



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL “SEK”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
INCUBADORA DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL “SEK”**

Realizado por:

PAOLA VANESSA VALAREZO CORREA

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERA FINANCIERA

QUITO, SEPTIEMBRE DEL 2010

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, Paola Vanessa Valarezo Correa, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo 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.

Paola Valarezo C.

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA INCUBADORA DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL “SEK”

Realizado por la alumna

PAOLA VANESSA VALAREZO CORREA

como requisito para la obtención del título de

INGENIERA FINANCIERA

ha sido dirigido por el profesor

ECONOMISTA GARY FLOR GARCÍA

quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

Ec. **GARY FLOR GARCÍA**

Director

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los profesores informantes

Econ. FREDY TAPIA, y

Ing. RICHARD JÁCOME

después de revisar el trabajo escrito presentado,

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

Econ. FREDY TAPIA

Ing. RICHARD JÁCOME

Quito, septiembre del 2010

DEDICATORIA

A mis padres y hermano, por los constantes incentivos en las diferentes etapas de mi vida, quienes me transmitieron apoyo y crecerán siempre en mí, con su ejemplo de lucha, cariño y cuidado que me han brindado para ser de un sueño y convertirse en una realidad.

Y finalmente de mi padre *Dios* que siempre ha estado bendiciéndome a mí y a mi familia a lo largo de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Al personal docente y administrativo de mi querida Universidad Internacional SEK, por formarme en estos cinco años, como una profesional competente, promotora de cambios y soluciones de acuerdo a la realidad social ; con una solida base académica que me servirá para aportar en la construcción de una sociedad más justa y equitativa. Mi eterna gratitud por haber compartido sus conocimientos y su experiencia profesional.

A mis familiares por la paciencia y el apoyo incondicional, colaboración y ayuda para la consecución de esta profesión; por ende el logro de mis objetivos.

Vale recalcar que sin el apoyo de mi director de tesis Economista Gary Flor y mis profesores lectores Economista Freddy Tapia e Ingeniero Richard Jácome este proyecto de investigación no hubiera podido ser.

Finalmente quiero agradecer á mis amigas y amigos que me acompañaron en cada uno de mis años de carrera y en especial agradecer a Jimmy Vega por su constante apoyo y ayuda en la elaboración del presente trabajo.

LA AUTORA

RESUMEN EJECUTIVO

En este trabajo de investigación se expone un estudio de factibilidad para la implementación de una incubadora de empresas en la Universidad Internacional SEK.

Este proyecto nació bajo la necesidad de apoyar al emprendimiento y aprovechar el gran potencial de los proyectos realizados por los estudiantes de la universidad en sus últimos años de carrera, los mismos que no han podido ser llevados a cabo por falta de incentivos, planes, programas y concursos desarrollados por parte de la universidad o por entes públicos y privados externos.

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la universidad, en el campus Miguel de Cervantes en Carcelén, en donde a través de encuestas realizadas a los estudiantes tanto de pre como post grado se obtuvieron resultados significativos, tales como que la mayoría de los encuestados considera que la universidad *si debería* implementar una incubadora de empresas para apoyar sus diversos tipos de proyectos con personal capacitado y especializado que asesore y capacite a los incubados para que al final de la incubación cuando la empresas se encuentren establecidas le devuelvan todos los servicios recibidos a través de royalties; con esto se pudo determinar la factibilidad comercial del proyecto la misma que puede ser apreciada en el capítulo 3 “ estudio de mercado”.

En el capítulo 4 se determinó la factibilidad técnica por medio de establecer la capacidad física e instalada , la incubadora podrá acoger a 24 proyectos durante un tiempo máximo de dos años; la macro localización que será en Carcelén, un sector donde se encuentran implantadas grandes e importantes industrias las cuales pueden ayudar al desarrollo de la incubadora; y la micro localización que será en el campus Miguel de Cervantes en un espacio en desuso entre la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y Comunicación.; y por último se diseñaron los procesos más importantes que serán realizados por el personal de la incubadora.

