en lo relacionado al ámbito empresarial. En esta fase ya se encuentran desarrollando sus actividades empresariales los emprendimientos y Mipymes que están fuera del Centro de Incubación de Empresas.

En esta etapa del modelo, las empresas siguen los siguientes pasos:

1. Empresa que siguen en el proceso, ingresan a la fase final. Esta empresa ya ha tenido un acompañamiento y esta apta para desempeñarse en el mercado, sin embargo, deberá asistir periódicamente al proceso de post incubación para mantener su desempeño y recibir asesoría en las áreas que así lo requiera.
2. Se asigna un consultor la cual es una persona calificada en la identificación, investigación y solución de problemas relacionados con las áreas que conforman la empresa.
3. Se define el tipo de servicio que requiere de acuerdo a la situación tales como:
 - a. Consultoría personalizada.
 - b. Asesoría comercial,
 - c. Asesoría de procesos,
 - d. Asesoría financiera y legal.
 - e. Asesoría en el plan de inversión.
 - f. Elaboración de sus registros contables internos y fiscales.
 - g. Formulación de sus respectivos estados financieros.

Ilustración N° 19 – Proceso de post incubación



Elaborado: El autor

Con la presente propuesta del modelo de incubación de negocios se pretende aportar a la creación de una herramienta estratégica (**Incubadora de Negocios de la UTEG**) que coadyuve en gran manera al diseño, creación y puesta en marcha de emprendimientos, negocios y proyectos sostenibles y sustentables que generen un desarrollo económico en la ciudad, y el país.

En función de lo expuesto se presenta la Matriz de Estrategia del Modelo de incubación UTEG. Entre los aspectos más relevantes de la presente matriz, es la definición del fin de la propuesta que consiste en “Diseñar el modelo de incubación de negocios para la UTEG, que será el instrumento que permitirá el surgimiento y desarrollo de proyectos innovadores, sustentables y sostenibles que contribuirán al fortalecimiento de los emprendedores y Mipymes en la ciudad de Guayaquil, a la vez que se definen el propósito, los resultados y las actividades cada una con sus indicadores, medios de verificación, supuestos y metas esperadas del modelo.

Tabla N° 16 – Matriz de Estrategia del Modelo de incubación UTEG

Objetivos Indicadores	s	Medios de Verificación	Supuestos	Metas
Fin El diseño del modelo de incubación de negocios para la UTEG; que permitirá el surgimiento y desarrollo de proyectos innovadores, sustentables y sostenibles a través de la incubación de negocios para apoyar y fortalecer a los emprendedores y Mipymes de la ciudad de Guayaquil	Creación de la Incubadora de negocios de la UTEG	Constitución de la Incubadora de negocios de la UTEG Convenios firmados que aporten al proyecto	Registros y patentes del modelo de incubación y formatos e identidad corporativa de la incubadora	Incubar proyectos innovadores que cumplan con los requisitos de preselección, establecer convenios con organizaciones afines al proyecto y entidades de financiamiento
Propósito Contribuir al surgimiento de nuevos emprendimientos y proyectos innovadores	Número de nuevos emprendimientos Número de proyectos innovadores	Fichas de seguimiento, monitoreo y control de los emprendimientos	Registro de las bases de datos de los emprendedores y base de ideas de negocios	Verificación de la información proporcionada por los emprendedores.
Resultados Servicios de asesoría integral empresarial Servicios de capacitación integral empresarial	Plan de asesoría Integral empresarial Plan de capacitación integral empresarial	Estructura, cronogramas, presupuestos y formatos de asesoría y capacitación integral empresarial	Diseño de un plan integral de asesoría y capacitación y formación empresarial a los emprendedores	Manual de políticas y procedimientos e implementar los sistemas de información acordes al proyecto.
Actividades Desarrollar el plan de trabajo para la puesta en marcha de la incubadora de negocios Consolidar el equipo de trabajo de técnicos especialistas Desarrollar el plan de trabajo para la evaluación de las ideas de negocios Desarrollar el plan de trabajo para las capacitaciones de los emprendedores	Plan de trabajo para la puesta en marcha de la Incubadora Formación del equipo de trabajo Formato e indicadores para la evaluación de las ideas de negocios Plan de trabajo para las capacitaciones de los emprendedores Elaboración de los formatos para la puesta en marcha de la incubadora	Cronograma de trabajo para la creación de la incubadora de negocios Listado con los técnicos que conforman el equipo técnico Sistema de evaluación de las ideas de negocios Cronograma de capacitación y asesoría empresarial Presupuesto del plan de capacitación y asesoría empresarial	Articular el accionar de la incubadora con los procesos de formación de equipo evaluador, sistema de evaluación de las ideas y cronograma de trabajo	Implementación de controles de cumplimiento y avances presupuestarios.

Elaborado: El autor

3.10 Objetivo de la Incubadora

Ofrecer a los alumnos de la UTEG, y comunidad emprendedora en general, una herramienta estratégica que permita impulsar la creación de empresas, brindándoles herramientas de desarrollo empresarial que contribuyan a la creación y consolidación de empresas exitosas. Esto incluye el aprovechamiento de las áreas de oportunidad para el diseño, desarrollo y ejecución del business plan (etapa de pre incubación), gestión y operación (etapa de incubación) y consolidación,

crecimiento y aceleración (etapa de post incubación) de los emprendimientos, negocios y Mipymes.

