

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Plan de investigación de fin de carrera titulado:

**ESTUDIO DE MODELOS PARA LA INCUBACIÓN DE
EMPRENDIMIENTOS SOLIDARIOS Y SU INCIDENCIA EN EL SECTOR
ASOCIATIVO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. AÑO
2014.**

Realizado por:

SANTIAGO DAVID RUALES PAREDES

Director del proyecto:

ISRAEL PERALTA

Como requisito para la obtención del título de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Quito, 17 de marzo de 2015

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Santiago David Ruales Paredes, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Santiago David Ruales Paredes

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado

**“ESTUDIO DE MODELOS PARA LA INCUBACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS
SOLIDARIOS Y SU INCIDENCIA EN EL SECTOR ASOCIATIVO DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO. AÑO 2014.”**

Realizado por:

SANTIAGO DAVID RUALES PAREDES

Como requisito para la obtención del título de

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Ha sido dirigido por el profesor

MG. ISRAEL PERALTA

Que considera que constituye un trabajo original del autor

Israel Peralta

LOS PROFESORES INFORMANTES

José Flores

Danny Trujillo

Después de revisar el trabajo escrito presentado,

Lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

José Flores

Danny Trujillo

Quito, 17 de marzo de 2015

DEDICATORIA

A mi familia, por su gran apoyo y a Dios por darme la sabiduría, salud e inteligencia para culminar este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por brindarme las oportunidades de crecer académicamente, personal y profesional.

A mis padres y hermana, por brindarme apoyo y estar siempre presentes en los momentos más importantes de mi vida.

A la Universidad Internacional SEK y sus catedráticos por brindarme los conocimientos necesarios para afrontar este mundo cada día más competitivo.

A mi director de tesis y lectores, por su tiempo dedicado a este trabajo así como por sus sugerencias y observaciones para el mejoramiento de este documento.

A mis compañeros de salón, los cuáles hicieron que las clases sean muy bien aprovechadas convirtiéndose en un espacio de aprendizaje participativo permanente.

A mis compañeros de trabajo, los cuáles fueron flexibles con mi tiempo para poder culminar esta importante tarea.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN JURAMENTADA	ii
DECLARATORIA.....	iii
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. El Problema de Investigación	3
1.1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1.1. Diagnóstico.....	3
1.1.1.2. Pronóstico	4
1.1.1.3. Control Pronóstico.....	5
1.1.2. Formulación del Problema	5
1.1.3. Sistematización del Problema	5
1.1.4. Objetivo General.....	6
1.1.5. Objetivos Específicos	6
1.1.6. Justificaciones.....	6
1.2. Marco Teórico	8
1.2.1. Estado actual del conocimiento sobre el tema	8
1.2.1.1. Las incubadoras de empresas y su desarrollo	9
1.2.1.2. Economía Solidaria	12
1.2.1.3. Marco Legal Economía Solidaria en Ecuador	13
1.2.2. Adopción de una perspectiva teórica	16
1.2.3. Marco conceptual	18
1.2.4. Hipótesis.....	19
1.2.5. Identificación y caracterización de variables	19
CAPÍTULO II.....	2
2. MÉTODO	2
2.1. Nivel de investigación.....	2
2.2. Modalidad de investigación.....	22
2.3. Método	22
2.4. Población y muestra	23
2.5. Selección instrumentos investigación	26

2.6.	Validez y confiabilidad de instrumentos	27
2.7.	Operacionalización de variables	28
2.8.	Procesamiento de datos	28
CAPÍTULO III.....		22
3.	RESULTADOS	22
3.1.	Levantamiento de datos	22
3.1.1.	Modelos de incubación de emprendimientos	22
3.1.2.	Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (FONAES)	22
3.1.3.	Incubación FONAES.....	32
3.1.4.	Características de la incubación	33
3.1.5.	Mecanismos de apoyo	33
3.1.6.	Instituto para el Desarrollo Social Sostenible del Tecnológico de Monterrey (IDeSS)	42
3.1.7.	Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO	47
3.1.7.1.	ETAPA 1: Ideación.....	50
3.1.7.2.	ETAPA 2: Puesta en Marcha	52
3.1.7.3.	ETAPA 3: Desarrollo/Consolidación.....	55
3.1.7.4.	ETAPA 4: INVERSIÓN.....	57
3.1.7.5.	Mecanismos de apoyo	58
3.1.8.	Necesidades del sector asociativo del Distrito Metropolitano de Quito	68
3.1.9.	Presentación y análisis de resultados	72
3.1.10.	Aplicación práctica	82
3.1.10.1.	Filtro Previo	85
3.1.10.2.	Preincubación.....	85
3.1.10.3.	Incubación	90
3.1.10.4.	Post incubación:	92
3.1.11.	Estudio financiero y social para la implementación de un modelo de incubación de emprendimientos solidarios	93
3.1.11.1.	Inversión.....	93
CAPÍTULO IV.....		30
4.	DISCUSIÓN.....	30
4.1.	Conclusiones	30
4.2.	Recomendaciones	105
BIBLIOGRAFÍA.....		107

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. MUESTRA.....	25
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	28
TABLA 3. INCUBACIÓN FONAEs	32
TABLA 4. TIPOS DE APOYO FONAEs	33
TABLA 5. APOYO EN EFECTIVO	34
TABLA 6. MONTOS DE APORTACIÓN (PESOS).....	35
TABLA 7. MONTOS DE APORTACIÓN (DÓLARES).....	35
TABLA 8. APOYO PARA ABRIR O AMPLIAR UN NEGOCIO	36
TABLA 9. APOYO PARA ABRIR O AMPLIAR UN NEGOCIO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	37
TABLA 10. APOYO PARA ESTUDIOS QUE EVALÚEN ABRIR O AMPLIAR UN NEGOCIO (PESOS).....	39
TABLA 11. APOYO PARA ESTUDIOS QUE EVALÚEN ABRIR O AMPLIAR UN NEGOCIO (DÓLARES)...	39
TABLA 12. APOYOS PARA FORTALECER NEGOCIOS ESTABLECIDOS	40
TABLA 13. REQUISITOS PARA PRESTAR SERVICIOS A FONAEs	40
TABLA 14. VINCULACIÓN ACADÉMICA EN LAS INCUBADORAS SOCIALES	46
TABLA 15. ROL DEL PROFESOR Y EL ALUMNO.....	46
TABLA 16. CONTENIDO TALLER IDEACIÓN.....	52
TABLA 17. CONTENIDO TALLER PUESTA EN MARCHA.....	54
TABLA 18. CONTENIDO TALLER FINANCIERO.....	55
TABLA 19. COOPERATIVAS ALIADAS DE QUITO EFECTIVO.....	59
TABLA 20. MONTOS FINANCIADOS POR QUITO EFECTIVO	60
TABLA 21. RESULTADOS OBTENIDOS FERIAS INCLUSIVAS	64
TABLA 22. RESULTADOS OBTENIDOS FERIAS ARTESANALES	67
TABLA 23. RESULTADOS MESAS DE TRABAJO	70
TABLA 24. GÉNERO.....	72
TABLA 25. EDAD.....	73
TABLA 26. CARGO EN LA ASOCIACIÓN	73
TABLA 27. APOYO PARA MEJORA DE GESTIÓN EN EL EMPRENDIMIENTO.....	74
TABLA 28. FINANCIAMIENTO.....	74
TABLA 29. COMERCIALIZACIÓN	75
TABLA 30. CAPACITACIÓN.....	75
TABLA 31. TRÁMITES	75
TABLA 32. FORTALECIMIENTO Y SEGUIMIENTO	76
TABLA 33. OTRA NECESIDAD	76
TABLA 34. REQUERIMIENTO DE APOYO INSTITUCIONAL.....	76
TABLA 35. PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE APOYO.....	77
TABLA 36. APOYO PARA ELABORACIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS.....	77
TABLA 37. ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO.....	78
TABLA 38. DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO	78
TABLA 39. CAPACITACIÓN EN TEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL	78
TABLA 40. ACCESO A NUEVOS Y MEJORES MERCADOS.....	79
TABLA 41. ASESORÍA EMPRESARIAL ESPECIALIZADA.....	79
TABLA 42. MENTORÍA.....	79
TABLA 43. VINCULACIÓN A FINANCIAMIENTO.....	80
TABLA 44. LOCALIZACIÓN DEL APOYO	80
TABLA 45. DISPOSICIÓN DE PAGO.....	80
TABLA 46. MONTO DE PAGO.....	81

TABLA 47. BALANCE SCORE CARD DE SERVICIOS A EMPRENDEDORES	82
TABLA 48. COMPARACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE LOS MODELOS DE INCUBACIÓN ESTUDIADOS	83
TABLA 49. MUEBLES Y ENSERES	94
TABLA 50 EQUIPO DE OFICINA.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. VISITA TÉCNICA - CIENTÍFICA A FONAES – MÉXICO DF	31
FIGURA 2. REGLAS DE OPERACIÓN DE FONAES	38
FIGURA 3. PROGRAMAS Y SERVICIOS TEC DE MONTERREY	43
FIGURA 4. INCUBACIÓN IDESS	44
FIGURA 5. EQUIPO DE TRABAJO IDESS.....	45
FIGURA 6. INCUBADORAS SOCIALES TEC DE MONTERREY	47
FIGURA 7. ESPACIO DE COWORKING CONQUITO.....	48
FIGURA 8. ETAPAS PARA EL DESARROLLO Y ENTRENAMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS	49
FIGURA 9. EQUIPO EMPRENDIMIENTO CONQUITO	50
FIGURA 10. ETAPA IDEACIÓN CONQUITO.....	51
FIGURA 11. ETAPA PUESTA EN MARCHA CONQUITO	53
FIGURA 12. ETAPA DESARROLLO/CONSOLIDACIÓN E INVERSIÓN CONQUITO	58
FIGURA 13. PROCESO DE CANALIZACIÓN DE CRÉDITO.....	60
FIGURA 14. FORMACIÓN DE CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO	61
FIGURA 15. FERIA INCLUSIVA	62
FIGURA 16. MODELO DE GESTIÓN FERIAS INCLUSIVAS	63
FIGURA 17. FERIA ARTESANAL I.....	66
FIGURA 18. FERIA ARTESANAL II	66
FIGURA 19. MESAS DE TRABAJO CON ACTORES DEL SECTOR ASOCIATIVO I	69
FIGURA 20. MESAS DE TRABAJO CON ACTORES DEL SECTOR ASOCIATIVO II.....	71
FIGURA 21. MESAS DE TRABAJO CON ACTORES DEL SECTOR ASOCIATIVO III.....	71
FIGURA 22. MESAS DE TRABAJO CON ACTORES DEL SECTOR ASOCIATIVO IV	72
FIGURA 23. MODELO DE INCUBACIÓN PROPUESTO	84
FIGURA 24. PROCESO PARA SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS	87
FIGURA 25. MAPA DE LA EMPATÍA	88
FIGURA 26. LEAN CANVAS	89
FIGURA 27. MODEL CANVAS	91

RESUMEN EJECUTIVO

La Economía Popular y Solidaria es el mayor empleador del país, aportando aproximadamente el 60% del empleo y el 26% del Producto Interno Bruto, pese a esto ha sido un sector que ha estado invisibilizado por muchos años. Por estos motivos en el año 2008 la Constitución de la República del Ecuador reconoce que el sistema económico es público, privado y popular y solidario.

Este sector es muy importante, pero también tiene muchos problemas como ínfima capacitación a la mano de obra, débil formación en gestión empresarial, carencia de acceso a financiamiento, limitación para acceder a nuevos y mejores mercados, ínfimo fomento de la innovación y muchas veces extintos valores asociativos.

Con lo mencionado, se pone en evidencia que es imperativo generar condiciones para promover y apoyar emprendimientos de la economía popular y solidaria, mediante mecanismos de asistencia técnica, desarrollo del ser, desarrollo de habilidades blandas, fomento de la cultura de ahorro, asesoría, formalización y mentoría para vincular al emprendimiento con financiamiento y acceso a nuevos y mejores mercados para mejorar sus oportunidades de crecimiento.

En este sentido las incubadoras de empresas tienen un papel muy importante como apoyo a la gestión, sobre todo en fases iniciales en donde necesitan de mucho soporte en varios aspectos propios del emprendimiento.

Palabras clave: Modelos de Incubación, Emprendimiento, Economía Solidaria, Asociativismo.

ABSTRACT

The Popular Solidarity Economy is the largest employer, accounting for approximately 60% of employment and 26% of PBI, although this has been a sector that has been invisible for many years. For these reasons in 2008 the Constitution of the Republic of Ecuador recognizes that the economic system is public, private and popular solidarity.

This sector is very important, but also has many problems like tiny training manpower, weak business management training, lack of access to financing, limited access to new and better markets, fostering innovation tiny and often extinct associative values.

With the above, it becomes clear that it is imperative to create conditions to promote and support entrepreneurship in the popular and solidarity economy through technical assistance mechanisms, development of self, development of soft skills, promotion of culture of savings, advice, formalization and mentoring to link entrepreneurship with funding and access to new and better markets to improve their opportunities for growth.

In this sense, business incubators have a very important role as management support, especially in early stages where they need much support in several specific aspects of entrepreneurship.

Keywords: Models of Incubation, Entrepreneurship, Social Economy, Associative.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

La economía nacional tiene problemas estructurales que no pueden ser resueltos rápidamente, este hecho ha generado en gran medida el desarrollo de otra economía que trabaje para resolver los diferentes retos sociales.

Hasta antes de 2008 el sector de la economía popular y solidaria no era reconocido ni visibilizado por el Estado, a pesar de su innegable aporte a la economía nacional.

En el año 2008 la Constitución de la República de Ecuador reconoce que el Sistema Económico es Social y Solidario y que además del sistema económico público y privado existe el popular y solidario.

A mediados del 2011 la Asamblea Nacional aprobó la “Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario” LOEPS, cuyo reglamento se expidió en febrero de 2012.

Además de la Constitución de la República del Ecuador y la LOEPS, existen el Plan Nacional del Buen Vivir y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización que privilegian el sector económico popular y solidario.

El Estado no sólo reconoce, sino que sitúa como líderes y eje central de sus políticas a la Economía Popular y Solidaria.

La Economía Popular y Solidaria, por sus siglas EPS, es el mayor empleador del país, aportando el 26% del PIB¹ y aproximadamente el 60% del empleo.

Es evidente la importancia de este sector, pero también evidencian los diversos problemas que tienen, tales como señala el libro del Banco de Desarrollo de América Latina, llamado, Emprendimientos en América Latina, Desde la Subsistencia hacia la Transformación Productiva: ínfima capacitación a la mano de obra, débil formación en gestión empresarial, carencia de acceso a financiamiento, limitación para acceder a nuevos y mejores mercados, ínfimo fomento de la innovación y muchas veces extintos valores asociativos (CAF, 2013, 19).

Los factores expuestos limitan la competitividad, tecnificación de procesos, incremento en las ventas y desarrollo en general del sector.

Existen muchos aspectos a fortalecer, es por esta razón que es inminente la necesidad de estudiar diversos modelos de incubación que puedan ser adaptados a la realidad del Distrito Metropolitano de Quito como apoyo a iniciativas de economía solidaria.

¹ Siglas de Producto Interno Bruto.

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1.1. Diagnóstico

A nivel mundial existen diversas organizaciones que apoyan a nuevas iniciativas empresariales, cada una de esta cuenta con un modelo propio de incubación de emprendimientos.

Ecuador no es la excepción, varias entidades principalmente de carácter académico, incuban emprendimientos en sus diversas fases; sin embargo es poco común observar entidades especializadas en el apoyo a nuevas iniciativas de las organizaciones de la economía popular y solidaria.

Como se menciona en la introducción, la economía popular y solidaria es un sector que se ha encontrado invisibilizado y quizá por este motivo no se han creado programas y herramientas integrales que fortalezcan este sector.

Principalmente las incubadoras de empresas cubren la asesoría en gestión empresarial, sin embargo al pensar en los emprendimientos solidarios la incubación debe ser integral para cubrir otras falencias existentes como las expuestas en la introducción.

Un problema recurrente en nuestra sociedad es la baja capacidad de articulación del sector público, privado y academia para trabajar conjuntamente en el desarrollo de programas que generen impacto positivo en los problemas de la comunidad en general y

específicamente en este caso para apoyar a un sector tan importante como es la Economía solidaria.

La baja capacitación de la mano de obra, débiles cimientos sobre gestión empresarial e ínfimo acceso al financiamiento genera una deplorable innovación de los emprendimientos en varios sentidos ya sea en su modelo de negocios, productos, procesos e incluso en la organización.

Todo lo mencionado en el párrafo anterior, provoca también serias limitaciones de acceso a nuevos y mejores mercados, repercutiendo en los ingresos y por ende en la posibilidad de mejora de la calidad de vida.

1.1.1.2. Pronóstico

En caso de que las organizaciones de EPS no mejoren notablemente sus productos, procesos, modelo de negocios y organización, están destinadas al estancamiento y por qué no decirlo al fracaso. En caso de que continúe ocurriendo, ésta situación generará incremento del desempleo y por ende afectará de manera directa a los índices de pobreza.

1.1.1.3. Control Pronóstico

Es necesario generar condiciones para promover y apoyar a iniciativas de la economía popular y solidaria, mediante mecanismos de asistencia técnica que fortalezcan sus capacidades para mejorar sus oportunidades en mercados cada vez más exigentes.

En este sentido las incubadoras de empresas tienen un papel muy importante como apoyo a la gestión, sobre todo en fases iniciales en donde necesitan de mucho soporte en varios aspectos propios del emprendimiento.

Las incubadoras de apoyo a emprendimientos solidarios deben desarrollar metodologías que consideren las particularidades del sector a atender, así como sus potencialidades y debilidades.

El fortalecimiento empresarial es fundamental para incrementar las posibilidades de sobrevivencia de las asociaciones y cooperativas.

Las incubadoras de empresas a través de sus diversas herramientas pretenden brindar sostenibilidad en la etapa inicial del emprendimiento solidario.

1.1.2. Formulación del Problema

¿Cuáles son los factores de los modelos de incubación de emprendimientos solidarios que incidirán de manera positiva en el sector asociativo?

1.1.3. Sistematización del Problema

¿Qué necesitan los emprendimientos solidarios para reducir el riesgo de fracaso?

¿Qué herramientas deben utilizar las incubadoras de empresas solidarias para fortalecer una organización de Economía Popular y Solidaria?

¿Cuáles son los mecanismos de apoyo para los emprendimientos solidarios?