En el siguiente capítulo “estudio administrativo – legal” en la parte administrativa se estableció el organigrama estructural de la incubadora, el cual estará conformado por un Consejo Directivo, la Gerencia General, un Consejo Asesor, un departamento administrativo financiero y la asesoría técnica, legal, de marketing y financiera; y también se determinó el perfil y las funciones de cada uno de posibles empleados de la incubadora; en tanto que la figura legal que adoptará la incubadora será la de una corporación sin fines de lucro, ya que no hay una legislación aplicable en el Ecuador, y también se diseñaron ciertos contratos y formularios que regirán las operaciones de la misma.

Por último en el capítulo 6 “estudio financiero” se determinó un plan de inversión y financiamiento, los ingresos a percibir y los gastos y costos a incurrir y por último se demostró la viabilidad del proyecto a través del análisis de rentabilidad donde se evalúan los principales indicadores que arrojaron los siguientes resultados: VAN de 39.986,49; un TIR del 16,36% superior a la tasa de descuento del 13,91%; una relación beneficio/ costo de 1 y un periodo de recuperación de la inversión de 4 años 7 meses, complementando los índices se determinó que con 127.887,78 dólares anuales la incubadora no ganará ni perderá (punto de equilibrio).

En conclusión el proyecto es viable de implementar, desde el punto de vista financiero, además que será un valioso aporte para la formación de los estudiantes.

SUMMARY

This investigation exposes the feasibility study for implementing a business incubator at Universidad Internacional SEK.

This project was born under the need to support the entrepreneurship and exploit the great potential of projects undertaken by university students in their last years of career, these projects have not been carried out by lack of incentives, plans, programs and competitions developed by the university or external public and private entities.

This investigation was conducted in university facilities on the campus Miguel de Cervantes in Carcelén, where through surveys made to both pre and post degree students the results were significant such as that most of the respondents consider that the university should implement a business incubator to support their various types of projects with specialized and trained personnel to advise and train incubators so that the end of incubation when the companies are stable return of all services received through Royalty; were determined with this the commercial feasibility of the project the same as can be seen in Chapter 3 “market study.”

In Chapter 4 were determined the technical feasibility by means of establishing the installed and physical capacity, the incubator can receive 24 projects for a maximum of two years; the macro location will be in Carcelén a sector where there are important and big industries which can help the development of the incubator, and the micro location will be in the campus Miguel de Cervantes in an unused space between the faculty of Economics and Management and Communication; and finally the most important processes were designed and these will be performed by staff of the incubator.

In the next chapter “management – legal study” in the management section the structure organization chart of incubator was established, which will be composed by a Board of Directors, General Management, an advisory council, an administrative and financial department, and financial, technical, legal and marketing advice, and later were defined the profile and functions of each prospective employees of the incubator; for the legal section the legal figure that will take the incubator will be to a nonprofit corporation because there is no applicable law in Ecuador, and also were designed some contracts and forms that govern the incubator’s operations.

Finally in Chapter 6 “financial study” was determined an investment and financing plan, incomes that it will receive and expenses and costs that it will incur and finally the feasibility of the project was demonstrated through profitability analysis which evaluates the main indicators that showed the following results VAN of 39,986,49, an TIR of 16,36% above the discount rate of 13.91%, a benefit - cost ratio of 1 and a payback period of investment of 4 years 7 months, complementing the indices were determined that \$ 127,887,78 per year the incubator needs to not win or lose (breakeven).

In conclusion, the project is feasible to implement, from a financial standpoint as well to be a valuable contribution towards the development of students.