3.11 Misión

Impulsar el desarrollo económico del país, dando soluciones a las necesidades y requerimientos de los emprendedores y Mipymes, para crear y fortalecer empresas exitosas e innovadoras, con una cultura para competir en el contexto de la globalización.

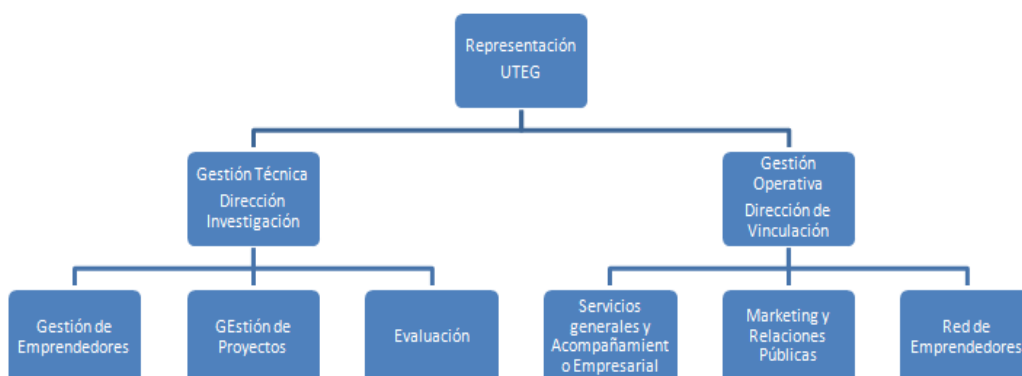
3.12 Factores diferenciadores de los incubados

- Espíritu emprendedor
- Desarrollo del talento humano
- Enfoque de mercado
- Competitividad y Productividad
- Posicionamiento corporativo
- Mejoramiento continuo
- Calidad total
- Cultura global

3.13 Estructura Organizacional

La estructura organizacional propuesta para la Incubadora de negocios de la UTEG se detalla a continuación:

Ilustración N° 20 – Estructura Organizacional



Elaborado: El autor

En esta propuesta sobre la estructura organizacional; se tiene que existir una representación de la UTEG (que se sugiere sea el Rector), y debajo de este primer nivel estratégico tenemos a los de los Directores de Investigación y de Vinculación con la Sociedad de la UTEG que son los encargados de diseñar el plan de desarrollo y cronograma de implementación de la Incubadora, en el nivel de gestión; luego en el nivel operativo tenemos al equipo técnico en gestión de emprendedores, gestión de proyectos, evaluación, servicios generales, marketing y relaciones públicas y red de emprendedores de la incubadora de negocios.

Tabla N° 17 – Cronograma de implementación

Nº Tarea	s	Duración (Días)	Ene. 2015	Feb. 2015	Mar. 2015	Abr. 2015	May. 2015	Jun. 2015
1	Incubadora de Empresas	126	x	x	x	x	x	x
2	Presentación y aprobación de la incubadora	1						
3	Presentación al Consejo universitario	1	x					
4	Posicionar la Incubadora en la UTEG	30						
5	Realizar campaña de difusión en la UTEG	30	x					
6	Realizar adecuaciones físicas	65						
7	Conexiones de internet	15		x				
8	Equipamiento del espacio físico	30			x			
9	Equipamiento tecnológico	20				x		
10	Apertura oficial	30						
11	Realizar acto de apertura	30					x	x

Elaborado: El autor

En el presente cronograma se muestra el tiempo más o menos que se tomaría la puesta en marcha del proyecto resultado del modelo de incubación de negocios de la UTEG. Las fechas son tentativas y van de la mano con el plan de mejoras que esta instituido en la UTEG, revisado y aprobado por la Dirección de investigación.

3.14 Sistema de Apoyo para la gestión de Incubación

La siguiente tabla muestra cómo funciona el sistema de apoyo para la gestión de Incubación de negocios en la UTEG.

Tabla N° 18 – Sistema de apoyo para la gestión de Incubación de negocios

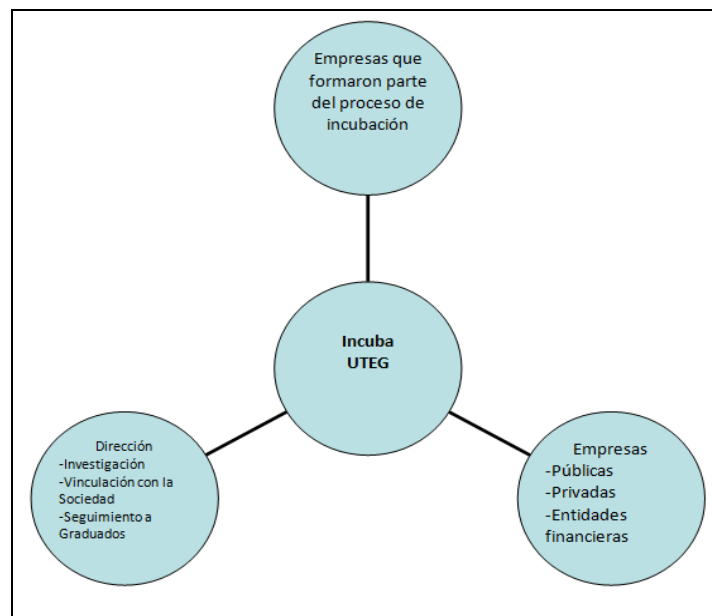
Empresas Incubadas en la Incubadora de negocios de la UTEG	Las empresas incubadas en la Incubadora de negocios de la UTEG, servirán como casos de estudio, a través de su propia experiencia y mediante apoyo en charlas con acceso a información clasificada.
Aliados estratégicos Internos	La Dirección de Investigación, la Dirección de Vinculación con la Sociedad y Seguimiento a graduados de la UTEG son importantes para facilitar el contacto con las empresas y empresarios del sector en áreas específicas de influencia que puedan propiciar relaciones