1.1.4. Objetivo General

Estudiar los factores de los modelos de incubación de emprendimientos solidarios que inciden de manera positiva en el sector asociativo del Distrito Metropolitano de Quito. Año 2014.

1.1.5. Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades del sector asociativo del Distrito Metropolitano de Quito.
- Analizar tres modelos de incubación de emprendimientos de diferentes entidades.
- Proponer un modelo de incubación para el fortalecimiento de emprendimientos solidarios.
- Realizar el estudio financiero de la implementación de un modelo de incubación de emprendimientos solidarios.

1.1.6. Justificaciones

El artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador aprobada en el año 2008, ha reconocido que su sistema económico es “Social y Solidario”, esto debido a la gran importancia de la Economía Popular y Solidaria en el país, tanto para la generación de empleo así como por su aporte al Producto Interno Bruto.

Pese a la importancia mencionada, es difícil encontrar entidades o unidades de fortalecimiento a los emprendimientos de economía solidaria. Existen varias incubadoras de empresas en el país, sin embargo no son especializadas en brindar apoyo a emprendimientos asociativos, cooperativos o comunitarios.

La investigación será de mucha utilidad para conocer en primera instancia las necesidades del sector asociativo del Distrito Metropolitano de Quito, para luego a través de la revisión de varios autores expertos en el tema identificar las herramientas más efectivas en el apoyo a esta clase de emprendimientos y de esta manera reducir el riesgo de fracaso.

Es en las etapas tempranas en donde existe mayor riesgo en cualquier tipo de emprendimiento, es por esta razón que son las etapas en las cuales se debe brindar mayor atención y ayuda.

Las herramientas identificadas serán parte fundamental para el diseño de un modelo de incubación adaptado a la realidad del Distrito, que fortalezca a los emprendimientos del sector asociativo, para esto es fundamental realizar alianzas claves que dinamicen a la incubadora en su conjunto.

Este estudio además tiene un gran sentido social ya que servirá para que las personas que han recibido las iniciativas de incubación de empresas, puedan mejorar su calidad de vida

a través de la aplicación de las herramientas y diversos mecanismos de apoyo especializados en el sector que se incidirá.

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1. Estado actual del conocimiento sobre el tema

El emprendimiento ha sido considerado tanto por los países del primer mundo, así como los tercermundistas como un motor de desarrollo económico, es decir que se encuentra muy relacionado con la capacidad de los países o regiones para crear riqueza, esto con el fin de promover el bienestar económico y social de sus habitantes. Es así como surgen diferentes tipos de emprendimiento en diferentes sectores y con diversos actores en cada uno de ellos.

Los emprendimientos son creados por personas y las características de estos determinan la productividad, crecimiento y éxito de los mismos, sobre todo durante los primeros años de su ciclo de vida (CAF, 2013, 20).

Cada emprendimiento existente, cuenta con sus propias especificidades y características propias con lo cual requieren diferente tipo de atención y ayuda. En este sentido surgen las incubadoras de empresas, las cuales son entidades de apoyo al emprendimiento, sobre todo en sus etapas iniciales.

1.2.1.1. Las incubadoras de empresas y su desarrollo

Según la definición de la National Business Incubation Association- NBIA, las incubadoras de empresas son las organizaciones principalmente encargadas de apoyar las actividades de incubación, proporcionando espacio físico y asesoría para la creación de empresas exitosas, independientes y financieramente viables y la aceleración de emprendimientos (NBIA, 1997).

Las incubadoras de empresas se han caracterizado por estimular la innovación y el espíritu empresarial, reduciendo costos y riesgos de equivocaciones empresariales.

El sector y segmento de clientes al cual se dirige la incubadora va a depender del contexto específico en el cual se desarrolle, considerando incluso si el principal apoyo viene del sector público, privado o académico.

La primera incubadora de empresas surgió cuando el cierre de una vieja planta manufacturera de la compañía Massey-Ferguson en Estados Unidos, dejó aproximadamente a dos mil personas desempleadas, estimulando la creación de una incubadora en 1959 y posteriormente surgieron las incubadoras como iniciativas universitarias en 1964, cuando 28 universidades aplicaron conjuntamente recursos institucionales y apoyo a través de la investigación y el desarrollo para la solución de problemas de la comunidad, mediante la gestión de recursos financieros, contactos comerciales y asesoría integral en el plan de negocios. (Pineda, et al., 2011, 160).

En Latinoamérica, en 1984 se creó la primera incubadora de empresas en Brasil, acompañada por cinco fundaciones de transferencia de tecnología desde las universidades al sector productivo (Toledo, 2007). Posteriormente, en 1987 se creó la Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimiento de Tecnologías Avanzadas – ANPROTEC, para articular el proceso de creación de incubadoras de empresas y en 1991 el Servicio

Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas – SEBRAE comenzó a apoyar los estudios de viabilidad técnica, capacitación y apoyo financiero para la creación de incubadoras, como una alternativa de fomento de la creación de Pymes. Actualmente existen cerca de 300 incubadoras de empresas en todo Brasil. (Pineda, et al., 2011, 160).

En Argentina han sido determinantes para la creación de incubadoras de empresas, las universidades públicas y los gobiernos municipales. Desde la década del noventa comenzó el fenómeno de la incubación de empresas, contando con 14 organizaciones de este tipo en el año 2003, de las cuales 6 son de origen universitario; y para el 2005 con unas 11 incubadoras solo en la provincia de Buenos Aires y 4 en la Capital Federal. Actualmente existen al menos 33 incubadoras de empresas y 22 parques tecnológicos en Argentina, aunque su operatividad se ha visto afectada por las crisis financieras y la ausencia de un sistema de apoyo económico y de capital semilla. (Pineda, et al., 2011, 162).

En Chile, fue a fines de la década de los ochenta que surgieron las incubadoras de empresas, como iniciativa del Servicio de Cooperación Técnica – SERCOTEC, que aportó la concepción técnica del proyecto y en 1990 asumió la administración de la incubadora, como promotora de la actividad microempresaria calificada para el proyecto. (Pineda, et al., 2011, 162).

En Ecuador, la primera incubadora de empresas surgió en el año 2002, en la provincia de Pichincha en Quito. Para concretar esta incubadora fue necesario que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Prefectura de Pichincha, el Ministerio de Comercio, universidades y varios gremios de empresarios firmen un convenio para apoyar a emprendimientos productivos innovadores que permitiera el desarrollo empresarial.

CONQUITO es una agencia de desarrollo económico para el Distrito Metropolitano de Quito, la cual apoya a emprendedores de diferentes sectores económicos, para reducir el riesgo de fracaso sobre todo en las etapas iniciales del emprendimiento.

RioInnova, está ubicada en la ciudad de Riobamba y recibe colaboración de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

En la ciudad de Cuenca se encuentra Innulsar, una incubadora de empresas que ofrece asistencia a la hora de iniciar un negocio de servicios, investigación o desarrollo.

Actualmente existen más de cuatro mil incubadoras de empresas en el mundo, y es posible encontrar programas de incubación empresarial en prácticamente todas las principales economías del mundo, así como también en muchos países en desarrollo, como por ejemplo China, Brasil, India, México, Turquía y Polonia, entre otros. (Pineda, et al., 2011, 162).

Caracterización de las incubadoras de empresas:

Diversos autores han clasificado y caracterizado a las incubadoras de empresas. A continuación describiremos a las principales:

Por el perfil de los emprendimientos apoyados:

Incubadoras de base tecnológica: promueven empresas con componentes de alta tecnología, valor agregado, innovación y desarrollo tecnológico.

Generalmente tienen vínculos con universidades, agencias de transferencia de tecnología, centros de investigación y laboratorios que realizan Investigación y Desarrollo (Pineda, et al., 2011, 162).

Incubadoras de uso múltiple (generales o mixtas): fomentan la generación de varias clases de negocios, tanto en el ámbito comercial, manufactura e incluso de base

tecnológica. Estas ofrecen apoyo en recursos técnicos, gerenciales, de mercadeo y financieros de los emprendimientos (Pineda, et al., 2011, 162).

Incubadoras de microempresas: promueven la creación de emprendimientos en áreas que representan grandes desafíos económicos y problemas como desempleo y subsistencia, que tienen posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo. Generalmente estas incubadoras son iniciativa de los Gobiernos y brindan atención a grupos considerados como vulnerables (Pineda, et al., 2011, 162).

Por el nivel de evolución, estado de desarrollo e impacto:

Incubadoras en iniciación: garantizan la supervivencia de sus organizaciones asociadas, mejorando las variables de crecimiento y desarrollo, debido al apoyo de sus socios claves. (Pineda, et al., 2011, 162).

Incubadoras en transición: se encuentran en un nivel medio en la escala de crecimiento y en la ejecución y desarrollo de sus funciones. (Pineda, et al., 2011, 162).

Incubadoras consolidadas: se encuentran en un nivel medio – alto o superior de desarrollo (Pineda, et al., 2011, 162).

1.2.1.2. Economía Solidaria

La Economía Solidaria surge como una alternativa de generación de empleo y renta para aquellas personas que fueron excluidas del mercado capitalista. Sus emprendimientos se

dan en las esferas de producción, ahorro, crédito y consumo y pueden tomar la forma de asociaciones, cooperativas, clubes de trueque y empresas autogestionarias.

Según el Foro Brasileiro de Economía Solidaria, la economía solidaria es:

Fruto de la organización de trabajadores y trabajadoras en la construcción de nuevas prácticas económicas y sociales fundadas en relaciones de colaboración solidaria, inspiradas por valores culturales que colocan el ser humano como sujeto y finalidad de la actividad económica, en vez de la acumulación privada de la riqueza en general y del capital en particular (FBES, 2006, 3).

1.2.1.3. Marco Legal Economía Solidaria en Ecuador

La Economía Popular y Solidaria está amparada en todos los ámbitos legales, a nivel nacional y local. Un marco jurídico es el punto de partida para ejecutar acciones en beneficio de los sectores de la Economía Solidaria.

A continuación se presenta los principales documentos y artículos que respaldan la Economía Popular y Solidaria:

Constitución de la República del Ecuador:

Artículo 283: El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza, y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la

Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art 283).

Artículo 288: Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art 288).

Artículo 319: Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art 319).

Plan Nacional Para el buen Vivir:

Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad. (Plan Nacional para el buen Vivir, 2013, Obj. 2).

Política 2.1: Generar condiciones y capacidades para la inclusión económica, la promoción social y la erradicación progresiva de la pobreza. (Plan Nacional para el buen Vivir, 2013, Política 2.1).

Lineamiento 2.1.e: Promover y apoyar iniciativas de economía popular y solidaria y MIPYMES mediante mecanismos de asistencia técnica, circuitos económicos, aglomeración de economías familiares, sistemas de comercialización alternativa, fortalecimiento de la capacidad de negociación y acceso a financiamiento, medios de producción, conocimientos y capacidades, acorde a las potencialidades territoriales. (Plan Nacional para el buen Vivir, 2013, Lineamiento 2.1.e).

Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible. (Plan Nacional para el buen Vivir, 2013, Obj. 11).

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria:

Artículo 133: los gobiernos autónomos descentralizados, en ejercicio concurrente de la competencia de fomento de la economía popular y solidaria establecida en la respectiva Ley, incluirán en su planificación y presupuestos anuales la ejecución de programas y proyectos socioeconómicos como apoyo para el fomento y fortalecimiento de las personas y organizaciones amparadas por esta Ley... (LOEPS, 2010, Art: 133).

Reglamento a la Ley

El Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario determina:

Artículo 128: Medidas de acción afirmativa.- Los ministerios, secretarías de Estado, instituciones financieras públicas, institutos públicos de investigación, capacitación, fomento y promoción y las demás entidades que conforman la Administración Central así como las universidades, los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de sus competencias, diseñarán e implementarán, en favor de las personas y organizaciones parte de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, medidas de acción afirmativa, tales como, márgenes de preferencia, flexibilización de requisitos y entrega de garantías, simplificación de trámites, mejores condiciones de pago y otros que permitan el acceso en condiciones favorables a:

1. Líneas de crédito otorgadas por las instituciones financieras públicas;
 2. Fondos concursables;
 3. Financiamiento y cofinanciamiento de proyectos productivos y de capacitación;
 4. Seguro agrícola, ganadero, pesquero artesanal y acuícola, subsidiario por el Estado;
 5. Sistemas simplificados de tributación establecidos por ley o por el ente estatal competente;
 6. Planes, programas y proyectos habitacionales y de infraestructura productiva.
- (LOEPS - Reglamento, 2010, Art: 128).

Incubadoras de emprendimientos económicos solidarios

El Ministerio del trabajo y Empleo (MTE, 2010) del gobierno brasilero menciona respecto a las incubadoras de emprendimientos de economía solidaria, lo siguiente:

Aunque existan ciertas similitudes con las incubadoras de empresas, la principal diferencia de las incubadoras de cooperativas reside en el trabajo con emprendimientos colectivos y de base autogestionaria, de reciente creación, los cuales exigen procesos específicos de formación, asesoría y asistencia técnica, en aspectos administrativos, productivos y organizativos, con el objetivo de contribuir para su autonomía y sostenibilidad (MTE, 2010).

1.2.2. Adopción de una perspectiva teórica

Los problemas estructurales en la sociedad latinoamericana y ecuatoriana son una realidad. La pobreza, el hambre, los bajos niveles de escolaridad, entre otros, han llevado a que vivamos en una sociedad excluyente y con una inequidad muy notoria y marcada.

Esto ha llevado a que los diversos grupos sociales excluidos identifiquen diversas maneras para lograr una mejora en su calidad de vida.

La asociatividad y el emprendimiento han sido una de las mejores formas para sumar esfuerzos individuales que conllevan a beneficiar a un grupo de personas que buscan un objetivo en común. La mejor alternativa para vencer los problemas individuales es la asociatividad, de esta manera los recursos económicos, humanos, físicos e intelectuales se suman para beneficio de todos.

El emprendimiento asociativo es la alternativa que han identificado estos grupos excluidos para generar mayores ingresos, que pueden ser destinados a salud, mejor alimentación, educación y vivienda; mejorando así su calidad de vida y bienestar.

Sin embargo, es importante mencionar que esta clase de emprendimientos carece de varios aspectos que disminuirán el riesgo empresarial.

Los emprendimientos de economía solidaria tienen varios retos y estos están relacionados con:

- Capacitación de la mano de obra.
- Formación en gestión empresarial.
- Acceso al financiamiento.
- Acceso a nuevos y mejores mercados.
- Fomento de la innovación.
- Formación en valores de la economía solidaria (CAF, Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva, 2013, 6)

Los aspectos mencionados harán que la Economía Popular y Solidaria sea parte del cambio de la matriz productiva, aspecto que es imprescindible para alcanzar el desarrollo deseado.

Los retos mencionados anteriormente, harán que los actores de la EPS² puedan llegar a realizar cualquier proceso productivo con eficiencia y calidad, para que posteriormente logren interactuar en condiciones dinámicas y equilibradas con la economía pública y privada. Es aquí en donde deben tomar protagonismo las incubadoras de emprendimientos solidarios para brindar el apoyo técnico, empresarial, administrativo y financiero para lograr la mejora continua de este sector para acceder a nuevos y mejores mercados los cuales permitan obtener oportunidades de crecimiento y desarrollo.

1.2.3. Marco conceptual

A continuación se señalan los principales conceptos para lograr un mayor entendimiento del tema:

Modelos de incubación:

Servicios de acompañamiento para emprendedores y empresarios que ayudan a lograr la consolidación de sus ideas de negocio, recibiendo soporte integral en diversos temas administrativos, legales, de mercadeo, financiero, productivo, entre otros.

Emprendimiento:

² Siglas de Economía Popular y Solidaria.

Proviene del francés entrepreneur (pionero), y se ha referido a la capacidad para desenvolverse en un ambiente de incertidumbre, aplicado a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente. (Castillo, 1999, 4)

Economía solidaria:

Es una alternativa al modelo económico dominante, convirtiéndose en un instrumento de transformación social y de justicia, que fomenta un desarrollo sostenible y participativo. La Economía Solidaria es, ante todo, un espacio liberador y democrático por excelencia, que procura y permite la participación protagónica y autogestionaria a todos aquellos grupos que, a pesar de sus potencialidades, no han tenido habilidad para acceder al desarrollo social ni económico. (Amaya, s/f).

Asociativismo:

Es la facultad social de los individuos como un mecanismo para sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas a determinadas necesidades o problemas.

1.2.4. Hipótesis

La incubación de emprendimientos solidarios incide de manera positiva en el sector asociativo.

1.2.5. Identificación y caracterización de variables

Variable dependiente:

Sector Asociativo del Distrito Metropolitano De Quito.

Variable independiente:

Modelos para la Incubación de Emprendimientos Solidarios.

CAPÍTULO II

2. MÉTODO

2.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

- **Exploratoria:** mediante fichas bibliográficas documentales, se analizarán diversos modelos de incubación de emprendimientos, que permitirán identificar algunos factores clave que inciden de manera positiva en los emprendimientos solidarios. Esto permitirá elegir un modelo de incubación que se adapte a la realidad del Distrito Metropolitano de Quito.

Así también se realizarán mesas de trabajo para conocer las principales necesidades de los emprendimientos solidarios.

- **Descriptiva:** se describirá las características de las incubadoras de empresas así como también de los emprendimientos solidarios. No se realizará comparaciones con otra clase de variables que no sean sujetas de este estudio.
- **Explicativa:** se buscará respuesta a las principales causas de la generación de los emprendimientos solidarios y por qué deben ser apoyados desde una incubadora especializada.

2.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

De campo: se realizará investigación in situ, es decir que recopilaremos información directamente de las incubadoras de empresas para hacer un análisis de sus modelos de incubación , así como también de los emprendimientos de economía solidaria del Distrito Metropolitano de Quito, para identificar sus principales necesidades.

Documental: con el apoyo de medios impresos, audiovisuales y electrónicos, se profundizará y ampliará el conocimiento del tema estudiado.

Proyecto de desarrollo: se investigará las necesidades particulares de los emprendimientos solidarios y se planteará una propuesta viable para apoyar a este sector desde un modelo de incubación de emprendimientos.

2.3. MÉTODO

Método Inductivo – Deductivo: para el estudio se aplicará el método inductivo ya que mediante el estudio de modelos de incubación particulares se llegará a un conocimiento general para brindar solución a los requerimientos puntuales de los emprendimientos solidarios en el Distrito Metropolitano de Quito.