INDICE

TABLA DE CONTENIDO:

DECLARACION JURAMENTADA.....	ii
DECLARATORIA	iii
LOS PROFESORES INFORMANTES	iv
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
SUMMARY	x
INDICE.....	xii
<i>TABLA DE CONTENIDO:</i>	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
INDICE DE GRÁFICOS	xix

CAPITULO I	1
1. GENERALIDADES.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3 OBJETIVOS.....	6
1.3.1 Formulación del objetivo general	6
1.3.2 Formulación de los objetivos específicos	6
1.4 HIPÓTESIS PLANTEADAS.....	7
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y ALCANCE	7
1.6 METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS	7
CAPITULO II.....	9
2. MARCO TEORICO	9
2.1 EMPRENDIMIENTO.....	9
2.1.1 Definición (Pierre, 2005)	9
2.1.2 Tipos de emprendimientos (Pierre, 2005).....	10
2.1.3 Formas emprendedoras (Pierre, 2005).....	12
2.1.4 Diferentes enfoques del emprendimiento (Pierre, 2005)	13

2.1.5	Pirámide emprendedora (Pierre, 2005).....	13
2.1.6	Capacidades emprendedoras.....	15
2.1.7	Medio Emprendedor	18
2.1.8	Emprendimiento en Ecuador.....	24
2.2	INCUBADORAS DE EMPRESA	32
2.2.1	Orígenes	32
2.2.2	Definición	35
2.2.3	Objetivos.....	36
2.2.4	Beneficios	37
2.2.5	Clasificación	38
2.2.6	Servicios.....	41
2.2.7	Etapas de incubación	42
2.2.8	Clientes	43
2.2.9	Incubadoras internacionales.....	44
2.2.9.1	Argentina	44
2.2.9.2	Bolivia.....	45
2.2.9.3	Colombia.....	46
2.2.9.4	Chile.....	48
2.2.9.5	Uruguay	52
2.2.9.6	México	54
2.2.9.7	Brasil.....	54
2.2.9.8	Estados Unidos	57
2.2.10	Instituciones que Apoyan al emprendimiento en el Ecuador.....	58
2.2.10.1	Acudir.-	59
2.2.10.2	CorpoAmbato.-	59
2.2.10.3	Fundación Esquel.-	60
2.2.10.4	Conquito.-	61
2.2.10.5	ADPM Manabí.-	61
2.2.10.6	Codecob.-	62
2.2.10.7	CreceR Riobamba.-	62
2.2.10.8	ADE (Loja).-	63
2.2.10.9	Innpulsar.-	64
2.2.10.10	CEFORCOM.-	64
2.2.10.11	Emprender.-	65

CAPITULO III	68
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	68
3.1 Definición y objetivos del capítulo	68
3.2 Análisis de la demanda.....	69
3.2.1 Demanda histórica	69
3.2.2 Demanda presente.....	70
3.2.2.1 Planteamiento del problema.....	70
3.2.2.2 Delimitación del problema.....	71
3.2.2.3 Lista de necesidades de información	71
3.2.2.4 Fuentes de información.....	72
3.2.3 Demanda futura.....	90
3.2.3.1 <i>TURISMO</i>	90
3.2.3.2 <i>CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS</i>	92
3.3 Análisis de la oferta.....	95
3.3.1 CTDT	95
3.3.2 ESPE/CIDE.....	98
3.3.3 RIOINNOVA.....	100
3.3.4 UAPE.....	101
3.3.5 Valle Tecnológico.....	102
3.3.6 CIDEM.....	103
3.4 Marketing Mix.....	104
3.4.1 Producto	104
3.4.2 Precio	105
3.4.3 Plaza.....	105
3.4.4 Promoción.....	107
• Darse a conocer	107
• Posicionamiento y retención de cliente	109
CAPITULO IV.....	110
4. ESTUDIO DE TECNICO	110
4.1 Objetivos del capítulo.....	110
4.2 Análisis del estudio de factibilidad	110
4.2.1 Tamaño del Proyecto (Anexo 3).....	111
4.2.1.1 <i>Área Física</i>	111