	comerciales.
Aliados estratégicos Externos	Las empresas públicas, privadas y demás organizaciones conjuntamente con otras universidades, serán un valioso apoyo en información y conocimiento donde los emprendedores podrán encontrar aspectos de interés en cuanto a aspectos técnicos, científicos, y de experiencias para enriquecer su experiencia y capacitación antes, durante y después del proceso.

Elaborado: El Autor

En este modelo una de las expectativas que tiene es poder lograr una gran alianza estratégica con los diferentes actores de sociedad que serán coparticipes del proceso de incubación de los emprendedores en la ciudad de Guayaquil, para conjuntamente lograr el desarrollo económico de los emprendimientos. En el gráfico se presenta la interacción detallada.

Ilustración N° 22 – Sistema de Apoyo para la Incubación



Elaborado: El Autor

Luego de observar cómo interactúa, el sistema de apoyo para la incubación; en el detalle de los aliados internos tenemos a la Dirección de Investigación, Vinculación con la Sociedad y Seguimiento a Graduados de la UTEG, que serán las encargadas de contribuir a la gestión del conocimiento. Entre los aliados estratégicos externos tenemos a las empresas y organizacionales públicas y privadas, nacionales e internacionales.

Entre los servicios que ofrece la incubación de negocios, tentativamente tenemos en la tabla siguiente los siguientes:

Tabla N° 19 – Servicios del modelo de Incubación de negocios

De Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios físicos • Centro de Documentación • Servicios de tecnología y medios • Bases de Datos
De Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnósticos de sectores • Asistencia técnica y capacitación • Asesoría empresarial especializada
De seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Networking • Charlas entre incubados y expertos • Acceso a otros servicios de la UTEG

Elaborado: El Autor

En la tabla se muestran los servicios que tentativamente se pueden ofrecer en la incubadora de negocios de la UTEG; los mismos que se encuentran dividido en 3 grupos con sus servicios correspondientes.

A continuación se plantea el plan estratégico del modelo de incubación de negocios de la UTEG, en la que se plantea el objetivo general y los específicos

Tabla N° 20 – Plan Estratégico Modelo incubación de Negocios UTEG

Plan Estratégico de la Incubadora de Negocios UTEG			
Objetivo General	Promover, asesorar y desarrollar la incubación de empresas y proporcionar apoyo a los emprendedores y Mipymes de Guayaquil		
Objetivos específicos	Estrategias	Responsables	Tiempo de Ejecución
Incentivar el desarrollo de nuevos proyectos empresariales, ya sean de empresas formadas Mipymes o de nuevos emprendimientos	Evaluación y asesoramiento a los emprendedores a los largo de las etapas de incubación	Director de Vinculación con la Sociedad Dirección de Investigación UTEG Equipo Investigador UTEG	Permanente
Sistematizar el proceso de creación de nuevas empresas sustentables y sostenibles	Armar un equipo de trabajo calificado que brinde un servicio técnico especializado en cada una de las áreas del negocio	Director de Vinculación con la Sociedad Dirección de Investigación UTEG Equipo Investigador UTEG	Permanente
Generar tecnología – fortalecer y desarrollar una capacidad propia de investigación y desarrollo de tecnologías en áreas determinadas	Contar un departamento de investigación y desarrollo enfocada en la solución de necesidades de los emprendedores y empresarios	Director de Vinculación con la Sociedad Dirección de Investigación UTEG Equipo Investigador UTEG	Permanente
Impulsar el desarrollo	Diseño y creación de	Director de Vinculación con la Sociedad	Permanente

económico de la ciudad	nuevos modelos de negocios	Dirección de Investigación UTEG Equipo Investigador UTEG	
Diversificar la economía, generar fuentes de empleo y beneficios económicos para los emprendedores	Brindar asistencia técnica empresarial permanente a los distintos proyectos	Director de Vinculación con la Sociedad Dirección de Investigación UTEG Equipo Investigador UTEG	Permanente

Elaborado: El autor

La presente tabla muestra las estrategias de cada uno de los objetivos específicos planteados en el plan estratégico del Modelo de Incubación de negocios de la UTEG, cabe recalcar que esto es una propuesta que aún debe pasar por una serie de análisis de los Departamentos de Investigación y Vinculación de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, antes de ser aprobada.

Conclusiones

El modelo de Incubación de negocios propuesto contiene los procesos genéricos de incubación y donde las entradas (IN) en cada uno de los procesos se transformen en salidas con valor agregado (OUT). En este sentido tendríamos; en el **proceso de incubación** IN – oportunidades e ideas de negocios / OUT – Planes de negocios certificados; en el **proceso de incubación** IN – ejecución del plan de negocios / OUT posicionamiento en el mercado; en el **proceso de post incubación** IN – crecimiento acelerado de las Mipymes / OUT – Acompañamientos en procesos de gestión.