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Debido a características propias de la investigación se ha considerado dos poblaciones:

Población 1: sector asociativo del Distrito Metropolitano de Quito.

Según la LOEPS³, el sector asociativo “es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley” (LOEPS, 2010, 23).

Según la página web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)⁴, en el Distrito Metropolitano de Quito, el número de asociaciones registradas es de 69; sin embargo luego de analizar las características de cada asociación y de la heterogeneidad que presentaban algunas respecto al objetivo de este estudio, se eliminaron 10, por motivos que son principalmente asociaciones de trabajadores, similares a gremios de profesionales o de personas que ya pertenecen a una entidad específica distinta a la asociación, por lo tanto ya no realizan otra actividad económica en conjunto, es decir no generan emprendimiento, lo cual es característica principal de las asociaciones que se investigarán.

De esta manera, en este estudio la población es de 59 asociaciones.

³ LOEPS Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

⁴ Datos tomados del listado de organizaciones registradas en la SEPS al 31 de marzo de 2014.

Población 2: incubadoras de empresas solidarias.

Según un estudio de CAF realizado en el año 2005, en el Ecuador existía hasta ese momento al menos 3 incubadoras de empresas (Delvalle, 2005, 12), sin embargo actualmente podemos decir que existen 6 incubadoras a nivel nacional y son las siguientes:

Emprender: incubadora de empresas de base tecnológica de Pichincha.

Incoval: incubadora de empresas de innovación, competitividad y valor de Guayaquil.

Rioinnova: incubadora de empresas de Riobamba.

Innpulsar: incubadora de Empresas en la ciudad de Cuenca.

ADE Loja: Agencia del Desarrollo Empresarial de Loja.

Conquito: Agencia Metropolitana de Promoción Económica.

Ninguna de las incubadoras de empresas mencionadas anteriormente, son especializadas en atención a emprendimientos solidarios, a decir verdad, Ecuador no tiene incubadoras de este tipo, por este motivo estudiaremos a incubadoras de empresas solidarias de México, el cual es un país que tiene mucha experiencia en el fortalecimiento de esta clase de unidades productivas.

Conquito también será importante analizarla debido a que pese a que no es una incubadora como tal, cuenta con algunas herramientas muy útiles para el fomento y desarrollo de emprendimientos asociativos.

Por lo mencionado anteriormente, se investigará a los modelos de incubación de 2 entidades mexicanas, así como también a una agencia de desarrollo económico de Ecuador. Las 3 instituciones tienen experiencia probada en el apoyo y fortalecimientos de emprendimientos del sector asociativo, tales como:

Fonaes: Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad. (México)

Tecnológico de Monterrey IDES: Instituto para el Desarrollo Social Sostenible (Programa del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey - México).⁵

Conquito: Agencia Metropolitana de Promoción Económica (Ecuador).

Muestra 1: sector asociativo del Distrito Metropolitano de Quito.

Al conocer el universo de asociaciones a investigarse, se utilizará el cálculo de la muestra finito, con lo cual se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 1. Muestra

Donde	Definición	Valor / Porcentaje
Z	Nivel de confianza	1,96
P	Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado	90%
Q	Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado	10%
E	Error de estimación máximo aceptado	5%
Tamaño de la muestra		42

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

⁵ Las instituciones mexicanas a investigarse brindarán la información sin ningún problema ya que la información se la obtiene bajo el paraguas de la Cooperación Técnica – Científica, México – Ecuador para la Generación de Modelos de Incubación de Empresas.

Se aplicarán 42 encuestas a las asociaciones del Distrito Metropolitano de Quito, las cuales serán elegidas por muestreo aleatorio simple.

Muestra 2: incubadoras de empresas solidarias.

No se aplicará técnicas de muestreo ya que se investigará los modelos de incubación de las 2 incubadoras de empresas solidarias de México y una Agencia de Desarrollo Económico de Ecuador.

Las entidades investigadas serán: Fonaes, IDES Tec de Monterrey, Conquito.

2.5. SELECCIÓN INSTRUMENTOS INVESTIGACIÓN

Observación: se realizarán mesas de trabajo que permitan obtener opiniones sin conceptos preconcebidos del investigador. Estas servirán para conocer de manera superficial las necesidades y requerimientos de los emprendimientos de economía solidaria.

Encuestas: se aplicarán a los emprendimientos solidarios para conocer exactamente y a detalle los aspectos que deben ser fortalecidos en una asociación y luego compararlos con los servicios que oferta una incubadora social.

2.6. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Para obtener información acerca de las necesidades que tienen los emprendimientos solidarios se utilizará parte de la metodología CPS (Creative Problem Solving) o en español Solución Creativa de Problemas⁶, la cual es muy amigable y dinámica para aplicarla al segmento sujeto de estudio. Para garantizar la confiabilidad de los instrumentos a aplicarse en la investigación, se realizará pruebas piloto antes de formalizar las mesas de trabajo, así como también antes de ejecutar las encuestas a los actores principales de este proceso. La validación de los instrumentos es fundamental antes de empezar con el estudio.

⁶Creative Problem Solving es un método probado para resolver problemas o retos de manera imaginativa e innovadora. Alex Osborn y Sidney Parnes llevaron adelante profundas investigaciones para descubrir los pasos que utilizan las personas al momento de resolver problemas.

2.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización de Variables

VARIABLE	TIPO	DEFINICIÓN	INDICADOR	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Sector Asociativo del Distrito Metropolitano de Quito.	Dependiente	Individuos que suman esfuerzos y comparten ideales a través de la asociatividad de personas para dar respuestas colectivas a determinadas necesidades o problemas.	Necesidades identificadas	Observación y Grupos Focales	Mesas de trabajo y Encuestas
Modelos para la Incubación de Emprendimientos Solidarios.	Independiente	Servicios de acompañamiento para emprendedores y empresarios que ayudan a lograr la consolidación de sus ideas de negocio, recibiendo soporte integral en diversos temas administrativos, legales, de mercadeo, financiero, productivo, entre otros.	Herramientas y mecanismos más efectivos como apoyo a los emprendimientos solidarios	Análisis de documentos	Fichas bibliográficas documentales

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

2.8. PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos se procesarán por medio del paquete de Microsoft Office (Word y Excel) dependiendo del instrumento de investigación.

Análisis e interpretación: con los datos que se extraerá, se podrá formar un criterio, validarlo y relacionarlo con el problema a investigar.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

3.1. LEVANTAMIENTO DE DATOS

3.1.1. Modelos de incubación de emprendimientos

3.1.2. Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (FONAES)

¿Qué es FONAES?

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía que atiende las iniciativas productivas, individuales y colectivas, de emprendedores de escasos recursos.

Grupo objetivo:

Se especializa en apoyar a emprendedores individuales, familiares o asociaciones productivas que no tienen acceso a financiamiento. Pueden ser población rural o de áreas urbanas marginadas.

Objetivo:

“Contribuir a la generación de ocupaciones entre la población emprendedora de bajos ingresos, mediante el apoyo a la creación y consolidación de proyectos productivos” (Fonaes; 2009, 4).

Misión:

“Fomentar e integrar circuitos locales de financiamiento, inversión, producción, comercialización y ahorro, a través de apoyo a proyectos productivos, desarrollo de capacidades empresariales y fomento a la banca social, en beneficio de la población de escasos recursos, con el trabajo de servidores públicos comprometidos con los valores de la institución” (Fonaes; 2009, 3)

Visión:

“Ser una institución de excelencia del Gobierno Federal reconocida por contribuir al desarrollo humano, a través del desarrollo económico sustentable para elevar la calidad de vida de la población con escasez de recursos y vocación emprendedora” (Fonaes; 2009, 2).

Estrategias:

- Apoyar la inversión en la apertura y ampliación de negocios para generar y preservar ocupaciones, así como promover el desarrollo económico en las comunidades.

- Promover las habilidades y capacidades empresariales y comerciales de quienes tienen un negocio establecido.
- Fomentar la consolidación de la banca social para acercar los servicios de ahorro y crédito popular a la población de escasos recursos (Fonaes; 2009, 5).

Figura 1. Visita técnica - científica a FONAES – México DF



Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

3.1.3. Incubación FONAES

Tabla 3. Incubación FONAES

MODELO DE INCUBACIÓN					
ETAPA	PREVIA		INICIACIÓN/CRECIMIENTO		CONSOLIDACIÓN
SERVICIO	Preincubación	Incubación	Puesta en marcha	Mejora	Mejora de procesos
PROGRAMA	Incubación		Capacitación y acompañamiento		Competitividad
OBJETIVO	Fomentar el desarrollo de capacidades en emprendedores sociales para el desarrollo de ideas de negocio susceptibles de llevarse a cabo. Estimular proyectos en sectores específicos.		Favorecer el desarrollo de habilidades empresariales en los beneficiarios para propiciar mejoras en los procesos de gestión de sus negocios, con el fin de favorecer su rentabilidad y permanencia.		Fortalecer las habilidades y conocimientos de los beneficiarios a través de herramientas que impulsen mejoras en los procesos productivos de sus negocios y favorezcan su competitividad.
INSTRUMENTOS DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado • Plan de negocios • Estudio de pre factibilidad 		<p style="text-align: center;"><u>Desarrollo Empresarial</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y asesorar • Talleres y cursos • Consultoría • Asistencia técnica <p style="text-align: center;"><u>Desarrollo Comercial</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción • Difusión e imagen • Desarrollo de activos intangibles 		<ul style="list-style-type: none"> • Estudios especializados • Ampliación de la cobertura y fusión • Promoción de la banca social • Capacitación especializada
SEGUIMIENTO	Plataforma virtual, informes, visitas a talleres, comunicación con el prestador de los servicios de capacitación en los estados, reuniones de trabajo.				

Fuente: Visita técnica - científica a FONAES – México DF

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

3.1.4. Características de la incubación

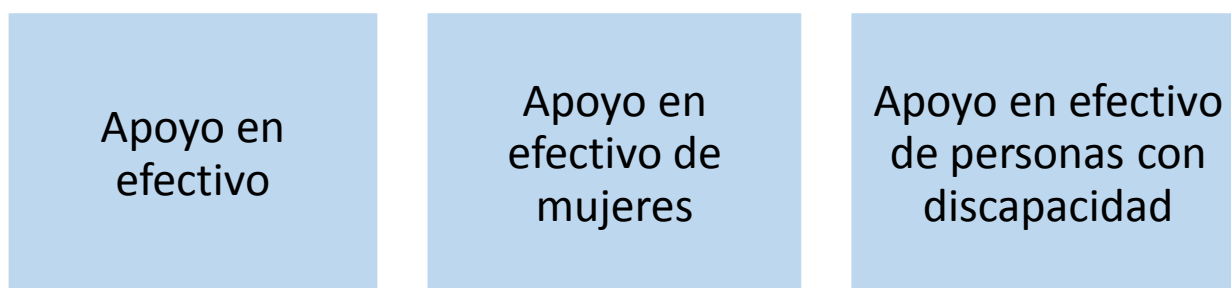
- Convocatorias.
- Atención al beneficiario en su localidad.
- Dirigido a personas de bajos recursos y escasa escolaridad.
- Talleres, el beneficiario elabora su plan y estudio de prefactibilidad.
- Proceso participativo, fortalecimiento colectivo.
- Atención por módulos.

3.1.5. Mecanismos de apoyo

Apoyo para abrir o ampliar un negocio

Se otorgan a las personas físicas, grupos o empresas sociales que forman parte de la población objetivo.

Tabla 4. Tipos de apoyo FONAES



Fuente: Reglas de operación de FONAES
Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 5. Apoyo en efectivo

Apoyo	Actividades
Capital de inversión	Adquisición de terrenos, maquinaria, equipo especializado, herramientas, mobiliario.
	Ejecución de obra civil para la construcción, renovación, reconstrucción, ampliación o mejoramiento de instalaciones.
	Adquisición de especies vegetales que se utilicen como un bien productivo y no como un bien comerciable.
	Adquisición de ganado o aves que se utilicen como un bien productivo y no como un bien comerciable.
Capital de trabajo	Adquisición de materias primas, indispensables para la producción del bien o servicio al que se dedique el negocio.
	Contratación del personal necesario para la producción y/o distribución de los bienes o servicios al que se dedique el negocio, incluyendo empleados temporales y pago de jornales.
	La contratación de servicios indispensables para la producción y/o distribución de los bienes o servicios al que se dedique el negocio

Fuente: Reglas de operación de FONAES

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Montos

- La aportación del FONAES podrá cubrir hasta el 60% del monto total.
- Cuando existen aportaciones de otros programas gubernamentales, la aportación del FONAES será del 40% del monto total.
- En cualquier caso la aportación del FONAES será de hasta 3 millones de pesos.

Tabla 6. Montos de aportación (Pesos)

Tipo de beneficiario	Monto máximo por integrante o socio (Pesos)	Monto máximo por negocio (Pesos)
Persona física	80.000,00	
Grupo social	100.000,00	300.000,00
Empresa social	100.000,00	3.000.000,00

Fuente: Reglas de operación de FONAES

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 7. Montos de aportación (Dólares)

Tipo de beneficiario	Monto máximo por integrante o socio (Dólares)	Monto máximo por negocio (Dólares)
Persona física	5.751,00	
Grupo social	7.189,00	21.567,00
Empresa social	7.189,00	215.672,00

Fuente: Reglas de operación de FONAES

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Los aportes en dólares han sido calculados con el cambio del peso mexicano a 13,91 al 28 de noviembre de 2014.

Frecuencia

- Se podrá otorgar hasta en dos ocasiones por beneficiario en diferentes ejercicios fiscales.
- El segundo apoyo estará condicionado a que el solicitante presente constancia de estar al corriente en el esquema de capitalización.

Apoyo en efectivo para abrir o ampliar un negocio de mujeres

Este apoyo se lo da cuando un grupo o empresa social está integrada mayoritariamente por mujeres cuando tres cuartas partes o más de las socias son del sexo femenino y las funciones de dirección, coordinación y supervisión estén a cargo de mujeres.

Este tipo de apoyo tiene las mismas características, montos máximos, condiciones, requisitos y posibilidad de esquema de capitalización de apoyos señalados en el punto anterior, con un cambio en los porcentajes de aportación, en este caso FONAES aporta en mayor proporción:

Tabla 8. Apoyo para abrir o ampliar un negocio

Porcentaje de aportación	Condición
80%	Cuando en la aportación restante no estén incluidos recursos de otros programas de apoyo gubernamental federal, estatal o municipal.
60%	Cuando en la aportación restante sí estén incluidos recursos de otros programas de apoyo gubernamental, federal, estatal o municipal.

Fuente: Reglas de operación de FONAES
Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Apoyos en efectivo para abrir o ampliar un negocio de personas con discapacidad

Este apoyo es entregado en efectivo a personas con discapacidad, en lo individual u organizadas en grupos o empresas sociales que estén integradas al menos en un 50% por personas con discapacidad, para abrir o ampliar un negocio, incluyendo capital de inversión y capital de trabajo.

Posee las mismas características que los anteriores mencionados, respecto a montos máximos, condiciones, requisitos y posibilidad de adoptar un esquema de capitalización de apoyos, con la diferencia de que los porcentajes de aportación de FONAES son superiores.

Tabla 9. Apoyo para abrir o ampliar un negocio de personas con discapacidad

Porcentaje de aportación	Condición
90%	Cuando en la aportación restante no estén incluidos recursos de otros programas de apoyo gubernamental federal, estatal o municipal.
70%	Cuando en la aportación restante sí estén incluidos recursos de otros programas de apoyo gubernamental, federal, estatal o municipal.

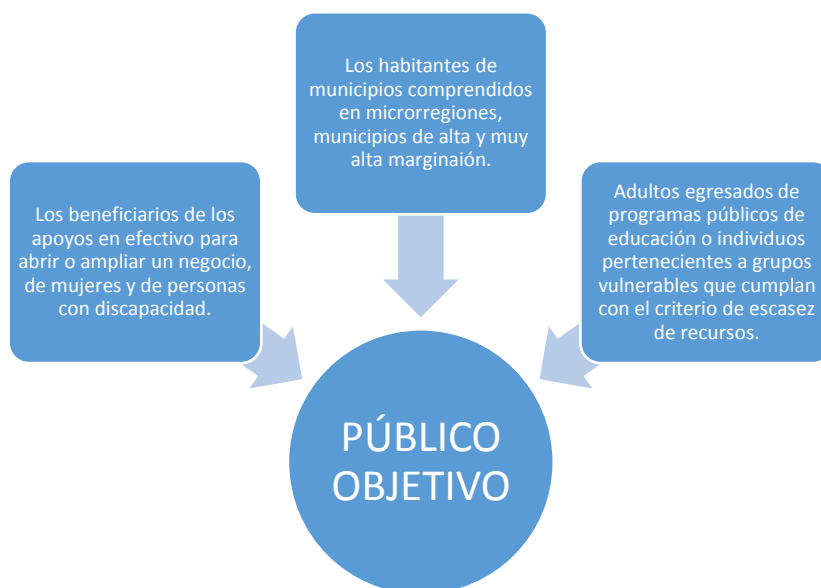
Fuente: Reglas de operación de FONAES

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Apoyos para elaborar estudios que evalúen la conveniencia de abrir o ampliar un negocio

Es un apoyo que se entrega en efectivo, a los beneficiarios de los apoyos en efectivo para abrir o ampliar un negocio, de mujeres y de personas con discapacidad, para reembolsar el costo de elaboración del estudio que sirvió al beneficiario para evaluar la conveniencia de abrir o ampliar un negocio.

Figura 2. Reglas de operación de FONAES



Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Cuando la solicitud de apoyo para abrir o ampliar un negocio sea autorizada por el FONAES, se podrá reembolsar un valor parcial del valor invertido en el estudio previo a la implementación del negocio. A continuación se expone los valores:

Tabla 10. Apoyo para estudios que evalúen abrir o ampliar un negocio (Pesos)

Aportación de Fonaes (Pesos)	Monto máximo del reembolso (Pesos)
De más de \$100.000,00 y hasta \$250.000,00	\$6.000,00
De más de \$250.000,00 y hasta \$500.000,00	\$12.000,00
De más de \$500.000,00 y hasta \$1.000.000,00	\$18.000,00

Fuente: Reglas de operación de FONAES

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 11. Apoyo para estudios que evalúen abrir o ampliar un negocio (Dólares)

Aportación de Fonaes (Dólares)	Monto máximo del reembolso (Dólares)
De más de \$7.189,00 y hasta \$17.972,00	\$431,34
De más de \$17.972,00 y hasta \$35.945,00	\$862,69
De más de \$35.945,00 y hasta \$71.890,73	\$1.294,00

Fuente: Reglas de operación de FONAES

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

El apoyo se puede otorgar hasta en dos ocasiones por beneficiario, en diferentes ejercicios fiscales.