4.2.1.2	Capacidad.....	112
4.2.2	Localización.....	113
4.2.2.1	Macro localización.....	113
4.2.2.2	Micro localización	114
4.2.3	Diseño estructural de la planta.....	116
4.2.4	Cronograma de construcción y adecuación de instalaciones.....	117
4.2.4.1	ACTIVIDADES A REALIZAR Y TIEMPOS ESTIMADOS	118
4.2.4.2	Costos de construcción	119
4.2.5	Ingeniería del proyecto	119
4.2.5.1	Análisis de los procesos.....	119
CAPITULO V.....		144
5.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO - LEGAL.....	144
5.1	Objetivos del capítulo.....	144
5.2	Organización estructural de la empresa	144
5.3	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA INCUBADORA.....	146
5.4	Marco Legal	155
5.4.1	Marco legal operacional.....	157
5.4.1.1	Modelo de contrato de prestación de servicios	157
5.4.1.2	Modelo de contrato de arrendamiento	157
5.4.1.3	Formulario de ingreso de ideas o planes a la incubadora	157
CAPITULO VI.....		159
6.	ESTUDIO FINANCIERO.....	159
6.1	Objetivos del capítulo.....	159
6.2	PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO	159
6.2.1	Plan de inversión.....	160
6.2.2	Plan de financiamiento.....	161
6.3	Cuenta de explotación	161
6.3.1	Ingresos.....	161
6.3.2	Costos.....	162
6.3.2.1	Costos operativos.....	162
6.3.3	Gastos.....	164
6.3.3.1	GASTOS ADMINISTRATIVOS	165

• SERVICIOS BÁSICO	165
• SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	165
• Sueldos	166
6.3.3.2 GASTOS VENTAS	166
6.3.3.3 GASTOS DEPRECIACIONES	167
6.4 FLUJO DE CAJA.....	169
6.5 ANALISIS DE RENTABILIDAD.....	171
6.5.1 Valor actual neto	171
6.5.2 Tasa interna de retorno	172
6.5.3 Costo- beneficio	172
6.5.4 Periodo de Recuperación	172
6.4.6 Punto de equilibrio.....	175
CAPITULO VII.....	177
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	177
7.1 CONCLUSIONES	177
7.1.1 Capítulos	177
7.1.2 Hipótesis	182
7.2 RECOMENDACIONES	184
BIBLIOGRAFIA	186
TEXTOS:.....	186
INTERNET:	187
ANEXO 1	192
ANEXO 2	192
ANEXO 3	192
ANEXO 4	192
ANEXO 5	192
ANEXO 6	192
ANEXO 7	192
ANEXO 8	192
ANEXO 9	192
ANEXO 10	192

ANEXO 11	192
ANEXO 12	192
ANEXO 13	192

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Tipos de emprendimiento	11
Tabla 2.2 Enfoques del Emprendimiento	13
Tabla 2.3 Colectivo de Jóvenes	18
Tabla 2.4 Beneficios de las Incubadoras	38
Tabla 2.5 Compromiso de inversión de los socios promotores de Emprender.	65
Tabla 3.1 Demanda Insatisfecha 1998-2010	69
Tabla 3.2 Número actual de estudiantes	73
Tabla 3.3 Encuestas Piloto	73
Tabla 3.4 Pregunta 1	75
Tabla 3.5 Pregunta 2	76
Tabla 3.6 Pregunta 3	78
Tabla 3.7 Pregunta 4	79
Tabla 3.8 Pregunta 5	80
Tabla 3.9 Tipo de Proyectos	81
Tabla 3.10 Pregunta 6	82
Tabla 3.11 Lugares adecuados para la implementación de la incubadora.....	83
Tabla 3.12 Pregunta 7	84
Tabla 3.13 Pregunta 8	86
Tabla 3.14 Pregunta 9	88
Tabla 3.15 Demanda Histórica de Turismo.....	90
Tabla 3.16 Demanda Futura de Turismo	92
Tabla 3.17 Demanda Histórica de CEA	93
Tabla 3.18 Demanda Futura de CEA.....	94
Tabla 4.1 Área de Incubación.....	111
Tabla 4.2 Área Administrativa	112
Tabla 4.3 Posibles Ubicaciones	115
Tabla 4.4 Modelo de Ponderación.....	116
Tabla 4.5 Actividades y Tiempos Estimado.....	118
Tabla 4.6 Costos Estimados de Construcción	119
Tabla 5.1 Funciones del Consejo Directivo.....	146
Tabla 5.2 Perfil y Funciones de la Gerencia General	147
Tabla 5.3 Funciones del Consejo Asesor	148
Tabla 5.4 Perfil y Funciones de la Secretaria	149
Tabla 5.5 Perfil y Funciones del Conserje.....	150
Tabla 5.6 Perfil y Funciones del Ingeniero Financiero	151
Tabla 5.7 Perfil y Funciones del Ingeniero Financiero	152
Tabla 5.8 Perfil y Funciones del Ingeniero Comercial en Marketing	153
Tabla 5.9 Perfil y Funciones del Abogado	153
Tabla 5.10 Perfil y Funciones de los asesores	154
Tabla 6.1 Plan de inversión	161
Tabla 6.2 Costos Operacionales – Gastos Generales	163
Tabla 6.3 Costos Operacionales – Suministros de Oficina y Materiales.....	163
Tabla 6.4 Costos Operacionales – Salarios	164
Tabla 6.5 Gastos Administrativos – Servicios Básicos	165