Los modelos de incubación desarrollado y aplicado en países como México, Chile, Colombia han dado como resultado, crear el ambiente propicio para la transformación de ideas en negocios exitosos; sin embargo, estos modelos utilizan el modelo genérico de incubación de negocios y lo que desarrollan son los filtros y servicios que ofrecen en cada uno de los procesos a sus incubados, de los cuales hemos tomado las mejores prácticas para adaptarlas al modelo propuesto. Como son los mecanismos de selección de ideas innovadoras, estructurar un equipo técnico especializado, infraestructura de punta que permita crear un ambiente óptimo para fortalecer el proceso emprendedor.

Según la investigación desarrollada se concluye que entre los factores críticos al momento de emprender, están el acceso al financiamiento de proyectos tanto en instituciones públicas como privadas; los conocimientos para el diseño y desarrollo de un plan de negocios eficaz; la falta de experiencia en la gestión de empresas y las prácticas empíricas en la gestión de las Mipymes; con esto a través del modelo de incubación se logrará la transferencia de tecnologías y conocimientos desde la UTEG hacia los Incubados, logrando así tener proyectos viables documentados en planes de negocios certificados y avalados, además de generar alianzas estratégicas para lograr el financiamiento de los proyectos por medio de fondos ángeles y fortalecer el proceso emprendedor en la ciudad y el país.

Se concluye que las variables del modelo de incubación, que se deben tener en cuenta al momento de poner en marcha la creación de la incubadora de negocios son: el tiempo, la infraestructura, el equipo técnico especializado, la inversión, las

ideas innovadoras, variables claves a ser consideradas para la gestión del proceso de incubación.

Recomendaciones

La dirección de investigaciones y de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil; deben de realizar la gestión necesaria para consolidar y poner en marcha el “**proyecto de Incubadora de negocios de la UTEG**”

Una vez constituida la incubadora, el equipo técnico debe realizar un estudio de Benchmarking, que permita conocer y contactar con las incubadoras de negocios de la región para identificar las mejores prácticas que contribuyan al mejoramiento continuo del modelo de incubación propuesto.

La representación de la incubadora debe realizar alianzas estratégicas con organismos públicos y privados que puedan colaborar con el financiamiento de los emprendimientos de la incubadora, a través de los **fondos ángeles**.

A través de la propuesta se debe consolidar el liderazgo de la UTEG; como una universidad que forma empresarios; a través de la proyección que tendrá con los emprendedores y Mipymes de la ciudad de Guayaquil; puesto que la creación de la Incubadora tiene la potencialidad de convertirse en una propuesta de interés local, seccional y nacional.

Se sugiere validar el modelo a través de su implementación.

Bibliografía

- Bayón; Sanz Valdés; Cervera; Hernández Carnicer; Renedo: “Como crear una empresa”, CEOE CEPYME. 2002-2003
- Barboza Flores Sonia, XII congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial. Tema: Incubación de Empresas y Parques Tecnológicos, experiencia de Costa Rica.
- Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES) for the European Commission’s Enterprise DG, “Benchmarking of business incubators”, 2002.
- European Commission Directorate General Enterprise. “Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy”, 2004.
- Freire, Andy, (2011). Pasión por emprender: De la idea a la cruda realidad. Aguilar Argentina.
- Gonzalez, Jorge, (2014). Sesión científica: El ecosistema emprendedor. UTEG Ecuador.
- Henderson Rebecca. “Apuntes de Gestión Estratégica”. Strategic Management Journal. MIT, 2001. 206
- Lalkaka Rustam and Bishop Jack. “Business Incubators in Economic Development: An initial assessment in industrializing countries”. PNUD, New York, 1996.
- Navarro, Elola Luis, GARCIA CASAREJOS, M. Nieves, VELA JIMENEZ, “M. José; ESIC Maket El panorama actual de las PyMEs: ventajas y desventajas competitivas.”, 2000.
- Nodrizza-Sena-Fonade, Colombia “Guía de Buenas Prácticas para las Incubadoras de Empresas”, 2005.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. “Manual de Frascati, Propuesta de Norma Práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental”, Ediciones FECYT, 2002.
- Science Alliance. “Exploring Best Practices in Incubation in Europe and Israel”, 2007.
- Varela Rodrigo. “Innovación Empresarial”. ICESI, Colombia, 2da. Edición. Prentice Hall. 2001.

Webgrafía

- <http://incubacionempresas.wordpress.com/2007/09/25/hola-mundo/>
- <http://www.slideshare.net/faviomeneses/tesis-incubadora-de-empresas-13831595>
- <http://plan.senplades.gob.ec/>
- <http://plan.sni.gob.ec/>
- <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pdfs/boletinco09.pdf>
- http://www.mdgfund.org/sites/default/files/YEM_MANUAL_Ecu_Incubadora%20de%20Empresas.pdf
- <http://www.espae.espol.edu.ec/%C2%BFa-mayor-educaci%C3%B3n-m%C3%A1s-emprendimiento>
- http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/emprendimiento-ecuador-desempleo-america_latina_0_1141085885.html
- <http://www.elemprendedor.ec/emprendedores-en-ecuador-aumentando/>
- http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2012/AT14_2012.pdf
- <http://www.ehu.es/ojs/index.php/Gezki/article/view/6642/6080>
- <http://www.ciebt.ipn.mx/servicios/Paginas/Post-incubacion.aspx>
- http://prod44db.itesm.mx:7778/portal/page?_pageid=93,97801&_dad=portal&_schema=PORTAL
- <http://www.oei.org.co/quipu/colombia/esta10.htm>
- http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/018782/018782_Cap3.pdf, 2014-03-27
- <http://www.nafin.com/portalInf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>, 2014-03-27
- <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- <http://www.espae.espol.edu.ec/gem2012>
- <http://www.gerencie.com/perfil-de-un-emprendedor.html>
- <http://www.ppelverdadero.com.ec/mi-guayaquil/item/guayaquil-es-la-ciudad-mas-poblada-segun-el-censo-2010.html>