Fonaes publica en su página electrónica institucional, un directorio con los consultores que pueden brindar el servicio de elaboración de estudios para evaluar la conveniencia de abrir o ampliar un negocio.

Apoyos para fortalecer los negocios establecidos

Este apoyo lo reciben las personas físicas, grupos o empresas sociales que han recibido previamente un apoyo del FONAES para abrir o ampliar un negocio y se lo entrega a través de prestadores de servicios profesionales en las áreas de desarrollo empresarial y comercial.

Tabla 12. Apoyos para fortalecer negocios establecidos

Apoyo	Monto máximo (Pesos)	Monto máximo (Dólares)	Unidad de Medida	Frecuencia máxima de apoyos	Frecuencia máxima de apoyos en un ejercicio
Promoción Comercial: ferias	\$ 50.000	\$ 3.594,54	Acción por beneficiario	9	3
Difusión e imagen comercial: trípticos	\$ 30.000	\$ 2.156,72	Acción por beneficiario	4 En temas diferentes	2 En temas diferentes
Desarrollo de activos intangibles: registro de marcas y patentes	\$ 50.000	\$ 3.594,54	Acción por beneficiario	4 En temas diferentes	2 En temas diferentes
Estudios de mercado y comercialización	\$ 110.000	\$ 7.907,98	Estudio	1	1

Fuente: Visita técnica - científica a FONAES – México DF

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Requisitos para ser un prestador de servicios:

Tabla 13. Requisitos para prestar servicios a FONAES

Certificación expedida por alguna entidad certificadora reconocida por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.	Acreditación como técnico, académico o investigador de alguna institución educativa.
Acreditación de su registro en cualquiera de los padrones de las dependencias o entidades de la administración pública federal.	Documentación que demuestre fehacientemente ser especialista o contar con experiencia en el campo específico para el cual ofrece sus servicios profesionales.

Fuente: Reglas de operación de FONAES

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Apoyo para el desarrollo y consolidación de la banca social

Para esto se apoya la creación y fortalecimiento de cajas de ahorro, las cuales son organizaciones que nacen con un número específico de socios y dependiendo del monto de sus aportaciones deciden extender sus operaciones a personas que no pertenezcan directamente a la Caja de Ahorro, su estructura es bastante básica y cumple con las siguientes características:

- Pago de una cuota inicial, entre \$300.00 (21,57 dólares) y los \$1,000.00 (71,89), dependiendo de cada Entidad.
- Tasas de interés activa: 2% - 3% mensual
- Tasa de interés pasiva: similar o superior a las de la banca comercial.

Expo Fonaes

La Secretaría de Economía organiza Expo Fonaes para que todos los beneficiarios de este programa acudan a vender sus productos y servicios. Se realiza en el Palacio de los Deportes en la Ciudad de México, siempre con gran éxito, pues la mayoría de los expositores realizan importantes ventas de sus productos.

Las principales características de la feria son:

- Solo para empresas apoyadas por FONAES
- Apoyo en gastos de exposición, alimentación y hospedaje
- Dos ferias por año
- Duración feria: 4 días
- Valor: gratuito

- Beneficiarios: 800

3.1.6. Instituto para el Desarrollo Social Sostenible del Tecnológico de Monterrey (IDeSS)

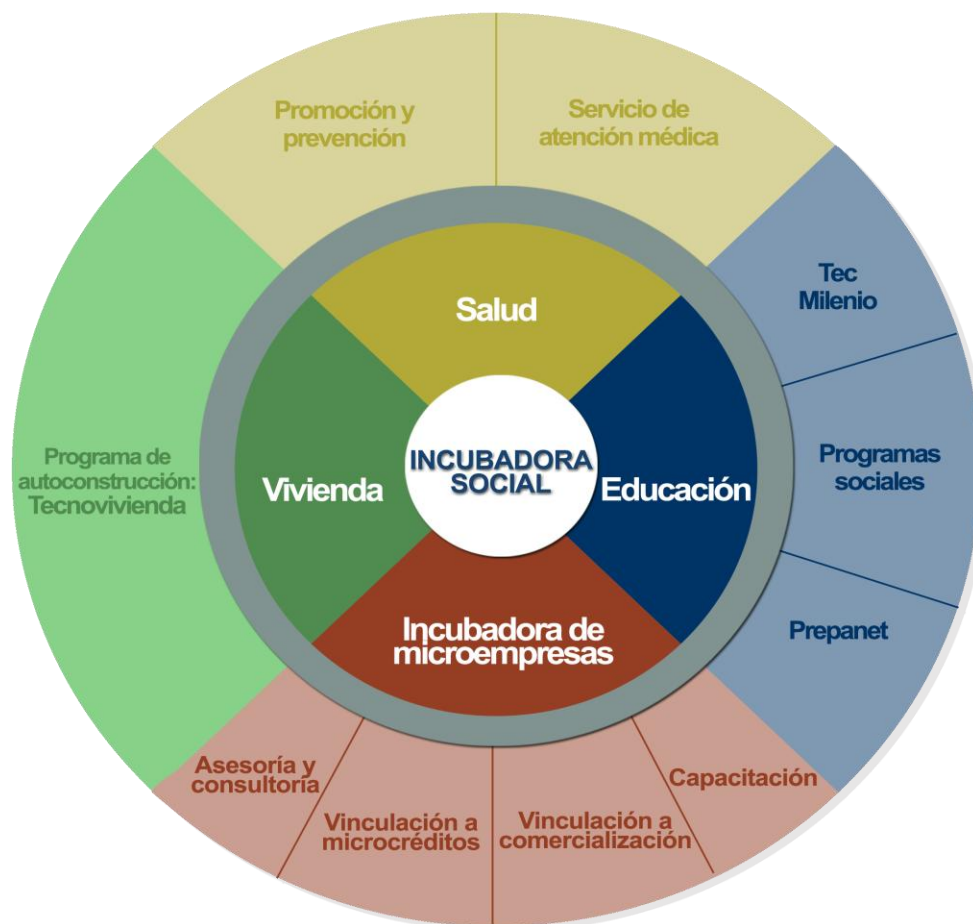
¿Qué es IDeSS?

Es un Instituto del Tecnológico de Monterrey comprometido con el desarrollo social y económico de grupos vulnerables de México, promueve la participación solidaria de la comunidad de docentes y estudiantes de la Universidad en programas y proyectos de impacto social.

Objetivos

1. Contribuir con el desarrollo humano, económico y social de las comunidades que carecen de oportunidades para generar riqueza, empleo y mejorar sus condiciones de vida.
2. Formar a nuestros alumnos como ciudadanos comprometidos con el desarrollo de sus comunidades.
3. Cumplir con la Responsabilidad Social Universitaria del Tecnológico de Monterrey.

Figura 3. Programas y Servicios Tec de Monterrey



Fuente: Visita técnica - científica a Tec de Monterrey – México DF
Elaborado por: Tec de Monterrey

Figura 4. Incubación IDeSS



Fuente: Visita técnica - científica a Tec de Monterrey – México DF

Elaborado por: Tec de Monterrey

Grupo objetivo

Empresas con recurso humano de bajo nivel de conocimientos y educación formal, los cuales requieren acceso a financiamiento y no se enfocan en la innovación y tecnología. Por lo general realizan sus actividades en la economía informal.

Mecanismos de apoyo

- Capacitación en habilidades tecnológicas y empresariales básicas.
- Asesoría para desarrollo del Plan de Negocios.

- Asesoría específica en área de negocios.
- Vinculación con financiamiento y con redes de comercialización.

Talleres de capacitación

- Mercadotecnia y Generación de Ventas.
- Aspectos Legales y Fiscales.
- Contabilidad y Finanzas.

Cursos en línea

- Construye tu Idea de Negocio.
- Desarrollo del Plan de Negocios.

Figura 5. Equipo de trabajo IDESS



Fuente: Visita técnica - científica a Tec de Monterrey – México DF
Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 14. Vinculación académica en las Incubadoras Sociales

Académico	Modelo del curso	Horas	Trabajo en la Incubadora Social
Materias del plan de estudios: 1. Emprendimiento Social 1 2. Emprendimiento Social 2 3. Responsabilidad Social y Ciudadanía	48 hrs. de clase con profesor: <ul style="list-style-type: none">• 24 hrs. Contenidos teóricos.• 24 hrs. Trabajo en la Incubadora. 80 hrs. adicionales de trabajo en la incubadora.	128 c/u	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en el salón de clases.• Incubadora de microempresas (Cursos 1 y 2).• Diagnóstico de la comunidad (Curso 3).

Fuente: Visita técnica - científica a Tec de Monterrey – México DF

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 15. Rol del profesor y el alumno

Cursos académicos	Incubadora Social	Portal	Emprendetec
Profesor	Supervisor		
Alumno	Asesor		Documenta el proceso de incubación
	Empresario	Elaboración del plan de negocio	

Fuente: Visita técnica - científica a Tec de Monterrey – México DF

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Modalidades de incubación:

IDeSS presta los servicios de incubación mediante dos modalidades que pueden ser:

- Presencial: en este caso los beneficiarios están vinculados a una incubadora social física y tienen contacto con el coordinador de la incubadora, alumnos, profesores y consultores expertos.
- Virtual: los beneficiarios acceden a los servicios mediante una plataforma virtual en donde reciben la asesoría de un coordinador virtual, alumnos, profesores y consultores asignados.

Figura 6. Incubadoras sociales Tec de Monterrey



Fuente: Visita técnica - científica a Tec de Monterrey – México DF
Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

3.1.7. Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO

¿Qué es CONQUITO?

Es una entidad privada sin fines de lucro que trabaja en favor del desarrollo productivo del Distrito Metropolitano de Quito, se puso en marcha a partir del año 2005 para promover el desarrollo socioeconómico en el territorio del Distrito Metropolitano y su área de influencia, así como el apoyo a las políticas nacionales de equidad territorial, mediante la concertación de actores públicos y privados, para incentivar la producción local, distrital y nacional, la productividad, la competitividad sistémica, y la aplicación del conocimiento científico y tecnológico.

Misión

“Impulsar el desarrollo económico local sostenible, en el marco de las políticas públicas; promoviendo la generación de riqueza, empleo, innovación e infraestructura adecuada para la operación y fortalecimiento del ecosistema empresarial; a través de la concertación público – privado” (Web CONQUITO, 2014).

Visión

“Ser el líder en el campo de la promoción y desarrollo económico, con enfoque de inclusión socioeconómica en el DMQ y su zona de influencia, siendo también un referente a nivel nacional e internacional”. (Web CONQUITO, 2014).

Figura 7. Espacio de coworking CONQUITO



Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador
Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Estrategias

Incubación CONQUITO

Para el desarrollo de emprendimientos, se han considerado 4 etapas, las cuales son:

1. Ideación
2. Puesta en marcha
3. Desarrollo/Consolidación
4. Inversión

Figura 8. Etapas para el Desarrollo y Entrenamiento de Emprendimientos



Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador
Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Las etapas señaladas pueden ser desarrolladas en su totalidad o puede ser realizado de acuerdo a los requerimientos y necesidades del emprendedor asistido.

Figura 9. Equipo Emprendimiento CONQUITO



Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador
Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

3.1.7.1. ETAPA 1: Ideación

Objetivo: etapa inicial en la cual se busca que la persona genere, estructure y valide su idea de negocio en una etapa preliminar.

Producto de la Etapa: el participante contará con una estructuración de su idea de negocio plasmado en un Lean Canvas que le servirá como base para el desarrollo y fortalecimiento de su idea de negocio.

Figura 10. Etapa ideación CONQUITO



Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador

Elaborado por: CONQUITO

Desarrollo: para lograr el cumplimiento de esta etapa se han considerado talleres con el siguiente contenido:

Tabla 16. Contenido Taller Ideación

Módulo	Contenido	Duración
Introducción al Emprendedor	-Que es CONQUITO? -Metodología del Emprendedor CONQUITO -Qué es el Emprendimiento? -Valle de la muerte -Tipos de Emprendimiento -Qué significa ser emprendedor? -Características del emprendedor -Qué es Networking? -Red Social de Baja tecnología	3 horas
Generación de Networking		
Ideación	-Aplicación Metodología CPS y Design Thinking para la generación de ideas de emprendimiento	3horas
Lean Canvas	-Desarrollo de la Herramienta Lean Canvas	3 horas
Prototipo Testeo/Evidencia de Consumo	-Taller	3 horas
Revisión y Validación Lean	-Desarrollo de la actividad Domino Serious Play para revisión y validación Lean Canvas	3 horas

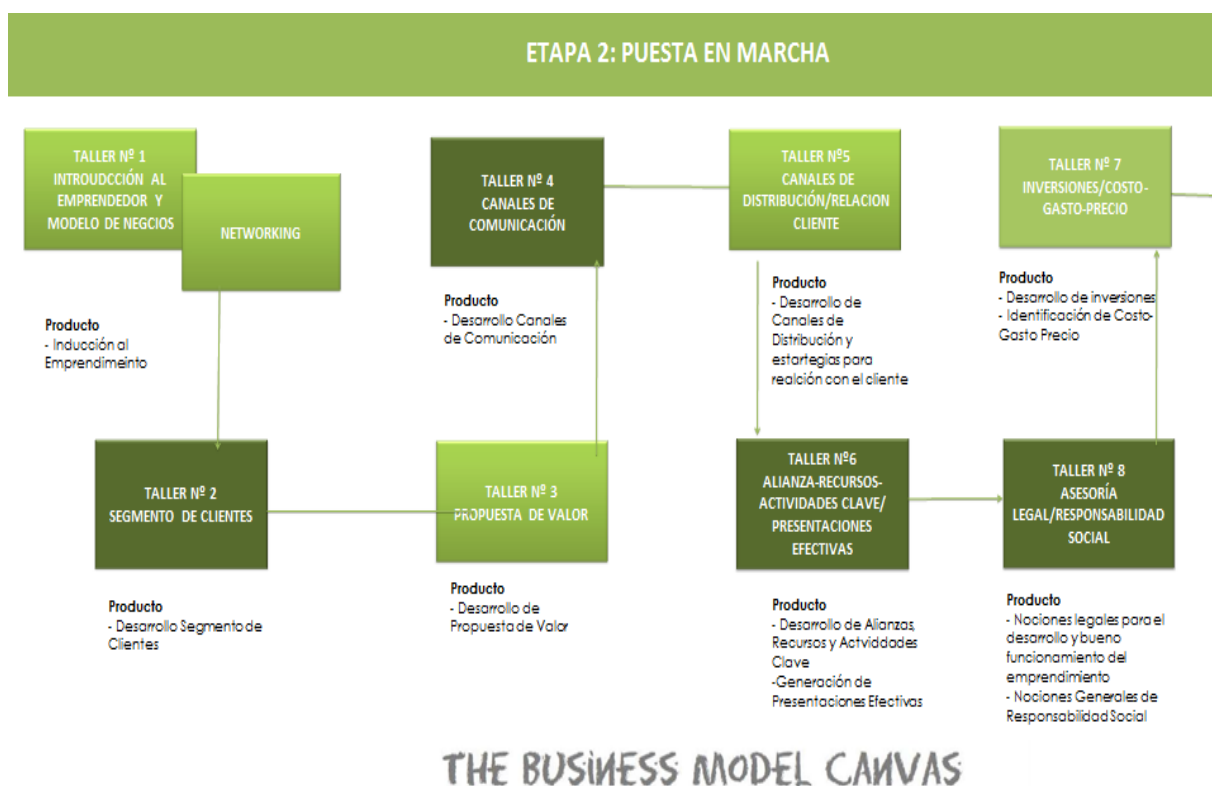
Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador
Elaborado por: CONQUITO

3.1.7.2. ETAPA 2: Puesta en Marcha

Objetivo: etapa en la cual se busca brindar la Asesoría Técnica Empresarial necesaria que permita el desarrollo y fortalecimiento de la idea o negocio a través de la elaboración del modelo de negocios Canvas.

Producto de la Etapa: el participante contará con el fortalecimiento de su idea o negocio obteniendo al final del taller un perfil de negocios que le permitirá como pauta para el desarrollo futuro de plan de negocios.

Figura 11. Etapa Puesta en Marcha CONQUITO



Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador
Elaborado por: CONQUITO

Desarrollo: para el desarrollo de esta etapa se han considerado los siguientes talleres:

Tabla 17. Contenido Taller Puesta en Marcha

Módulo	Contenido	Duración
Introducción al Emprendedor	-Que es CONQUITO? -Servicio CFN -Servicio Ángeles Inversionistas -Metodología de CONQUITO -Valle de la muerte -Tipos de Emprendimiento	4 horas
Modelo de Negocios:	- Qué es el Modelo de Negocios -Perfil de Negocios	
Segmento de Clientes	Taller INEC: <ul style="list-style-type: none"> • Si Emprende • SIN • Directorio de Empresas 	4 horas
Propuesta de Valor	-Valor Agregado -Calidad -Diferenciación	4 horas
Canales Comunicación	-Publicidad On line-Off line	4 horas
Canales Distribución	-Cadena de Valor	4 horas
Relación con el Cliente	-4P , 4C	
Alianzas Clave	Negociación: -Proveedor -Socio -Aliado	4 horas
Recursos Clave	-HH, Físico, Financiero, Tecnológico -Plan de Acción	
Actividades Claves		
Presentaciones Efectivas		
Inversiones Costos-Precio-Gasto		4horas
Asesoría Legal y Responsabilidad Social		4 horas
Comité de Selección		4 horas

Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador
Elaborado por: CONQUITO

Para complementar a estos dos talleres se ha aumentado un taller específico de evaluación financiera que contiene:

TEMA: Evaluación Financiera para Emprendimientos

DURACIÓN TALLER: 12 horas

Tabla 18. Contenido Taller Financiero

Módulo	Contenido	Duración
Evaluación Financiera para Emprendimientos	Qué es CONQUITO? Plantilla Financiera: Inversiones Financiamiento Ingresos Egresos Estados financieros Flujos de Efectivo Evaluación Financiera	12 horas

Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador

Elaborado por: CONQUITO

3.1.7.3. ETAPA 3: Desarrollo/Consolidación

Objetivo: a través de esta etapa se pretende desarrollar a detalle el emprendimiento/empresa generado en la etapa anterior, a través de la realización, seguimiento y monitoreo de un Plan de Negocios, por medio de las herramientas de su aliado estratégico BiD Network, de igual manera se pretende la vinculación de Networking a los emprendedores/empresarios, como una asistencia integral al fortalecimiento del emprendimiento/empresa trabajado.