Tabla 6.6 Gastos Administrativos – Suministros y Materiales de Oficina.....	165
Tabla 6.7 Gastos Administrativos – Salarios.....	166
Tabla 6.8 Gastos de Ventas	167
Tabla 6.9 Gasto Depreciaciones	168
Tabla 6.10 Valor Residual	168
Tabla 6.11 Cuadro de costos y gastos fijos y variables	169
Tabla 6.12 Flujo de Caja proyectado para 5 años	170
Tabla 6.13 Tabla resumen	175

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Formas Emprendedoras	12
Gráfico 2.2 Pirámide Emprendedora	14
Gráfico 2.3 Sector de los negocios de los emprendedores	25
Gráfico 2.4 Economía basada en factores productivos.....	26
Gráfico 2.5 Estatus laboral de los emprendedores	26
Gráfico 2.6 Nivel de educación de los emprendedores	27
Gráfico 2.7 Nivel de educación por género de los emprendedores	28
Gráfico 2.8 Etapa de desarrollo del negocio y sexo de los emprendedores	28
Gráfico 2.9 Apoyo financiero.....	29
Gráfico 2.10 Etapas de incubación.....	43
Gráfico 2.11 Proceso de ingreso e incubación de Incubandina	45
Gráfico 2.12 Estructura del ADE	63
Gráfico 2.13 Organigrama de Emprender	66
Gráfico 3.1 Pregunta 1.....	75
Gráfico 3.2 Pregunta 2.....	77
Gráfico 3.3 Pregunta 3.....	78
Gráfico 3.4 Pregunta 4.....	79
Gráfico 3.5 Pregunta 5.....	80
Gráfico 3.6 Pregunta 6.....	82
Gráfico 3.7 Pregunta 7.....	84
Gráfico 3.8 Pregunta 8.....	86
Gráfico 3.9 Pregunta 9.....	89
Gráfico 3.10 Demanda histórica de Turismo	91
Gráfico 3.11 Demanda Futura de Turismo.....	92
Gráfico 3.12 Demanda Histórica de CEA	93
Gráfico 3.13 Demanda Futura de CEA	94
Gráfico 3.14 Link de la incubadora de empresas en la página de la universidad.....	106
Gráfico 3.15 Pagina Web de la Incubadora de Empresas de la UISEK	107
Gráfico 4.1 Algunos Sectores del Norte de Quito	113
Gráfico 4.2 Carcelén, Parroquia Urbana de Quito.....	114
Gráfico 4.3 Universidad Internacional Sek - Carcelén.....	114
Gráfico 4.4 Universidad Internacional Sek - Carcelén.....	115