Indice de Tablas

	Tablas	Página
Tabla N° 1 – Factores de incidencia del ecosistema emprendedor		4
Tabla N° 2 – Clasificación de Mipymes		11
Tabla N° 3 – Índice de actividad emprendedora por país		11
Tabla N° 4 – Fortalezas y Oportunidades de las Mipymes		13
Tabla N° 5 – Factores diferenciadores de los emprendedores		17
Tabla N° 6 – Elementos comunes de los grandes emprendedores		18
Tabla N° 7 – Factores de incidencia del ecosistema emprendedor		20
Tabla N° 8 – Tipo de incubadora de negocios		25
Tabla N° 9 – Organizaciones Ecuatorianas que apoyan el proceso emprendedor		29
Tabla N° 10 – Organizaciones en América Latina que apoyan el proceso emprendedor		30
Tabla N° 11 – Modelos de incubación exitosos en América Latina		32
Tabla N° 12 – Estructura legal de las incubadoras de empresas		34
Tabla N° 13 – Análisis de involucrados		36
Tabla N° 14 – Evaluación de alternativa Creación de una incubadora de negocios		43
Tabla N° 15 – Detalle del proceso de incubación de negocios		53
Tabla N° 16 – Matriz de estrategia del modelo de incubación UTEG		64
Tabla N° 17 – Cronograma de Implementación		66
Tabla N° 18 – Sistema de apoyo para la gestión de incubación de negocios		66
Tabla N° 19 – Servicios del modelo de incubación de negocios		68
Tabla N° 20 – Plan estratégico modelo incubación de negocios UTEG		68

Índice de Ilustración

	Ilustración	Página
Ilustración N° 1 – Análisis del problema actual		6
Ilustración N° 2 – Composición de las pymes por sector económico (2012)		15
Ilustración N° 3 – Características del perfil emprendedor		19
Ilustración N° 4 – Género de la muestra objetivo		44
Ilustración N° 5 – Edad de la muestra objetivo		45
Ilustración N° 6 – Nivel de estudios de la muestra objetivo		45
Ilustración N° 7 – Condiciones laborales de la muestra objetivo		46
Ilustración N° 8 – Factores que inciden en la actividad emprendedora		47
ilustración n° 9 – conocimiento de herramientas legales		48
Ilustración N° 10 – Dificultades al momento de emprender		49
Ilustración N° 11 – Áreas de emprendimiento		49
Ilustración N° 12 – Dificultades para emprender		50
Ilustración N° 13 – Modelo genérico de incubación		54
Ilustración N° 14 – Cadena de valor – modelo de incubación UTEG		55
Ilustración N° 15 – Modelo de incubación de negocios de la UTEG		56
Ilustración N° 16 – Ciclo del proceso de incubación de negocios		57
Ilustración N° 17 – Proceso de pre incubación		59
Ilustración N° 18 – Proceso de incubación		61
Ilustración N° 19 – Proceso de post incubación		63
Ilustración N° 20 – Estructura organizacional		65
Ilustración N° 21 – Sistema de apoyo para la incubación		67

Anexos

Anexo N° 1

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
	<p>Objetivo General Diseñar un modelo de incubación de negocios para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil; adaptado al contexto de la ciudad de Guayaquil, que permita la generación de nuevos emprendimientos.</p>	<p>Hipótesis General Es posible diseñar un modelo de incubación de negocios para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil; que permita la generación de nuevos emprendimientos.</p>	<p>Variable Independiente (VI) Modelo de Incubación de negocios</p> <p>Variable Dependiente (VD) Generación de nuevos emprendimientos.</p>	<p>1. Modelo Incubación de Negocios diseñado</p>	<p>Tipo de Investigación El tipo de investigación adaptado al presente trabajo es Descriptivo - Explicativo</p>
<p>Cómo diseñar un modelo de incubación de negocios de la UTEG, para la generación de nuevos emprendimientos que sean sostenibles y sustentables</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los referentes teóricos acerca del emprendimiento y los modelos de incubación de negocios. 2. Identificar las necesidades y requerimientos de los emprendedores en Guayaquil. 3. Analizar las variables que permitan el diseño del modelo de incubación para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. 	<p>Hipótesis Específicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es posible, establecer los referentes teóricos acerca del emprendimiento y los modelos de incubación de negocios. 2. Es posible, identificar las necesidades y requerimientos de los emprendedores en Guayaquil 3. Es posible, identificar las variables que explican un modelo de incubación de negocios. 	<p>HE.1 VI Modelo de incubación existente</p> <p>HE.1 VD Modelo de incubación</p> <p>HE.2 VI Necesidades y requerimientos de los emprendedores en Guayaquil</p> <p>HE.2 VD El emprendimiento</p> <p>HE.3 VI Modelo de incubación existente</p> <p>HE.3 VD Modelo de incubación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelos de Incubación de negocios existentes 2. Resultados de investigación de los emprendedores de la UTEG 3. Variables que explican el modelo de incubación de negocios 	<p>Método de Investigación El análisis del presente trabajo se basa en la investigación descriptiva, explicativa y comprobación de hipótesis, bajo un diseño cuantitativo y cualitativo.</p>