Desarrollo: esta etapa contiene 4 elementos:

- **Comité de Selección:** el Comité de Selección es el responsable de identificar a los emprendimientos que al superar la Etapa Puesta en Marcha sean viables y atractivos para diversos inversionistas y/o entidades que financien créditos; también que requieran de algún tipo de vinculación externo o de servicios que brinda la institución.

- **Desarrollo de Perfil de Negocios o Plan de Negocios:** el emprendedor los desarrolla cuando desea acceder a crédito; lo realiza en función del tipo de proyecto que desea implementar y en relación al monto de crédito a solicitar. Estos documentos son un requisito indispensable para demostrar la viabilidad de mercado, técnica, administrativa y financiera de un proyecto.

- **Networking:** la red de contactos, permite al emprendedor generar información esencial para la desarrollo-compra-venta de su producto, a través de los siguientes actores:
 - Red de Mentores
 - Clientes
 - Proveedores

- **Producto de la Etapa:** emprendimientos/empresas fortalecidas y capacitadas con capacidad de acceso a financiamiento o inversión.

3.1.7.4. ETAPA 4: INVERSIÓN

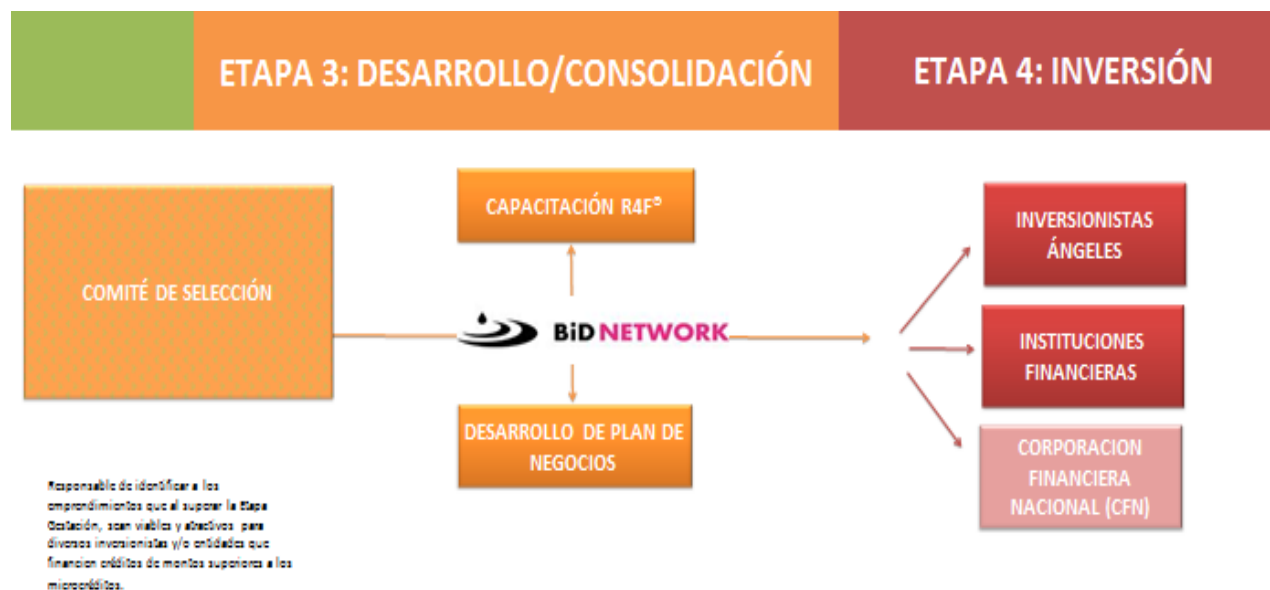
Objetivo: la etapa de inversión está dirigida para aquellos emprendimientos/empresas que han superado la Etapa Desarrollo, en el cual se pretende colocar el financiamiento necesario que permita el fortalecimiento empresarial.

Desarrollo: en esta etapa se han considerado los siguientes elementos:

- **INVERSIONISTAS ÁNGELES:** un inversionista ángel al ser un individuo próspero que provee capital, usualmente a cambio de participación accionaria, proporciona capital inteligente que no solo resulta ser monetario sino también involucrado al crecimiento del negocio.
- **INSTITUCIONES FINANCIERAS:** vinculación con las instituciones financieras interesadas para la colocación de créditos.
- **CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL:** emisión de certificación para línea de crédito para emprendedores, seguir el proceso de acuerdo al documento “Certificación para emprendedores”

Producto de la Etapa: emprendimientos/empresas financiadas.

Figura 12. Etapa Desarrollo/Consolidación e Inversión CONQUITO



Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador

Elaborado por: CONQUITO

3.1.7.5. Mecanismos de apoyo

Quito Efectivo

El objetivo de esta unidad es apoyar los procesos de inclusión económica y social de la población de menores ingresos en el Distrito Metropolitano de Quito, facilitando el desarrollo socioeconómico y particularmente propiciando la inclusión y el acceso de los emprendedores del sector Económico Popular y Solidario al crédito y demás servicios financieros y no financieros, públicos y privados, en las Instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario.

Quito Efectivo es una unidad especializada en la inclusión y la educación financiera; estos dos aspectos son fundamentales para que sectores importantes de la población tengan acceso a financiamiento, además de otros beneficios como el ahorro o inversiones confiables.

A continuación se observa un cuadro con los principales aliados, por medio de los cuales

CONQUITO canaliza créditos y oportunidades de crecimiento para micro y pequeños emprendedores, así como para grupos asociativos.

Tabla 19. Cooperativas aliadas de Quito Efectivo

COACS ALIADAS	INTERÉS ANUAL	PLAZO	MONTO EN USD.	CRÉDITOS	EMPRENDIMIENTOS	ZONA	CONDICIÓN PARA CRÉDITO
FUNDAMIC	26% (Nominal)	3 - 24 MESES	800-10000	INDIVIDUAL	Perfil 2 y 3	Urbana y Rural	Garantía personal , prendaria, hipotecaria
	23,92% (Nominal)	3-12 MESES	300-3000	GRUPAL O SOLIDARIO		Urbana y Rural	Garantía solidaria, se hace grupo de 5 personas y al menos una de ellas debe contar con casa propia
	24% (Nominal)	12-42 MESES	5000-30000	ASOCIATIVO – RURAL		Urbana y Rural	Garantía personal , prendaria, hipotecaria
DMQ AMAZONAS	17% (tasa Efectiva)		DESDE 500	PERSONAL /GRUPAL	Perfil 1 , 2 y 3	Rural	GARANTÍA CRUZADA / Garantía personal , prendaria, hipotecaria
SAC	25% (Tasa Nominal)		DESDE 500	PERSONAL	Perfil 1 , 2 y 3	Urbana	Garantía personal , prendaria, hipotecaria
ALIANZA MINAS	23% (Tasa Nominal)		DESDE 500	PERSONAL	Perfil 2 y 3	Urbana y Rural	Garantía personal , prendaria, hipotecaria
FOND VIDA	19% (Tasa efectiva)		DESDE 500	PERSONAL / Grupal (está por definirse continuar con ésta metodología)	Perfil 1,2y 3	Urbana y Rural	Garantía personal, prendaria, hipotecaria. Grupo solidario Garantía cruzada , grupos de tres personas
ECLOF	24%(Tasa nominal)		DESDE 500	Personal/Grupal	Perfil 2 y 3	Urbana y Rural	Garantía personal , prendaria, hipotecaria Grupo solidario Garantía cruzada , grupos de tres personas hasta 10 socios

Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador
Elaborado por: CONQUITO

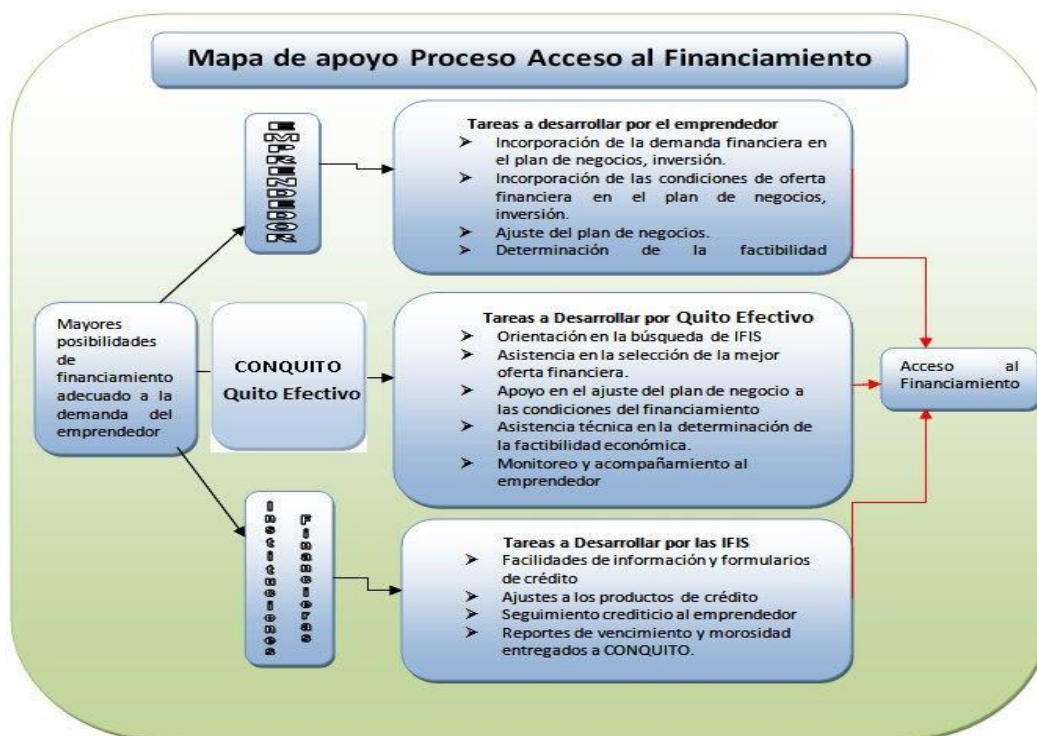
Tabla 20. Montos financiados por Quito Efectivo

Perfil	Descripción	Montos	Condiciones para adquisición de crédito
1	Idea del negocio	Monto desde 100 hasta 2000 usd con la posibilidad de renegociar	Copias de cédula y papeleta de votación a color
	Tiene parte de activo fijo		Apertura de cuenta de ahorro
	No garante		Carta de servicios básicos
	Con o sin experiencia		Certificados: honorabilidad de ingresos y/o egresos copia de la libreta de ahorro o cuentas bancarias
			Verificación de información in situ
			Plan de inversiones CONQUITO
			No garante
2	Experiencia en el negocio	Monto hasta 8000 usd	Todo lo anterior más GARANTÍA REALES
	Garantías		Plan de negocios CONQUITO
	Registrar ingresos y egresos por lo menos 6 meses		Plan de inversiones CONQUITO
3	Experiencia en el negocio	Monto hasta 15000	Todo lo del perfil 1 más perfil 2
	Garantías		Proyecto
	Debe registrar ingresos y egresos		Plantilla Financiera

Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador

Elaborado por: CONQUITO

Figura 13. Proceso de Canalización de Crédito

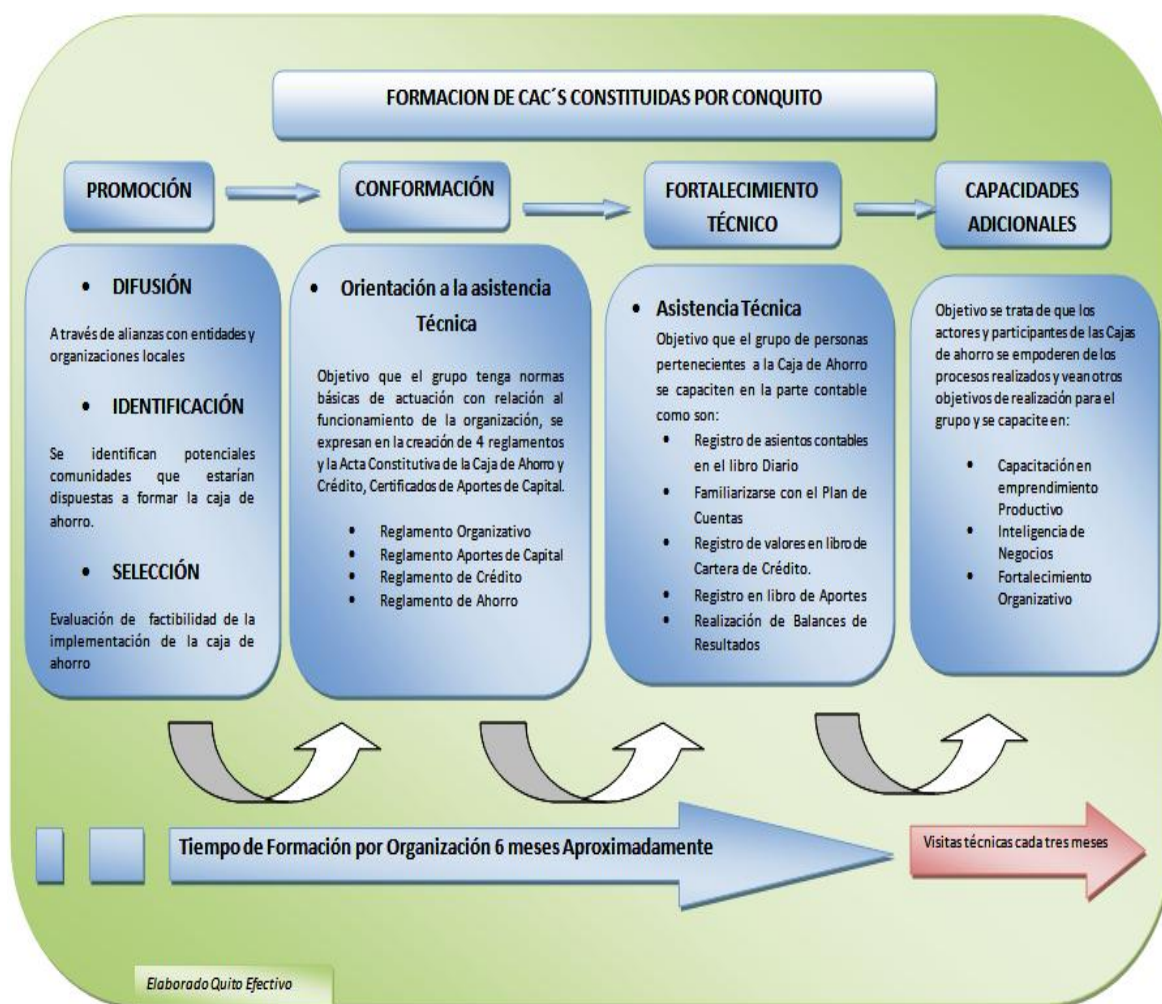


Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador

Elaborado por: CONQUITO

Otra de las alternativas para que los grupos asociativos tengan acceso a oportunidades de ahorro y crédito, son justamente las Cajas de Ahorro y Crédito, las cuáles buscan la promoción, fomento y fortalecimiento de sistemas auto gestionados, en busca del sostenimiento y mejoramiento de la economía familiar, dirigido a grupos organizados con alto nivel de confianza entre sus miembros.

Figura 14. Formación de Cajas de Ahorro y Crédito



Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador
Elaborado por: CONQUITO

Ferias Inclusivas

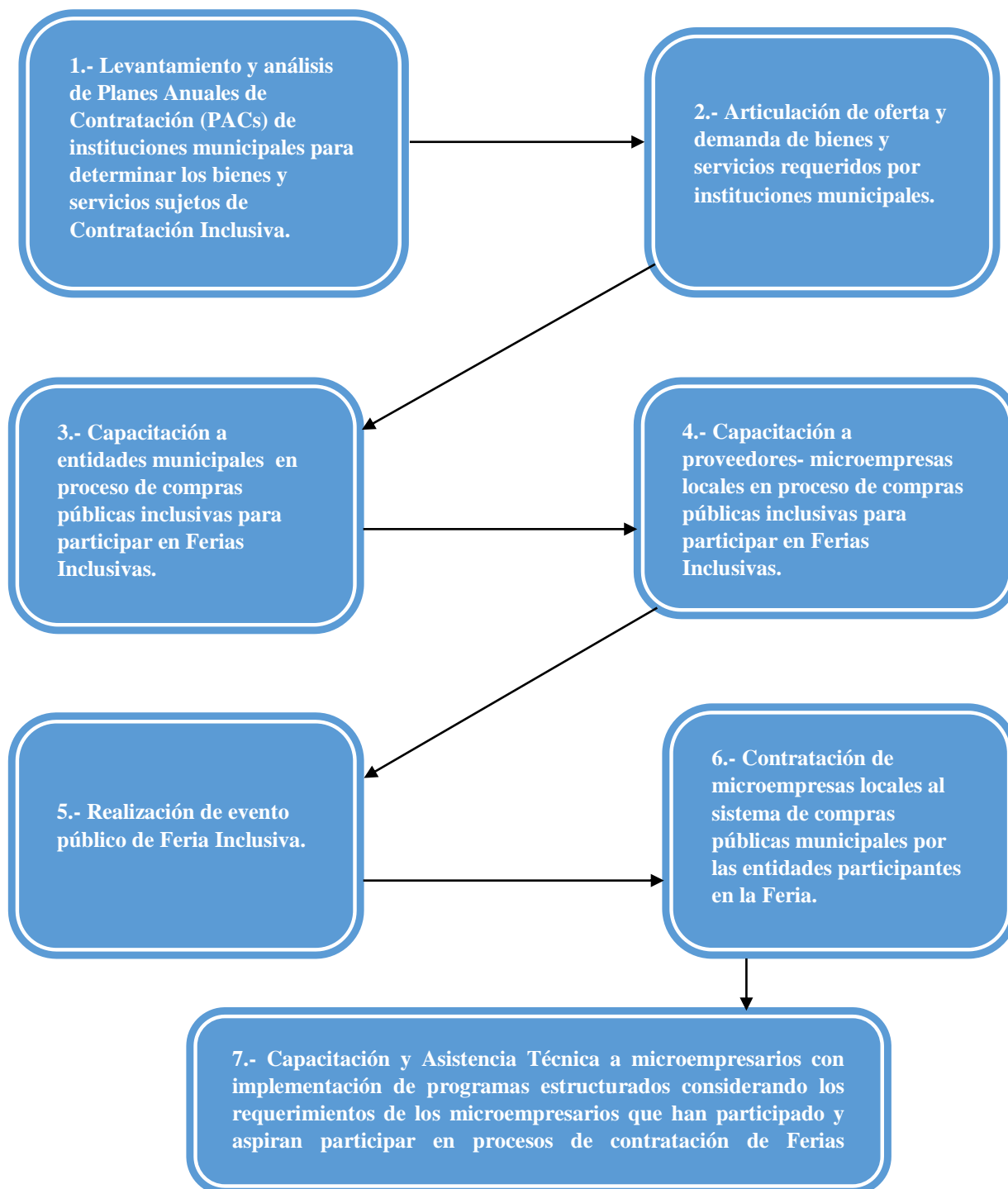
“La Feria Inclusiva es un procedimiento que se utilizará preferentemente por toda entidad contratante, con el objeto de adquirir obras, bienes y servicios de producción nacional, catalogados o normalizados, no catalogados o no normalizados. En este procedimiento únicamente podrán participar, en calidad de proveedores los productores individuales, las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, las unidades económicas populares, los artesanos, las micro y pequeñas unidades productivas” (LOSNCP, 2013, Art. 59.1)