Gráfico 4.5 Macro procesos	120
Gráfico 4.6 Macro procesos de la incubadora	122
Gráfico 4.7 Pre incubación	123
Gráfico 4.8 Incubación	125
Gráfico 4.9 Post Incubación	126
Gráfico 4.10 Recepción	127
Gráfico 4.11 Servicios comunes – contestar llamadas	128
Gráfico 4.12 Servicios comunes – entrega de Correspondencia	129
Gráfico 4.13 Análisis del Proyecto.....	130
Gráfico 4.14 Seguimiento del Proyecto.....	132
Gráfico 4.15 Constitución de las Empresas.....	133
Gráfico 4.16 Marketing para las empresas	135
Gráfico 4.17 Contabilidad para las empresas	137
Gráfico 4.18 Control de las actividades y servicios de la incubadora.....	139
Gráfico 4.19 Financiamiento	140
Gráfico 5.1 Organigrama Estructural de la Incubadora.....	145

CAPITULO I

1. GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El 14 de Agosto del 2009 la ESPAE, Graduated School of Managment de la Escuela Politécnica del Litoral, presentó los resultados del Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2008, que son indicadores que muestran la dinámica de la actividad emprendedora temprana a nivel nacional. De este estudio se pueden obtener datos muy relevantes como¹:

- En el 2008 el índice de actividad emprendedora temprana (TEA) es del 17,2% lo que quiere decir que de cada 6 personas, más de 1 está planeando un nuevo negocio o posee uno cuya trayectoria es de más de 42 meses.
- Pero el TEA en el 2004 fue de 27.2% con una disminución de diez puntos porcentuales.
- El porcentaje de emprendimiento por oportunidad es 12,1% a diferencia del emprendimiento por necesidad del 49%.
- En el aspecto académico: La mayoría de los emprendedores solo poseen un título secundario, el 15% de estos tienen un título universitario; y el 39,7% ha tenido algún tipo de capacitación para emprender su negocio.
- Dos aspectos positivos en el emprendimiento ecuatoriano son el apoyo y el conocimiento, donde el 84% de los emprendedores están seguros de que tienen el conocimiento, las aptitudes y la experiencia; y el 10% han utilizado un plan de negocios para llevar a cabo su proyecto. Las respuestas afirmativas para los

¹ <http://www.gemconsortium.org/download/1262052639406/Reporte%20Ecuador%20GEM%202008.pdf>

componentes del apoyo cultural son : 77.8% para el deseo de iniciar un negocio y hacer de este una carrera, 66,1% para el reconocimiento de estatus y respeto a los emprendedores exitosos y el 54.1% para la frecuencia con la que los medios de comunicación informan historias de nuevos negocios.

- Los factores limitantes del emprendimiento son: el contexto político, institucional y social, las políticas de gobierno y el apoyo financiero. En el apoyo financiero no hay capital de riesgo y la mayoría de fondos para los emprendimientos son recursos propios, de familiares o amigos.
- Hay altas deficiencias para convertir los desarrollos de ingenieros y científicos en productos y servicios comercializables.
- El actual Gobierno Ecuatoriano ha desarrollado recientemente varias iniciativas para promover y apoyar el Emprendimiento. Entre estas se puede mencionar las siguientes:
 - Propuesta del Sistema Nacional de Apoyo al Emprendimiento, (SINAE) enfocado en el desarrollo de la capacidad emprendedora;
 - Socio Empresa, programa realizado entre la Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Ministerio de Coordinación Social para proveer capital de riesgo semilla para jóvenes emprendedores y
 - Fondo El Cucayo, dirigido a aquellos inmigrantes interesados en retornar al país, proveyéndoles apoyo financiero y servicios de consultoría para el inicio de pequeñas empresas o microempresas que serán fundadas a su regreso al Ecuador.
 - Hasta fines del 2008, estas iniciativas no habían sido concretadas completamente y aún no se habían entregado fondos a emprendedores, pero para el 2009 el fondo El Cucayo entregó 15.000 dólares para proyectos individuales o familiares, y hasta 50.000 dólares para proyectos asociativos y comunitarios²; El MIPRO desarrolló un programa de financiamiento no reembolsable para proyectos de emprendimiento e innovación en donde se han realizado varios concursos en las regiones del país, financiamiento atractivos