Elaborado: El autor

Anexo N° 2

Metodología CFN – Plan de Negocios

OBJETIVO:

La Corporación Financiera Nacional se encuentra empeñada en crear una cultura de elaboración de Plan de Negocios o Proyectos, a fin de que el potencial cliente desarrolle los escenarios más probables con todas sus variables, facilitándole para esto herramientas que faciliten un análisis integral y una presentación a otras entidades involucradas en el negocio como son: los inversionistas, bancos, proveedores, clientes, etc.

Para emprender un negocio exitoso no basta con buenas intenciones, hay que tener una guía profesional, o sea, un buen plan de negocios ya que las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene claro cómo transformarla en realidad pueden no encontrar apoyo, de esta manera este documento se convertirá en una guía y base para concretar el inicio de operaciones de su propia empresa o la expansión de su negocio que le permita operar de manera eficiente, preservando su patrimonio, y optimizando recursos que aumenten su rentabilidad.

El cliente deberá contar con una idea clara de proyecto y la determinación de invertir, talento, tiempo y recursos, para llevarla a cabo en forma exitosa. De ahí la necesidad para los micro y pequeños empresarios de contar con un plan básico y un proyecto de inversión.

Existen siete pasos para hacerlo, aunque éstos pueden ajustarse según la complejidad de cada unidad de negocio.

1. Descripción del Negocio

Es la información básica de la empresa y debes incluir tu visión y misión corporativas, quién eres, qué ofrecerás, qué necesidades de mercado intentarás satisfacer y por qué es viable tu idea comercial.

2. Nichos de Mercados Deseados

Debes tomar en consideración qué tipo de proyecto va a ser desarrollado, es una de las partes más importantes y hay que tomar en cuenta el tamaño actual y las tendencias del mercado. Una vez que el nicho está definido descríbelo mediante la geografía, la dimensión de la empresa, la organización del negocio, el estilo de vida, el género, la edad, ocupación y demás características necesarias para retratar a las empresas o consumidores que probablemente compren tu producto o utilicen tu servicio.

3. Posicionamiento del Negocio

Esto constituye la identidad de la empresa en el mercado, es la forma en que deseas que el mercado y la competencia perciban tu producto o servicio.

Es importante hacerse las siguientes preguntas.

¿Qué hace que tu producto o servicio sea único?

¿Qué necesidades del cliente cubre?

¿Cómo deseas que la gente perciba los productos y servicios?

¿Cómo se posiciona la Competencia?

Si el proyecto es nuevo, debes realizar un estudio de mercado, a fin de saber si va a generar un impacto en el mismo y si es nuevo debes considerar las proyecciones de oferta y demanda, para de igual forma poder incorporar en el proceso productivo activos fijos que logren la consecución de este objetivo.

4. Competencia

Esta indica si los productos y servicios son adecuados para el entorno competitivo. Si la incluyes, demostrarás que entiendes la industria y estás preparado para hacer frente a algunos de los obstáculos que encontrará la empresa. Describe brevemente las principales compañías de la competencia.

La evaluación debe incluir comentarios sobre los modos en que estas satisfacen y no las necesidades de los clientes. Explica por qué piensas que tu empresa puede obtener una participación en el mercado.

5. Costo de Producción y Desarrollo

En esta parte el presupuesto entra en acción. Deberás incluir el costo del diseño del prototipo y los gastos de su producción. Asegúrate de incluir mano de obra. Cuando planifique los costos de un plan de contingencia que mencione que ocurriría si hubiera problemas como retrasos, dificultades para cumplir con los estándares de la empresa, errores, etc.

6. Ventas y Marketing

Describe tanto la estrategia como las tácticas que emplearas para lograr que los clientes compren tus productos. Las ventas y la comercialización son los eslabones débiles de muchos planes de negocios, de modo que es importante que les dediques todo el tiempo que sea necesario.

Una sección sobre ventas y comercialización sólidamente preparada puede servirte como hoja de ruta. También les aseguras a los posibles inversores que tienes un plan viable y los recursos necesarios para promover y vender tus productos y servicios.

7. Fortalezas Gerenciales

Un buen equipo gerencial es capaz de tomar decisiones. Este apartado del plan de negocios se refiere a la dirección de la empresa que debe mostrar claramente que el equipo que formaste o formarás, es un equipo ganador. Es esencial que cada integrante tenga el talento y la experiencia pertinente para el negocio.