Figura 15. Feria Inclusiva



Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador
Elaborado por: CONQUITO

Figura 16. Modelo de Gestión Ferias Inclusivas



Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador
Elaborado por: CONQUITO

Parámetros inclusivos:

- Personal con discapacidad
- Género (equidad)
- Grupos de atención prioritaria
- Grupos étnicos

Parámetros de calificación

- Asociatividad
- Condiciones de vulnerabilidad
- Experiencia
- Calidad
- Localidad

Tabla 21. Resultados Obtenidos Ferias Inclusivas

AÑO	NÚMERO DE CONTRATACIONES	NÚMERO DE MICROEMPRESAS ADJUDICADAS	NÚMERO DE EMPLEOS GENERADOS	MONTO POR CONTRATACIONES
2010	4	8	110	\$ 139.809,14
2011	21	62	575	\$ 3.048.617,01
2012	42	68	709	\$ 3.944.894,66
2013	79	177	565	\$ 4.435.583,70
2014 (corte a agosto)	32	38	323	\$ 2.797.435,78
TOTAL	178	353	2282	\$ 14.366.340,29

Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador
Elaborado por: CONQUITO

Sectores de contratación:

- a) Textiles y prendas de trabajo
- b) Servicios logísticos de jardinería
- c) Mantenimiento y limpieza de oficinas
- d) Servicios de alimentación y catering
- e) Servicios de recolección de residuos
- f) Realización de obras menores de construcción
- g) Servicios de mantenimiento de parques y jardines
- h) Material de impresión
- i) Repuestos y partes automotrices
- j) Servicios de mantenimiento en general (pintura, carpintería, plomería).
- k) Mobiliario de oficina
- l) Servicios menores de Realización de Eventos
- m) Servicios de mecánica y vulcanización

Ferias artesanales

Con esta clase de ferias se busca generar el mercado y la oportunidad para que los artesanos, emprendedores, pequeños productores, grupos asociativos y microempresarios vendan sus productos para mejorar sus ingresos.

Figura 17. Feria Artesanal I



Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador
Elaborado por: CONQUITO

Figura 18. Feria Artesanal II



Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador
Elaborado por: CONQUITO

Tabla 22. Resultados obtenidos Ferias Artesanales

AÑO	NÚMERO DE FERIAS	NÚMERO DE PARTICIPANTES	NÚMERO DE VISITANTES	MONTO PROMEDIO DE VENTAS
2011	1	200	34.000	\$ 122.000,00
2012	1	218	30.000	\$ 130.000,00
2013	3	507	32.000	\$ 160.338,85
2014 (corte a agosto)	2	120	12.000	\$ 4.000,00
TOTAL	7	1.045	108.000	\$ 416.338,85

Fuente: Visita técnica CONQUITO – Ecuador

Elaborado por: CONQUITO

Sectores participantes:

- a) Confecciones y Tejidos
- b) Cuero y Calzado
- c) Manualidades y Artesanías (Cerámica)
- d) Dulcería
- e) Joyería y Orfebrería
- f) Bisutería y Accesorios
- g) Cosméticos y Belleza
- h) Objetos utilitarios y de decoración
- i) Mueblería y Decoración

3.1.8. Necesidades del sector asociativo del Distrito Metropolitano de Quito

Para el levantamiento de las necesidades y mayores problemas del sector asociativo, se realizó mesas de trabajo con los actores sociales del sector asociativo.

Objetivo:

Conocer desde la fuente, los principales requerimientos de la economía solidaria, para identificar herramientas útiles que puedan cubrir dichas necesidades.

Participantes:

- Unión de Emprendimiento Redsur
- Ecosol Simón Bolívar
- Red Comunitarias Pichincha
- Iessfut
- Solidaridad
- Asociación Mersobi
- Asociación Migrante Ecuatoriana
- Punto Ecuador
- Agricultores Urbanos
- Bio Ecosweet
- Manos Amigas

Figura 19. Mesas de trabajo con actores del sector asociativo I



Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Metodología:

Se utilizó parte de la metodología de Solución Creativa de Problemas (Alex Osborn).

A continuación se detalla los pasos que se siguieron en el desarrollo de las mesas:

1. Calentamiento de creatividad.
2. Generación de lluvia de ideas para identificar problemas.
3. Agrupación de problemas en categorías.
4. Dar puntaje a las categorías.
5. Selección de categoría prioritaria.
6. Aplicar posibles soluciones a los problemas.

Desarrollo:

Se realizaron cinco mesas de trabajo, de las cuales se obtuvieron cinco problemas principales, los que se detallan a continuación:

Tabla 23. Resultados mesas de trabajo

PROBLEMAS IDENTIFICADOS	DETALLE
FINANCIAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a crédito es complicado. • Tiempo de aprobación lento. • Los requisitos solicitados no están enfocados a las pequeñas empresas, menos aún a organizaciones de economía solidaria. • Desconocimiento de los servicios que brindan las entidades de la Corporación Nacional de Finanzas Populares.
COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La competitividad de las empresas de economía solidaria es baja. • Insuficientes opciones de mercados donde vender. • Insuficientes espacios fijos donde comercializar los productos, lo que provoca que no haya continuidad en las ventas, relegando las ventas únicamente a las ferias. • Baja productividad y calidad, lo que no permite desarrollar canales de exportación. • Falta de publicidad a los emprendimientos. • El portal de compras públicas no es bien aprovechado. • Demora en el pago por parte de las empresas, provocando falta de capital de trabajo para continuar con las actividades.
CAPACITACIÓN	<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economía popular y solidaria, ordenanzas, leyes y beneficios. • Principios de la Economía Solidaria. • Atención al cliente. • Relaciones humanas. • Mercadeo. • Ventas. • Gestión para los dirigentes. • Especificaciones técnicas para la elaboración de productos. • Acceso a compras públicas.
TRÁMITES	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de requisitos para la obtención de permisos de funcionamiento. • Requisitos no están enfocados a la realidad de las microempresas. • No hay apoyo ni agilidad para las microempresas cuando se realizan tramites en general.
FORTALECIMIENTO Y SEGUIMIENTO A EMPRENDIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Falta seguimiento técnico a los emprendimientos. • Apoyo para la obtención de registro sanitario. • Inexistencia de una red de comercialización a nivel nacional. • Las empresas grandes no confían en los pequeños emprendimientos. • Deserción de los integrantes de las asociaciones.

Fuente: Mesas de trabajo con actores del sector asociativo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Figura 20. Mesas de trabajo con actores del sector asociativo II



Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Figura 21. Mesas de trabajo con actores del sector asociativo III



Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Figura 22. Mesas de trabajo con actores del sector asociativo IV



Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Encuesta

El instrumento que se utilizó para la recopilación de datos fue la encuesta, la cual tuvo como objetivo principal el conocer los factores de los modelos de incubación de emprendimientos solidarios que inciden de manera positiva en el sector asociativo.

3.1.9. Presentación y análisis de resultados

I. Identificación

1. Género

Tabla 24. Género

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	4	9,5
Mujer	38	90,5
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

2. Edad

Tabla 25. Edad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
De 25 a 29 años	2	4,8
De 40 a 44 años	8	19,0
De 45 a 49 años	10	23,8
De 50 a 54 años	10	23,8
De 55 a 59 años	5	11,9
De 60 a 64 años	3	7,1
De 65 a 69 años	3	7,1
Más de 70 años	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

3. Cargo en la asociación

Tabla 26. Cargo en la asociación

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Administrador	1	2,4
Presidente	4	9,5
Primer vocal principal	1	2,4
Socio	35	83,3
Vicepresidente	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

II. Actividad emprendedora

1. ¿Considera que su emprendimiento requiere de algún tipo de apoyo para mejorar su gestión?

Tabla 27. Apoyo para mejora de gestión en el emprendimiento

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	97,6
No	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

2. Ordene cuál es la mayor necesidad que tiene su emprendimiento, siendo 1 la menor necesidad y 5 la mayor.

Tabla 28. Financiamiento

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy baja necesidad)	5	11,9
2 (Baja necesidad)	2	4,8
3 (Necesidad media)	10	23,8
4 (Alta necesidad)	7	16,7
5 (Muy alta necesidad)	17	40,5
N/A	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 29. Comercialización

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy baja necesidad)	6	14,3
2 (Baja necesidad)	12	28,6
3 (Necesidad media)	10	23,8
4 (Alta necesidad)	12	28,6
5 (Muy alta necesidad)	1	2,4
N/A	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 30. Capacitación

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy baja necesidad)	3	7,1
2 (Baja necesidad)	4	9,5
3 (Necesidad media)	13	31,0
4 (Alta necesidad)	10	23,8
5 (Muy alta necesidad)	11	26,2
N/A	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 31. Trámites

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy baja necesidad)	9	21,4
2 (Baja necesidad)	19	45,2
3 (Necesidad media)	2	4,8
4 (Alta necesidad)	8	19,0
5 (Muy alta necesidad)	3	7,1
N/A	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 32. Fortalecimiento y seguimiento

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
1 (Muy baja necesidad)	18	42,9
2 (Baja necesidad)	4	9,5
3 (Necesidad media)	6	14,3
4 (Alta necesidad)	4	9,5
5 (Muy alta necesidad)	9	21,4
N/A	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 33. Otra necesidad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Agua	1	2,4
N/A	41	97,6
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

3. ¿Considera que una institución especializada puede ayudarle a su asociación a mejorar los aspectos señalados en el punto anterior?

Tabla 34. Requerimiento de apoyo institucional

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	97,6
No	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

4. ¿Ha participado en algún programa de apoyo o fortalecimiento a su emprendimiento asociativo en ámbito de gestión?

Tabla 35. Participación en Programas de Apoyo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	47,6
No	21	50,0
N/A	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

5. Tipo de apoyo recibido

Tabla 36. Apoyo para elaboración de plan de negocios

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Elaboración de plan de negocios	2	10
Capacitación	15	75
Asesoría	2	10
Vinculación al financiamiento	1	5
Total	20	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

6. Indique con una X el grado de aceptación de los servicios que usted considera debe brindar la institución especializada para que impacte de manera positiva en su emprendimiento.

Tabla 37. Elaboración de planes de negocio

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4,8
En desacuerdo	1	2,4
De acuerdo	31	73,8
Totalmente de acuerdo	7	16,7
No aplica	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 38. Diseño de modelos de negocio

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4,8
En desacuerdo	1	2,4
De acuerdo	31	73,8
Totalmente de acuerdo	7	16,7
No Aplica	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 39. Capacitación en temas de gestión empresarial

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2,4
En desacuerdo	1	2,4
Indiferente	3	7,1
De acuerdo	25	59,5
Totalmente de acuerdo	11	26,2
No Aplica	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 40. Acceso a nuevos y mejores mercados

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2,4
En desacuerdo	1	2,4
De acuerdo	17	40,5
Totalmente de acuerdo	21	50,0
No Aplica	2	4,8
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 41. Asesoría empresarial especializada

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2,4
En desacuerdo	1	2,4
Indiferente	1	2,4
De acuerdo	22	52,4
Totalmente de acuerdo	16	38,1
No Aplica	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 42. Mentoría

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2,4
En desacuerdo	1	2,4
Indiferente	3	7,1
De acuerdo	22	52,4
Totalmente de acuerdo	14	33,3
No Aplica	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 43. Vinculación a financiamiento

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	26	61,9
Totalmente de acuerdo	15	35,7
No Aplica	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

7. ¿En dónde le gustaría recibir el servicio de apoyo a su emprendimiento?

Tabla 44. Localización del apoyo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En su asociación (In situ)	39	92,9
En la institución especializada	2	4,8
No Aplica	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

8. ¿Estaría dispuesto a que su asociación pagara por el servicio de acompañamiento y asesoría permanente al emprendimiento que están realizando?

Tabla 45. Disposición de pago

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	59,5
No	16	38,1
No Aplica	1	2,4
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

9. ¿Qué valor mensual cree que podría pagar su asociación por la asesoría especializada?

Tabla 46. Monto de pago

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Entre 41 y 70 dólares	21	50,0
Entre 71 y 100 dólares	1	2,4
Más de 100 dólares	3	7,1
No Aplica	17	40,5
Total	42	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

3.1.10. Aplicación práctica

Tabla 47. Balance Score Card de servicios a emprendedores

CUADRO DE MANDO INTEGRAL	Emprendedor de grupo asociativo	Emprendedor tradicional	Emprendedor tecnológico
Perspectiva de los procesos internos	<p>Gestión de clientes: selección, retención, crecimiento</p> <p>Gestión de innovación: identificación de oportunidades, Diseñar/Desarrollar, Lanzar.</p> <p>Gestión de operaciones: Pre incubación, Incubación, Post incubación.</p>		
Perspectiva del cliente (Propuesta de valor)	Servicio ágil, a tiempo, Calidad total, Precio competitivo.		
Perspectiva financiera	Estructura de costos, Valor sostenible para el socio, Ampliar oportunidad de ingreso, Aumentar uso de los activos.		
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<p>Capital Humano: habilidades en desarrollo humano, gestión de la calidad, administración, finanzas, marketing y mejora de procesos.</p> <p>Capital de Información: Tecnología que facilita la mejora de procesos.</p> <p>Capital Organizacional: cultura de mejora continua.</p>	<p>Capital Humano: habilidades en gestión de la calidad, administración, finanzas, marketing y mejora de procesos.</p> <p>Capital de Información: Tecnología que facilita la mejora de procesos.</p> <p>Capital Organizacional: cultura de mejora continua.</p>	

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

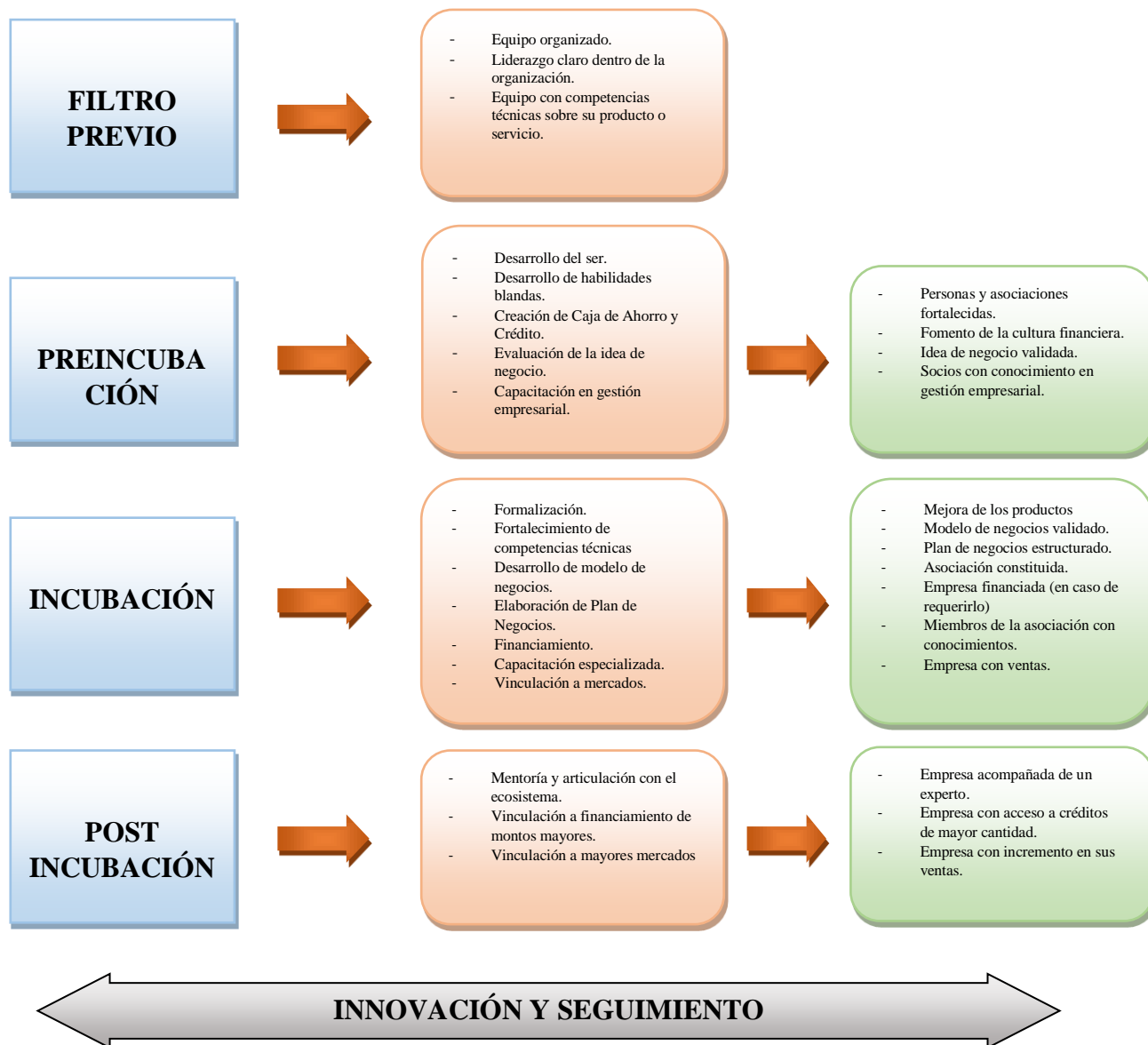
Tabla 48. Comparación de las herramientas de los modelos de incubación estudiados

ETAPA	NOMBRE DE LA ETAPA	FONAES	IDeSS	CONQUITO
1	Fonaes: Previa	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de mercado - Plan de negocios - Estudio de prefactibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación básica, tecnológica y empresarial - Estructura de la idea de negocio - Evaluación - Asesoría 	<ul style="list-style-type: none"> - Networking - Capacitación - Lean Canvas - Asesoría - Prototipaje - Revisión y validación - Estructura de la idea
	IDeSS: Preincubación			
	CQ: Ideación			
2	Fonaes: Iniciación/Crecim.	Desarrollo Empresarial <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y asesoría - Talleres y cursos Desarrollo Comercial <ul style="list-style-type: none"> - Consultoría - Asistencia técnica - Promoción - Difusión e imagen - Desarrollo de activos intangibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación básica y avanzada, tecnológica y empresarial - Plan de negocios - Asesoría especializada - Vinculación a créditos - Vinculación a mercados - Registro formal del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> - Networking - Capacitación - Modelo de negocios - Inversiones - Asesoría legal - Responsabilidad social - Evaluación financiera
	IDeSS: Incubación			
	CQ: Puesta en marcha			
3	Fonaes: Consolidación	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios especializados - Ampliación de la cobertura y fusión - Promoción de la banca social - Capacitación especializada 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación avanzada - Vinculación a cadenas de comercialización - Vinculación a créditos 	<ul style="list-style-type: none"> - Networking - Plan de negocios - Vinculación a financiamiento - Vinculación a nuevos canales de comercialización - Mentoría
	IDeSS: Postincubación			
	CQ: Desarrollo/Consolidación/Inversión			

Fuente: Modelo de incubación FONAES – IDeSS - CONQUITO

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Figura 23. Modelo de Incubación Propuesto



Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

3.1.10.1. Filtro Previo

Previo a las fases de preincubación, incubación y post incubación se propone solicitar tres requisitos indispensables para empezar con todo el proceso, los cuales son contar con un equipo de personas organizado, tener un liderazgo claro dentro de la organización y que posean competencias técnicas de la actividad que desean emprender.