² SENAMI entregará ayuda económica para 200 negocios de migrantes. *Ciudadanía Informa*, Imbabura, Ecuador, 24 de Marzo del 2009. Disponible en: http://www.ciudadaniainformada.com/migrantes-migracion-ecuador0/noticias-migrantes-ecuador/browse/1/ir_a/judicial/article//senami-entregara-ayuda-economica-para-200-negocios-de-migrantes.html.

proyectos por un valor de 10.000 dólares³; y para el caso de la CFN según el archivo de rendición de cuentas de la gestión de desembolso al 30 de junio del 2010, se han entregado 81.49 millones de dólares dirigidos al: sector Agropecuario 24.04%, Manufacturero 38.51%, Hoteles y Restaurantes 8.58%, Transporte 4.14%, Construcción 13.79% y Pesca 1.41%, beneficiando a 535 personas y/o empresas localizadas en las provincias de Guayas, Pichincha, Manabí, El Oro, Los Ríos, Santo Domingo de los Tsachilas, Imbabura, y las demás provincias⁴.

- El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) realiza esfuerzos por constituir redes de apoyo al emprendedor en diferentes regiones del país. Hasta el 2008 se habían asignado pequeños fondos para actividades de formación de emprendedores y desarrollo de modelos de incubación a las provincias de Guayas, Azuay, Pichincha, Tungurahua, Los Ríos, Santa Elena, Bolívar y Manabí⁵.
- Otras iniciativas destacables a nivel nacional son los concursos de planes de negocio BID Challenge organizado por la Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO y Siembra Futuro organizado por la empresa Cervecería Nacional.
- EmprendEcuador es una iniciativa del Ministerio de Coordinación, Empleo y Competitividad (MCPE) que tiene por objetivo brindar al ciudadano servicios de información, asesoría, validación de proyectos y el capital para la puesta en marcha de un emprendimiento⁶, esta iniciativa durante el año 2010 ha convocado dos veces a las personas naturales, jurídicas, comunidades, asociaciones de productores que requieran apoyo económico para la ejecución de su emprendimiento de un plan de negocio, de un

³ Ministerio de la Productividad financia proyectos. Cotopaxi noticia.com, Cotopaxi, Ecuador, 21 de Julio del 2010. Disponible en: <http://www.cotopaxinoticias.com/seccion.aspx?sid=11&nid=987>.

⁴ CFN [en línea]. Quito - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en < <http://www.cfn.fin.ec> >

⁵ MIPRO. Incubación de Emprendimiento [en línea]. Quito, Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en: http://www.emprendecuador.ec/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=242&Itemid=295 >

⁶ MCPEC. EmprendEcuador: Apoyo al emprendimiento de los ciudadanos [en línea]. Quito, Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en: http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=344&Itemid=191&lang=es >

estudio de mercado o de asistencia técnica específica a postular por los recursos de cofinanciamiento no reembolsables; la primera convocatoria fue hasta el 30 de mayo, donde se presentaron 1.900 emprendimientos de los cuales 300 pasaron a siguiente ronda y solo 52 ideas de distintos sectores fueron seleccionados, el monto a invertir en total era de 4.5 millones de dólares; mientras que la convocatoria tuvo un periodo de duración del 9 de julio al 8 de agosto del 2010 y el monto máximo de fondos no reembolsables por emprendimiento fue de 60 millones, todavía se desconoce el número de emprendimientos⁷.

- El Junior Achievement Ecuador (JAE) se constituyó como fundación en enero de 2001, habiendo beneficiado a más de 90.000 niños y jóvenes hasta la fecha, tiene como objetivo primordial **Formar Emprendedores**, es decir desarrollar en los jóvenes competencias, habilidades y destrezas, que motiven su capacidad para emprender, liderar, asumir riesgos, tomar decisiones, trabajar en equipo.

Durante este tiempo el JAE ha desarrollado más de 40 proyectos en conjunto con las principales empresas ecuatorianas privadas e instituciones gubernamentales, las mismas que también han actuado como entes de apoyo financiero.⁸

- CEFORCOM es la Corporación Ecuatoriana de Formación Profesional Compartida conformada por los diferentes gremios empresariales y micro empresariales, centros de formación e instituciones nacionales o internacionales que apoyan o tienen proyectos de formación profesional compartida en el Ecuador.