Con estos antecedentes, se facilita la elaboración de tu plan de negocios y se procede con los siguientes pasos:

Elaborado por: Departamento Regional de Asesoría al Empresario de Crédito de Primer Piso

Anexo N° 3

Información del Plan de Negocios

Datos Generales de la Empresa

Resumen Ejecutivo:

Este es un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto, va antes de la presentación y es lo primero o a veces lo único que lee el receptor del proyecto, por lo tanto en pocas palabras se debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

Presentación

Nombre de la Empresa

Dirección donde se ubicará la Empresa

Teléfono:

Correo Electrónico:

Página Web:

Fecha de Elaboración (del proyecto)

Planificación Estratégica

Consideraremos que el tema de la planificación estratégica, es un conjunto de elementos que ayudarán al participante a establecer la dirección de la empresa, o a elaborar el mapa de ruta para lograr los objetivos planteados, es decir realizarás el análisis de la situación actual con proyección a los nuevos objetivos.

Para esto utilizaremos varios indicadores como: Misión, Visión, FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).

Al finalizar, este tema el participante ampliará sus conocimientos sobre como apoyarse en las fortalezas y como corregir las debilidades que influyen en su negocio, así como también como tomar las oportunidades que nos brinda el exterior para evitar amenazas que sean perjudiciales para el negocio.

Asignación Administrativa

Al participante se le recomendará organizarse en cuanto a la estructura necesaria para la sistematización nacional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de realizar y simplificar las funciones del grupo social, para lo cual se le impartirá los conceptos generales como:

Al conocer las generalidades sobre un organigrama, el participante podrá incorporar el más adecuado a su negocio o empresa:

Su organigrama será específico en función a las actividades que desarrolle, puede ser funcional para empresas industriales, por producto para las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, geográfica o por territorios para ventas regionales, por clientes se aplica en empresas comerciales, por proceso o equipo se aplica en la industria, por secuencia es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos.

Planificación Legal

Estructura Legal del Negocio

(Normas sanitarias, aranceles, sistema tributario)

Hoy en día, las empresas se pueden clasificar por su actividad, por su finalidad, por la naturaleza de su capital, por la composición del capital, por su tamaño y por su estructura legal, específicamente vamos a centrarnos en el tema legal, con el fin de que el participante en la puesta en marcha de un negocio y su posterior desarrollo vayan adquiriendo una serie de obligaciones de tipo legal.

Es importante indicar, que la empresa tarde o temprano deberá contratar terceras personas para el desarrollo de sus actividades, es ahí donde aparece la relación laboral de la empresa con sus trabajadores o con proveedores de bienes o servicios.

Para lo cual haremos énfasis en:

Estructura Legal

Cómo se constituirá la empresa:

Negocio unipersonal

Corporaciones

Socios

Cuántas personas se conformarán como socios

Qué participación tendrán dentro de la empresa

Sistema Tributario y Legal

Es necesario que conozca los instrumentos de política fiscal, para fomentar el ahorro e inversión.

Es imprescindible también que investigue a nivel nacional e internacional si fuera el caso, los impuestos para la producción y comercialización de productos, así como las exenciones, si las hubiera, y los requisitos legales mínimos para operar (RUC, patentes, permisos). Se sugiere investigar en el Sistema de Rentas Internas SRI.

Normas Sanitarias

Es necesario para la definición de las estrategias, investigar sobre aspectos relacionados con las normas sanitarias. Las autoridades sanitarias en cada mercado suelen determinar normas mínimas de calidad y sanitarias (permisos) que necesitan las empresas para comercializar sus productos/servicios.

Es importante, por lo tanto que el empresario investigue aspectos relacionado con este tema, el cumplimiento de las normas sanitarias establecidas por el ente competente y la protección de la comunidad, son responsabilidad de cada uno de nosotros, de esta manera puede evitar los efectos que conlleva el incumplimiento de la normatividad y puede actuar en forma oportuna.

Aranceles, mecanismos y permisos de exportación

Se debe conocer, si existen sistemas de preferencias arancelarias, tasas y mecanismos de comercialización para productos orientados a satisfacer necesidades de mercados internacionales.

El participante deberá conocer que los aranceles de exportación es uno de los menos empleados a diferencia de los de importación y los de tránsito, ya que las mercancías exportadas deberán quedar exentas de todo tipo de derecho arancelario, en todo caso un arancel de exportación determina un derecho arancelario para los productos exportados.

Planificación Técnica

Aspectos tecnológicos del proyecto

Para poder satisfacer los requerimientos del mercado, la tecnología deberá tener acceso a materia prima de buena calidad y en la cantidad necesaria para que por medio de maquinaria, equipo y procesos que brinden los productos esperados, satisfacer normas de calidad y sanidad que el mercado exige.

Selección de la Tecnología

El tipo de tecnología a usar determina el tipo y cantidad de equipo que se debe adquirir.

La tecnología a adquirir debe cumplir con todos los requerimientos que el estudio de mercado haya determinado como cruciales en el proyecto. También debe considerarse disponibilidad de maquinaria, insumos, infraestructura y servicios.

Análisis de la capacidad de planta.

Esta capacidad se expresa e términos de cantidad de material de entrada procesable por unidad de tiempo. Esta información, en el caso de máquinas y equipos, puede ser suministrada por los fabricantes o distribuidores del equipo. En el caso de operaciones manuales, hay que recurrir a observaciones en la misma planta o a experiencias de otras fábricas similares.

Costo de Mantenimiento

El programa de mantenimiento es un costo del proyecto y por lo menos deberá considerarse de un 2 a un 5% del costo de los edificios, instalaciones, maquinaria y equipo para cubrir los gastos del programa de mantenimiento. Este deberá ser descrito de manera clara, incluyendo periodicidad es decir, cómo y cuándo se llevará a cabo.