3.1.10.2. Preincubación

Desarrollo del ser: es importante trabajar fuertemente sobre cada uno de los socios y socias de la asociación. Usualmente las asociaciones tienen varios problemas entre sus miembros, en este sentido el trabajo sobre las personas es fundamental para mantener el equilibrio y búsqueda de objetivos comunes.

Los principales aspectos a desarrollar en referencia al ser son los siguientes: justicia, equidad, solidaridad, reciprocidad, respeto, honradez, liderazgo, equidad de género y transparencia.

Desarrollo de habilidades blandas: las habilidades blandas fortalecerán a los socios en el sentido que es necesario manejar de manera adecuada las habilidades sociales y de comunicación.

Existe un taller desarrollado por UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas para Comercio y Desarrollo), el cual trabaja en habilidades blandas, además de desarrollar comportamientos emprendedores en las personas. A continuación una breve explicación del taller:

EMPRETEC: es un taller práctico, comportamental y vivencial, el cual tiene por objeto el fomento de la iniciativa empresarial y constituye un mecanismo para promover un cambio de comportamiento en los emprendedores.

La metodología Empretec, preparada exclusivamente en la Universidad de Harvard, establece diez ámbitos fundamentales de competencias relacionadas con el fomento de las empresas, los cuales son los siguientes:

- Búsqueda de oportunidades e iniciativa
- Persistencia
- Cumplimiento de los compromisos
- Exigencia de calidad y eficiencia
- Riesgos calculados
- Fijación de objetivos
- Búsqueda de información
- Planificación sistemática y seguimiento
- Persuasión y redes de apoyo
- Independencia y autoconfianza

Creación de Cajas de Ahorro y Crédito: este componente es clave en dos sentidos, uno para el fomento de una cultura de ahorro en cada uno de los socios y en segundo lugar para que tengan una base de fondos que respalden en un futuro el acceso a créditos que dinamicen la empresa.

Evaluación de la idea de negocio: la validación de una idea de negocio es fundamental previo a la implementación de la misma.

Para esto existen varias herramientas que pueden ser utilizadas para lograr este fin, tales como:

- Solución Creativa de Problemas (CPS): “es un método probado para resolver problemas o retos de forma imaginativa e innovadora. Es una herramienta que ayuda a re-definir los

problemas que se encuentran, generar ideas rompedoras y llevar a la acción esas nuevas ideas” (Osborn y Parnes, 2012, 1)

Figura 24. Proceso para Solución Creativa de Problemas



Fuente: Osborn – Parnes. Creative Problem Solving

Los seis pasos del método CPS son los siguientes:

Explorar el reto:

- Encontrar objetivos: identificar el objetivo, deseo o reto.
- Encontrar hechos: recolectar información.
- Encontrar problemas: clarificar el problema.

Generar ideas:

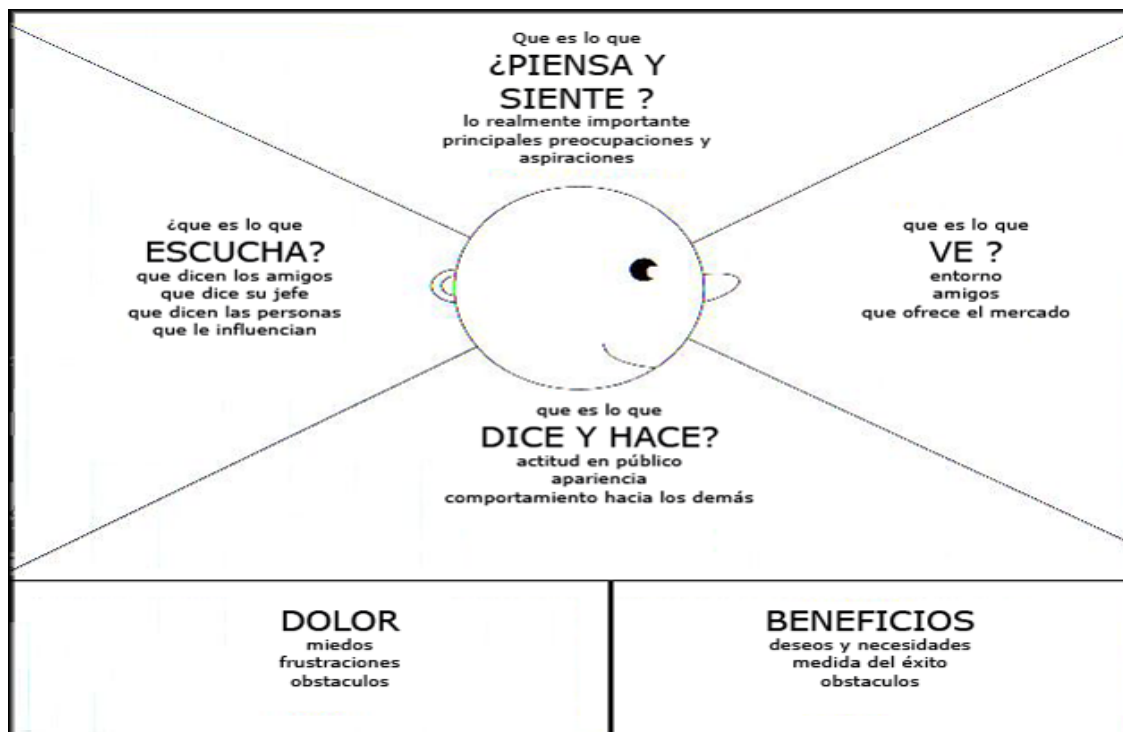
- Encontrar ideas: generar ideas.

Prepararse para la acción:

- Encontrar soluciones: seleccionar y reforzar las soluciones.
- Encontrar aprobación: planificar la acción.

- Mapa de la empatía (Evidencia de consumo): es una herramienta que permite conocer y entender a los segmentos de clientes, de esta manera se puede generar una propuesta de valor adecuada que realmente sea atractiva y satisfaga sus necesidades.

Figura 25. Mapa de la Empatía



Fuente: www.google.com – Mapa de la Empatía

- Lean Canvas: es una herramienta que relaciona el mercado con la validación del producto que se ha generado. Se divide en 9 bloques que buscan validar de manera rápida y a bajo costo una propuesta de valor.

Figura 26. Lean Canvas



Fuente: www.google.com – Lean Canvas

Capacitación en gestión empresarial: la capacitación es muy importante para la formación de las personas y para la aplicación de los conocimientos en la empresa.

Los principales temas que se deben tratar son:

- Atención al cliente
- Contabilidad Básica
- Cultura Financiera
- Cultura Tributaria
- Administración y Finanzas
- Imagen Corporativa
- Marketing

3.1.10.3. Incubación

Formalización: es necesario realizar los trámites pertinentes para la legalización de la empresa, de esta manera habrá mayores y mejores oportunidades para acceder a mayores mercados.

Las empresas de economía deben formalizarse en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, esto hace que tengan acceso a varios beneficios propios del sector.

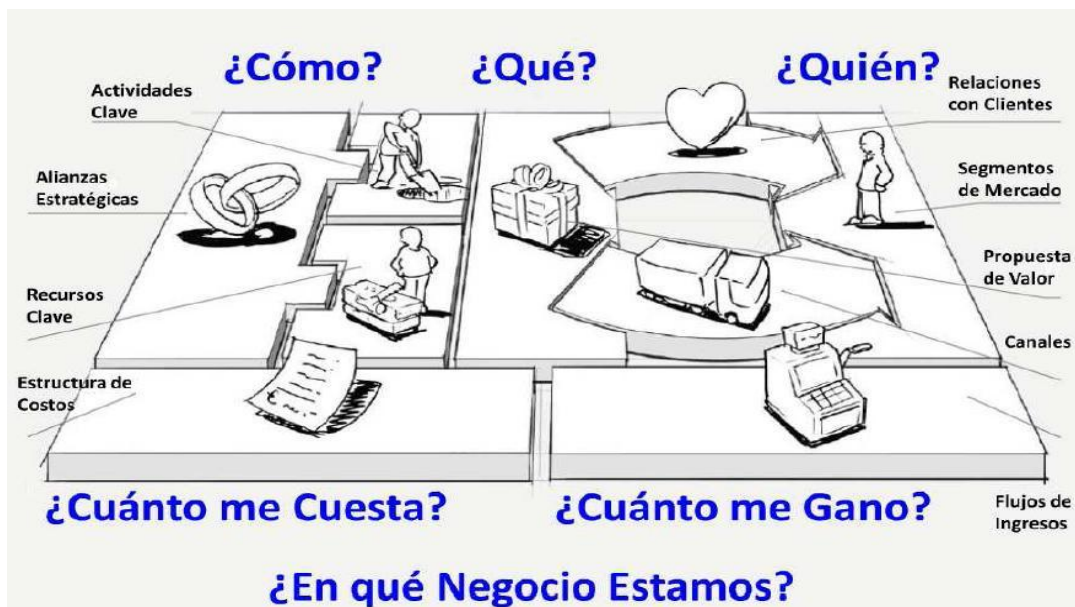
Fortalecimiento de competencias técnicas: una vez fortalecida la asociación y cada uno de sus miembros, es necesario trabajar en la mejora de sus competencias en las actividades propias del negocio. En este componente se debe mejorar procesos, productos y servicios para garantizar la satisfacción de los clientes.

Desarrollo de modelo de negocios: para conocer realmente cómo generar valor para el emprendimiento y como entregar una propuesta de valor efectiva a nuestro segmento de clientes, es necesario diseñar un modelo de negocios atractivo, sencillo y práctico; el cual considere todos los puntos importantes para el desarrollo de la empresa. Estos puntos son:

- Segmento de clientes
- Propuesta de valor
- Canales de comunicación y distribución
- Relación con el cliente
- Recursos clave
- Actividades clave
- Alianzas clave
- Ingresos (Beneficios)
- Costos y gastos

Los aspectos señalados pueden verse reflejados en el siguiente gráfico:

Figura 27. Model Canvas



Fuente: www.google.com – Model Canvas

Elaboración de Plan de Negocios: esta herramienta se la desarrollará una vez que las empresas solidarias tengan un modelo de negocios definido y tengan la necesidad de acceder a financiamiento, debido a que éste es un insumo necesario para ello. El plan de negocios será un complemento al modelo de negocios y será de mucha utilidad como ruta a seguir del emprendimiento.

Financiamiento: el acceso a fuentes de financiamiento externas dará un impulso económico al emprendimiento, puede ser para la adquisición de activos o para uso como capital de trabajo, este último sobre todo en etapas iniciales.

Capacitación especializada: en este componente se enfatizará en temas puntuales que al momento se presenten como débiles en la organización, estos deben ser reforzados y atacados de manera directa para convertirlos en fortalezas.

Vinculación a mercados: independientemente del sector al que pertenece una empresa debe orientarse al mercado, si ésta no genera ventas estará destinada a desaparecer. En ocasiones se comete el error de pensar que al ser una empresa de economía solidaria no necesita conectarse con el mercado, este pensamiento desencadenará en fracaso. Por esta razón toda empresa, inclusive las asociativas deben tener una vocación de satisfacer las necesidades existentes en el mercado.

3.1.10.4. Post incubación:

Mentoría y articulación con el ecosistema: cuando el emprendimiento se encuentra fortalecido y en crecimiento es fundamental que una persona con mucha experiencia transmita sus conocimientos y aprendizajes a los miembros de la empresa.

Además, el rol del mentor debe ser el de articular con diversos actores del ecosistema de su emprendimiento, esto generará nuevas y mejores oportunidades para su desarrollo.

Vinculación a financiamiento de montos mayores: debido a la gestión del mentor, el cual generará mejores resultados para la empresa, es importante recibir nuevas fuentes de financiamiento para la adquisición de nuevos activos que puedan mejorar los ingresos de la organización. Además del crédito como fuente de financiamiento, pueden existir nuevos socios que deseen ingresar al giro de negocio.

Vinculación a mayores mercados: como ya se mencionó, uno de los principales roles del mentor es la articulación con el ecosistema, en este sentido la vinculación a mayores y mejores canales de comercialización es clave para el crecimiento de la empresa.

Innovación y Seguimiento: la innovación y el seguimiento han sido considerados como factores transversales, debido a que la innovación debe ser permanente y aplicada en varios aspectos del emprendimiento, tales como en los productos, modelo de negocio, cultura organizacional y procesos.

A su vez, el seguimiento debe ser continuo en cada una de las etapas, esto provocará un mayor control y reducirá el riesgo de fracaso del emprendimiento.

3.1.11. Estudio financiero y social para la implementación de un modelo de incubación de emprendimientos solidarios

La implementación de una incubadora de emprendimientos solidarios puede generar mucha inversión y gasto, de esta manera se propone que esta sea apalancada por una entidad municipal o gubernamental; además, para generar ingresos y sostenibilidad se cobrará una mensualidad durante el período de asistencia técnica y asesoría, y también se generará ingresos por cursos y talleres a la comunidad en general.

3.1.11.1. Inversión

Los activos necesarios para la implementación de la incubadora de empresas, dentro de la entidad municipal o gubernamental son los siguientes:

Tabla 49. Muebles y Enseres

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Final
Silla giratoria para oficina	7	50	350
Archivadores	4	72	288
Estación de trabajo	7	180	1260
Pizarrón con pedestal	3	90	270
Silla censa (usuarios)	60	24	1440
Sillón para oficina	4	123	492
VALOR TOTAL			4.100

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

TABLA 50 Equipo de Oficina

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Final
Teléfono	7	24	168
Impresora HP Laser	2	228	456
Proyector Epson	2	538	1076
VALOR TOTAL			1.700

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Tabla 51. Equipos de Computación

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Final
Computador portátil	7	671,43	4.700
VALOR TOTAL			4.700

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

No se ha considerado dentro de la inversión un local, debido a que el proyecto se lo implementará en las instalaciones de una dependencia municipal o gubernamental.

Tabla 52. Inversión Total

DETALLE	INVERSIÓN INICIAL
MUEBLES Y ENSERES OF.	4.100
EQUIPOS DE OF.	1.700
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	4.700
TOTAL	10.500

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

La inversión de la implementación de una incubadora de empresas solidarias asciende a 10.500 dólares; este valor será aporte de la entidad municipal o gubernamental que lo implementará debido a los fines económicos y sociales que busca la incubadora.

Tabla 53. Ingresos

DETALLE	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL
Convenio Asesoría, Asistencia técnica, Capacitación	20,00	240,00
Cursos (Participantes)	120,00	1.440,00
Talleres (Participantes)	60,00	720,00

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Los ingresos se encuentran dados por 3 actividades clave, las cuáles son:

- Convenios: se firmarán con las asociaciones que desean recibir asesoría, capacitación y asistencia técnica específica. Se tendrá convenio con 20 asociaciones y estas generarán un flujo de ingresos mensual.

Se determinó la cantidad de 20 emprendimientos atendidos mensualmente debido a que al apalancar el servicio de incubación en una entidad municipal o gubernamental éstas cuentan con una base de datos de emprendimientos asociativos a fortalecer, también está basado en el número de emprendimientos que asesoran las incubadoras investigadas, y como factor final por la cantidad de emprendimientos que puede atender un técnico senior junto a su equipo.

En la incubadora existen 2 técnicos senior, por lo tanto cada uno de ellos podrá brindar atención a 10 emprendimientos.

- Cursos: serán abiertos al público en general y se calcula tener 120 participantes mensuales distribuidos en 4 cursos de 30 participantes cada uno. Para esto el coordinador de la incubadora junto a uno de los técnicos junior deben generar la promoción y publicidad necesaria en diferentes medios para garantizar la afluencia del número de personas indicado. Los cursos tratarán temas como gestión empresarial, marketing, finanzas, creatividad, desarrollo de habilidades blandas e innovación, estos temas atractivos y prácticos para los emprendedores generará el interés necesario para cumplir con el número de personas capacitadas.

Para determinar el número de participantes de los cursos se ha tomado como referencia los cursos que brinda CONQUITO.

- Talleres: En esta actividad se ha considerado un flujo de 60 personas cada mes, para esto es necesario que se dicten 2 talleres mensuales de 30 participantes cada uno.

Al igual que los cursos, el encargado de generar la promoción y publicidad necesaria en diferentes medios para garantizar la afluencia del número de personas a los talleres es el coordinador de la incubadora junto a uno de los técnicos junior.

Los talleres serán prácticos y tratarán temas de actualidad para los emprendedores.

Para determinar el número de participantes de los talleres se ha tomado como referencia los talleres que brinda CONQUITO.

Proyección de ingresos (en dólares)

Tabla 54. Proyección de Ingresos

PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Convenio Ases, Asist, Capac.	240	252,96	266,62	281,02	296,19
Precio	55	57,19	59,47	61,83	64,29
Ingreso Total	13.200	14.466,53	15.854,58	17.375,82	19.043,01
Cursos (Participantes)	1.440	1.517,76	1.599,72	1.686,10	1.777,15
Precio	40	41,59	43,25	44,97	46,76
Ingreso Total	57.600	63.126,67	69.183,63	75.821,74	83.096,78
Talleres	720	758,88	799,86	843,05	888,58
Precio	70	72,79	75,68	78,70	81,83
Ingreso Total	50.400	55.235,84	60.535,67	66.344,02	72.709,68
TOTAL INGRESOS	121.200	132.829,04	145.573,88	159.541,58	174.849,47
CRECIMIENTO DE VENTAS ANUAL ESTIMADO	5,40%				
INCREMENTO DE PRECIOS	3,98%				

Elaborado por: Santiago David Ruales Paredes

El flujo de ingresos se encuentra dado por medio de los convenios de asesoría, por los cuales las asociaciones tendrán que cancelar un valor mensual de 55,00 dólares, los cursos tendrán un valor para las personas de 40,00 dólares y los talleres de 70,00 dólares.

El crecimiento de las ventas se encuentra dado por el crecimiento del año 2013 del sector de actividades profesionales, técnicas y administrativas al cual pertenece este proyecto.

El incremento de los precios está dado por la inflación anual acumulada de octubre 2013 a octubre 2014.

Gasto sueldos y beneficios sociales

Las personas que trabajarán en la incubadora de empresas se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 55. Gasto Sueldos

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO B	Ap. Patronal	10mo 3ERO	10mo 4to	F. de Reserva	Vacaciones	SUELDO + BS	T. MENSUAL
Coordinador	1	1.800,00	218,70	150,00	29,50	150,00	75,00	2.423,20	2.423,20
Técnico Senior	2	1.500,00	182,25	125,00	29,50	125,00	62,50	2.024,25	4.048,50
Técnico Junior	3	600,00	72,90	50,00	29,50	50,00	25,00	827,40	2.482,20
Asistente	1	450,00	54,68	37,50	29,50	37,50	18,75	627,93	627,93
TOTAL SUELDOS Y BS EMPLEADOS	7	4.350,00	528,53	362,50	118,00	362,50	181,25	5.902,78	9.581,83

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Resumen de gastos

A continuación podemos observar los gastos mensuales y la proyección anual:

Tabla 56. Resumen de Gastos

DETALLE	V. MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
G. SUELDOS Y BS	9.581,83	114.981,90	119.558,18	124.316,60	129.264,40	134.409,12
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	15,00	180,00	187,16	194,61	202,36	210,41
SUMINISTROS DE OFICINA	20,00	240,00	249,55	259,48	269,81	280,55
SERVI. BÁSICOS	180,00	2.160,00	2.245,97	2.335,36	2.428,30	2.524,95
Luz	70,00	840,00	873,43	908,19	944,34	981,93
Agua	20,00	240,00	249,55	259,48	269,81	280,55
Teléfono	40,00	480,00	499,10	518,97	539,62	561,10
Internet	50,00	600,00	623,88	648,71	674,53	701,38
TRANSPORTE	200,00	2.400,00	2.495,52	2.594,84	2.698,12	2.805,50
PUBLICIDAD	300,00	3.600,00	3.743,28	3.892,26	4.047,17	4.208,25
IMPREVISTOS	102,97	1.235,62	1.284,80	1.335,93	1.389,10	1.444,39
TOTAL GASTOS	10.399,79	124.797,52	129.764,46	134.929,09	140.299,26	145.883,17

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

Los gastos a realizarse tienen un crecimiento anual de 3,98% el cual está dado por la inflación anual acumulada de octubre 2013 a octubre 2014.

Estado de Resultados

Tabla 57. Estado de Resultados

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES					
VENTAS/SERVICIOS PRESTADOS	121.200,00	132.829,04	145.573,88	159.541,58	174.849,47
EGRESOS OPERACIONALES					
G. SUELDOS Y BS	114.981,90	119.558,18	124.316,60	129.264,40	134.409,12
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	180,00	187,16	194,61	202,36	210,41
SUMINISTROS DE OFICINA	240,00	249,55	259,48	269,81	280,55
SERVI. BÁSICOS	2.160,00	2.245,97	2.335,36	2.428,30	2.524,95
TRANSPORTE	2.400,00	2.495,52	2.594,84	2.698,12	2.805,50
PUBLICIDAD	3.600,00	3.743,28	3.892,26	4.047,17	4.208,25
IMPREVISTOS	1.235,62	1.284,80	1.335,93	1.389,10	1.444,39
DEPRECIACIÓN	2.146,67	2.146,67	2.146,67	580,00	580,00
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	126.944,19	131.911,13	137.075,75	140.879,26	146.463,17
UTILIDAD OPERACIONAL	(5.744,19)	917,92	8.498,13	18.662,32	28.386,29
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	(5.744,19)	917,92	8.498,13	18.662,32	28.386,29
PART. EMPLEADOS	-	137,69	1.274,72	2.799,35	4.257,94
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(5.744,19)	780,23	7.223,41	15.862,97	24.128,35
IMPUESTO A LA RENTA	-	171,65	1.589,15	3.489,85	5.308,24
UTILIDAD NETA	(5.744,19)	608,58	5.634,26	12.373,12	18.820,11

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

De acuerdo al Estado de Pérdidas y Ganancias, la incubadora de empresas solidarias tendrá pérdida el primer año y a partir del segundo año tendrá ganancias y cada año en aumento.

Flujo de caja

Tabla 58. Flujo de Caja

DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENTRADAS						
VENTAS/SERVICIOS PRESTADOS		121.200,00	132.829,04	145.573,88	159.541,58	174.849,47
APORTACIÓN DE CAPITAL	11.760,00					
TOTAL ENTRADAS	11.760,00	121.200,00	132.829,04	145.573,88	159.541,58	174.849,47
SALIDAS						
ACTIVOS FIJOS	11.760,00	-	-	-	-	-
G. SUELDOS Y BS		114.981,90	119.558,18	124.316,60	129.264,40	134.409,12
SUMINISTROS DE LIMPIEZA		180,00	187,16	194,61	202,36	210,41
SUMINISTROS DE OFICINA		240,00	249,55	259,48	269,81	280,55
SERVI. BÁSICOS		2.160,00	2.245,97	2.335,36	2.428,30	2.524,95
TRANSPORTE		2.400,00	2.495,52	2.594,84	2.698,12	2.805,50
PUBLICIDAD		3.600,00	3.743,28	3.892,26	4.047,17	4.208,25
IMPREVISTOS		1.235,62	1.284,80	1.335,93	1.389,10	1.444,39
PART. EMPLEADOS		-	137,69	1.274,72	2.799,35	4.257,94
IMPUESTO A LA RENTA		-	171,65	1.589,15	3.489,85	5.308,24
TOTAL SALIDAS OPERACIONALES	11.760,00	124.797,52	130.073,80	137.792,96	146.588,46	155.449,36
FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	-	(3.597,52)	2.755,25	7.780,93	12.953,12	19.400,11
EFECTIVO INICIAL	-	(1.260,00)	(3.597,52)	(842,27)	6.938,65	19.891,77
IVA COBRADO		14.544,00	15.939,49	17.468,87	19.144,99	20.981,94
IVA X PAGAR	0,00	(1.745,28)	(1912,74)	(2096,26)	(2.297,40)	(2.517,83)
IVA PAGADO		(12.798,72)	(15.772,03)	(17.285,34)	(18.943,85)	(20.761,50)
EFECTIVO FINAL	0,00	(4.857,52)	(2.587,55)	5.025,92	17.795,51	36.994,48

Elaborado por: Santiago Ruales Paredes

El flujo de efectivo presenta complicaciones hasta el segundo año, por esta razón se reitera la necesidad de implementar el proyecto con el apoyo de un ente municipal o gubernamental el cual asuma gastos importantes para el adecuado funcionamiento de la incubadora.

Rentabilidad social

La rentabilidad social es el valor que los proyectos brindan a la sociedad como beneficios a adquirir una vez que se ejecutan; estos deben dar un mayor acceso al bienestar y desarrollo de oportunidades.

Como ya se mencionó anteriormente, por la finalidad que busca este proyecto es necesario que lo implemente una entidad municipal o gubernamental y específicamente una que trabaje en el fomento de la economía popular y solidaria, la cual busque el desarrollo del sector asociativo.

En este sentido, los indicadores que se busca como resultado de la implementación de la incubadora son:

- N° total de usuarios atendidos
- N° de sectores atendidos
- N° de mejoras en la calidad de vida de las personas usuarias
- % de ocupación del servicio
- % de la financiación comprometida, para al menos los próximos 3 años
- Tasa de fidelización con los financiadores
- % de compras efectuadas en comercio justo
- Tiempo medio de permanencia de una persona usuaria en el servicio
- Índice de rotación anual de personas usuarias

- % de personas usuarias con mejoras en su bienestar emocional
- % de personas usuarias con mejoras en sus relaciones interpersonales
- % de personas usuarias con mejoras en su bienestar material
- % de personas usuarias con mejoras en su desarrollo personal
- % de personas usuarias satisfechos con el servicio prestado
- % de personas usuarias que recomendarían el servicio

CAPÍTULO IV

4. DISCUSIÓN

4.1. CONCLUSIONES

En función de la investigación realizada se ha llegado a las siguientes conclusiones, considerando los objetivos que fueron planteados al inicio del presente estudio:

- Los principales problemas y necesidades que tiene el sector asociativo se encuentran relacionados con aspectos como financiamiento, comercialización, capacitación, trámites y con fortalecimiento y seguimiento a los emprendimientos. El financiamiento es la mayor necesidad identificada y puede darse debido a la falta de acceso a la banca formal de los emprendimientos asociativos.
- En Ecuador no existen incubadoras de empresas especializadas en atención a los emprendimientos del sector asociativo, esto muestra el poco apoyo a este importante sector de la economía del país. Observando esto fue necesario realizar el estudio en incubadoras de empresas de la ciudad de México D.F y en una Agencia de Desarrollo Económico del Distrito Metropolitano de Quito, esto permitió hacer una descripción detallada de los aspectos que fortalecen a los emprendimientos, tales como, la

capacitación, financiamiento, asesoría empresarial, elaboración de planes y modelos de negocio principalmente.

- Para brindar un apoyo satisfactorio a los emprendimientos del sector asociativo es necesario trabajar en varias fases y componentes bien delimitados de acuerdo a un diagnóstico previo que se realice al emprendimiento. En la fase de preincubación es muy importante que se trabaje sobre el desarrollo del ser, desarrollo de habilidades blandas, fomento de la cultura de ahorro y en la evaluación de la idea de negocio. En la fase de incubación se debe formalizar al negocio y desarrollar algunos aspectos técnicos, empezando por el fortalecimiento de competencias propias del negocio, así como el diseño de un modelo de negocios y elaboración de un plan de negocios, con lo cual podrán acceder a financiamiento y tendrán la posibilidad de ser vinculados a mercados para la venta de sus productos o servicios. En la fase de postincubación, la mentoría y la articulación con el ecosistema del emprendimiento es muy importante para el crecimiento del emprendimiento.
- Es muy común que los Centros de Incubación de Emprendimientos sean apoyados por un ente gubernamental, municipal o universitario debido a que son una valiosa contribución a la sociedad por la dinamización de la economía y generación de empleo que representan los emprendimientos. Para el presente estudio la incubadora de emprendimientos solidarios será sin fines de lucro, y se financiará mediante autogestión con talleres y cursos e inicialmente contará con el apoyo del gobierno seccional, el cual apoyará física y financieramente.

4.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se brindan a cada una de las conclusiones descritas son las siguientes:

- Es muy complicado que una incubadora de empresas pueda generar todas las herramientas necesarias para apoyar a los emprendimientos, tales como, financiamiento, comercialización, capacitación, trámites, asesoría y asistencia técnica; en este sentido las incubadoras deben articular con otros actores del ecosistema de emprendimiento para apalancar su trabajo y lograr resultados efectivos para el emprendimiento.
- Para fortalecer los emprendimientos asociativos en el Distrito Metropolitano de Quito es importante tomar en cuenta tres aspectos, el primero es considerar la importancia de los emprendimientos solidarios por su contribución a la economía nacional, el segundo es reconocer las falencias que este sector posee y el tercero es la falta de formación para brindar atención especializada a este sector; por tal motivo es importante buscar mecanismos para realizar transferencia de conocimientos y metodologías de países más experimentados en la materia hacia los que estamos iniciando en la generación de esta clase de servicios.

- Todos los componentes de las diferentes fases de preincubación, incubación y postincubación son muy importantes; sin embargo se debe poner un énfasis especial en el filtro previo a los emprendimientos que serán apoyados. Un equipo organizado, un liderazgo claro dentro de la organización y un equipo con competencias técnicas desarrolladas sobre su producto o servicio, son fundamentales para obtener un buen inicio en el proceso de incubación.
- La diversificación de servicios es muy importante para brindar sostenibilidad a los Centros de Apoyo a los emprendimientos. Independientemente de la forma de constitución del Centro o de la entidad que lo apoye, es substancial que se generen servicios complementarios al proceso de incubación, esto hará que la incubadora tenga ingresos adicionales que permitan cubrir los gastos de operación.

BIBLIOGRAFÍA

- Pineda, Katherine (2011) *Perspectivas de la incubación de empresas en Colombia: un estudio exploratorio en las principales ciudades del país. Libre empresa* Vol. 8 No. 1
- Cruz, Fátima (2011) *Las incubadoras universitarias de economía solidaria en Brasil – Un estudio de casos.*
- Página web Tecnológico de Monterrey – Central de Veracruz.
Documento electrónico disponible en
<http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/Campus/CCV/Central+de+Veracruz/Incubadora+de+empresas/Modelo+de+Incubacion+de+Empresas/>
- Documento electrónico disponible en <http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>
- Documento electrónico disponible en
<http://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-discrecional.php>
- Constitución de la República del Ecuador
- Plan Nacional Para el Buen Vivir 2013 - 2017
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2010.
- Banco de Desarrollo de América Latina CAF, *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*, 2013.
- Creative Education Fundation. Osborn – Parnes. Creative Problem Solving. 2012
- Documento electrónico disponible en <http://www.mundonets.com/normas-apa/>
- Documento electrónico disponible en <http://www.seps.gob.ec/web/guest/consulta-roeps>
- Castillo, Alicia (1999) *Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento.*
- Amaya, J, s/f, *La economía solidaria y el conocimiento*, Colombia.
- Delvalle, Manuel (2005) Corporación Andina de Fomento CAF, *Forjando Emprendedores: Las Incubadoras de Empresas en el Ecuador.*
- Documento electrónico disponible en <http://www.forbes.com.mx/sites/fonaes-una-opcion-para-emprendedores-pobres/>
- FONAES, (2009) *Reglas de Operaciones del FONAES*, México.

- Documento electrónico disponible en <http://www.conquito.org.ec/quienes-somos/>
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2013.
- Alex Osterwalder & Yves Pigneur (2010) *Generación de modelos de negocio*.
- Documento electrónico disponible en <http://ninakay.org/>
- Luis Razeto Migliaro, *Los caminos de la Economía de Solidaridad*
- César Marcillo & Alejandro Salcedo (2010) *Economía Solidaria, Teoría y Realidades de Éxitos Comunitarios*
- Revista Líderes, Semanario de Economía y Negocios, (Diciembre 1, 2014)
- Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales No. 88 (Octubre 2014)

ANEXOS

A. ENCUESTA PARA CONOCER LOS FACTORES DE LOS MODELOS DE INCUBACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS SOLIDARIOS QUE INCIDEN DE MANERA POSITIVA EN EL SECTOR ASOCIATIVO

**INVESTIGACIÓN
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Objetivo: Conocer los factores de los modelos de incubación de emprendimientos solidarios que inciden de manera positiva en el sector asociativo.

Instrucciones: Lea detenidamente las siguientes preguntas y responda con la mayor sinceridad posible, sus respuestas serán de mucha utilidad para el presente estudio. Agradecemos de antemano su gentil colaboración.

ENCUESTA

DATOS GENERALES:

1. Género: M F
2. Edad: _____
3. Cargo en la asociación: _____

PREGUNTAS:

1. **Considera que su emprendimiento requiere de algún tipo de apoyo para mejorar su gestión?**

Si No fin de la encuesta

2. **Ordene cuál es la mayor necesidad que tiene su emprendimiento? Siendo 1 la menor necesidad y 5 la mayor.**

NECESIDAD	VALOR
Financiamiento	
Comercialización	
Capacitación	
Trámites	
Fortalecimiento y seguimiento	

Otra (Especifique): _____

3. **Considera que una institución especializada puede ayudarle a su asociación a mejorar los aspectos señalados en el punto anterior?**

Si No Fin de la encuesta

4. **Ha participado en algún programa de apoyo o fortalecimiento a su emprendimiento asociativo en el ámbito de gestión?**

Si No Pase a la pregunta 10.

5. **Señale con una X el tipo de apoyo recibido.**

Actividades	Señale
Elaboración de planes de negocio	
Capacitación	
Asesoría	
Vinculación a financiamiento	

Otro. Cuál? _____

6. Por medio de una X indique el grado de aceptación de los servicios que usted considera debe brindar la institución especializada para que impacte de manera positiva en su emprendimiento?

Actividades	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Elaboración de planes de negocio					
Diseño de modelos de negocio (Forma de generar ingresos)					
Capacitación en temas de gestión empresarial					
Acceso a nuevos y mejores mercados					
Asesoría empresarial especializada					
Mentoría					
Vinculación a financiamiento					

7. Señale con una X en dónde le gustaría recibir el servicio de apoyo a su emprendimiento?

En su asociación (In situ)

En la institución especializada

8. Estaría dispuesto a pagar por el servicio de acompañamiento y asesoría permanente a su emprendimiento?

Si No Fin de la encuesta

9. Qué valor mensual estaría dispuesto a pagar por la asesoría especializada?

0 dólares

Entre 10 y 40 dólares

Entre 41 y 70 dólares

Entre 71 y 100 dólares

Más de 100 dólares

Gracias por su colaboración