Sistemas de Control de Calidad

Dentro de un sistema de producción la calidad tiene mucha importancia, exige un control continuo.

De materia prima, materiales de empaque, operación de preparación del producto, tratamiento, control de calidad producto terminado).

Inspección

Durante el proceso de producción, la inspección se planifica antes de las operaciones que son costosas, irreversibles o que pueden ocultar errores. De esta manera se evitan gastos considerables si se eliminan las unidades defectuosas antes de que pasen a otros procesos.

Planificación Ambiental

Permisos Ambientales, Municipales y de los Bomberos

Planificación Financiera

Plan de inversión

Flujos de Cajas Proyectados

Elaborado por: Departamento Regional de Asesoría al Empresario de Crédito de Primer Piso

Anexo N° 4

Triptico – Reverso

INCUBA UTEG
Que tu espíritu emprendedor crezca con nosotros.

¿Para quién está dirigido?

- Emprendedores
- Mipymes
- Estudiantes universitarios

UTEG
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

SOMOS CATEGORÍA B

INCUBA UTEG
Dirección.
Urdesa Central,
Guayacanes 520 y la 5ta

Telf. (593) 04 2884833
Ext. 125 - 142

Direccionvinculacion.uteg@gmail.com
direccionvinculacion@uteg.edu.ec

Guayaquil – Ecuador

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

UTEG

INCUBA
Incubadora de Negocios UTEG

Septiembre 2014

Elaborado: El Autor

Anexo N° 5

Triptico – Anverso

<p>¿Qué es una incubadora de empresas?</p>	<p>Fases Incubación de negocios</p>	<p>Servicios</p>
<p>Son organizaciones que detectan y potencian ideas emprendedoras e innovadoras para otorgarles asesoría especializada, infraestructura, redes de contacto, y capacitación continua.</p>	<p>Pre-incubación</p> 	<p>PREINCUBACION</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacitaciones y formación empresarial• Diseño y desarrollo del plan de negocios• Apoyo de asesores
<p>Misión INCUBA UTEG</p>	<p>Incubación</p> 	<p>INCUBACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none">• Asesoría legal, contable, propiedad intelectual• Networking• Financiamiento
<p>Ofrecer a los alumnos de la UTEG, y comunidad emprendedora en general, una herramienta estratégica que permita impulsar la creación de empresas, brindándoles herramientas de desarrollo empresarial que permita la creación y consolidación de una empresa éxitos.</p>	<p>Post-incubación Y Aceleración</p> 	<p>POST INCUBACION</p> <ul style="list-style-type: none">• Asesorías y consultorías especializadas
		

Elaborado: El autor

Anexo N° 6

Logo – Incubadora de Negocios UTEG



Elaborado: El autor

Anexo N° 7

Test – Madera de Empresario

Este test te será de utilidad para delimitar la visión que tienes sobre los temas relacionados con la actividad profesional y personal. Por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. Contesta las preguntas con absoluta sinceridad y escoge sólo una de las alternativas posibles.

¿Tienes madera de empresario?

Nº	Pregunta	TA	A	?	D	TD
1	Tengo claro mis objetivos profesionales					
2	Me considero preparado para responder a situaciones nuevas					
3	Clarifico lo que es importante para mí					
4	Me he comprometido conmigo mismo ha actuar para conseguir mis objetivos profesionales					
5	He planificado en lo posible todos los pasos a dar para conseguir mis objetivos profesionales					
6	Me resulta difícil aceptar situaciones cambiantes en lo laboral					
7	Me planteo desafíos a la altura de mi capacidad					
8	Estoy dispuesto a arriesgarse para conseguir mis objetivos profesionales					
9	Estoy dispuesto a superar todos los obstáculos que me impidan conseguir mis objetivos profesionales					
10	Adapto mis planteamientos según se presenten las situaciones					
11	Confío plenamente en mi capacidad para resolver los problemas que se relacionan con mi ámbito profesional					
12	Encuentro sentido en mis objetivos profesionales					
13	Tengo establecido cuales son los niveles que quiero alcanzar profesionalmente					
14	Miro las cosas desde diferentes puntos de vista					

15	Creo que es necesario hacer planes para casos de emergencia					
16	A menudo evaluó mi progreso cuantitativamente					
17	Premio mis progresos					
18	Pienso en todas las posibilidades antes de tomar decisiones o evaluar los hechos					
19	Puedo convertir una situación negativa en una oportunidad profesional para mi					
20	Realmente se cómo identificar necesidades insatisfechas en mi mercado objetivo					
21	Cada circunstancia o cada persona pueden representar una oportunidad para conseguir mis objetivos profesionales					
22	Puedo mantener un nivel de actividad elevado a diario sin sentirme excesivamente cansado después					
23	Usualmente consigo transmitir mi entusiasmo a los demás					
24	Cuando estoy convencido de algo me resulta fácil convencer a los demás de mis ideas					
25	Adopto una actitud autocrítica ante mis errores, suelo aprender de ellos					

TA=Total Acuerdo A=Acuerdo ?=Ni acuerdo ni desacuerdo D=Desacuerdo TD=Total desacuerdo

Anexo N° 8

Modelo de Incubación de Negocios – Lean Canvas