CEFORCOM en conjunto con el Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC) han desarrollado el proyecto EJE (Empresa Joven Ecuatoriana) con la finalidad de promover la adquisición de la competencia emprendedora en los jóvenes que asisten a los centros educativos en el país, los directivos y docentes son los principales actores ya que por medio de ellos se puede desarrollar una cultura emprendedora dentro de las instituciones educativas.

⁷ Empesarios buscan recursos para negocios. El Universo, Guayaquil, Ecuador, 8 de Junio del 2010. Disponible en: <http://www.eluniverso.com/2010/06/08/1/1356/empesarios-buscan-recursos-negocios.html>

⁸ Junior Achievement [en línea]. Quito - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en http://www.jae.org.ec/inforinstitu.htm#_Toc214701260 >

Aunque hay muchos programas y actividades para apoyar y promover el emprendimiento todavía falta mucho por hacer. El Ecuador se encuentra en la etapa inicial en ámbitos de desarrollo, investigación y emprendimiento a diferencia de otros países tales como Brasil, Colombia, Estados Unidos, Paraguay, etc. El carecimiento de apoyo para el desarrollo de nuevos proyectos, de nuevos centros de investigación en el país ha generado la falta de interés en las universidades para implementar incubadoras de empresas, las que podrían constituirse como un motor para el desarrollo de nuevos proyectos que beneficien a la institución y a la sociedad. Actualmente La Universidad Internacional SEK no posee una incubadora de empresas que le permita ofertar, a los estudiantes y a la comunidad, un centro de acogimiento y desarrollo para los proyectos emprendedores.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El conocimiento es el principal motor de una economía, es el activo principal del país y el punto de referencia para la creación de estrategias que impulsen el desarrollo económico a nivel mundial. Pero el conocimiento tiene que ser llevado a la práctica a través de metodologías que permitan convertirlo en negocios y en generadores de ingresos.

Según el Small Business Statics and Failure Rates, en diciembre del 2008, dice que el 30% de las nuevas empresas fracasan en la etapa de arranque, aunque la tasa de supervivencia ya se ha reducido al 50%.⁹ Sin embargo este 30% de empresas pueden generar una economía basada en el conocimiento, por lo que es necesario que se creen y fortalezcan los métodos que favorezcan el desarrollo de las mismas.

Los gobiernos en curso y las instituciones no gubernamentales y académicas durante los últimos años se han dado cuenta de la importancia de ser un ente apoyador para el emprendimiento y generador de beneficios para todos; por lo que han visto en las incubadoras de empresas un mecanismo para alcanzar el desarrollo.

Las razones fundamentales por las que surgieron las incubadoras como elemento clave para el desarrollo del país, de la sociedad y de las instituciones, es para *ayudar al nacimiento de*

⁹ <http://blog.globalbx.com/2008/10/06/small-business-statistics-and-failure-rates/>

empresas y al desarrollo inicial de las mismas, contribuyendo a la generación de empleos y al desarrollo de una economía sana.

Un ámbito donde se desenvuelven frecuentemente las incubadoras es en el *ecosistema universitario*. Importantes incubadoras han tenido origen junto o asociado a alguna universidad. La implementación de una incubadora en la Universidad Internacional SEK sería de suma importancia, ya que la misma se convertiría en *un vehículo para convertir el conocimiento académico - científico en proyectos reales generados en las aulas por los estudiantes y aplicados a la sociedad.*

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Formulación del objetivo general

Evaluar la factibilidad de implementar una incubadora de empresas para la Universidad Internacional SEK.

1.3.2 Formulación de los objetivos específicos

- Conocer y sistematizar toda la información sobre las incubadoras de empresas.
- Determinar las características de los potenciales incubados en la Universidad Sek por medio de la aplicación de un estudio de mercado.
- Determinar las condiciones de implementación de una incubadora en una institución académica mediante un estudio técnico.
- Investigar los procedimientos legales para implementar una incubadora de empresas.
- Determinar la viabilidad económica y financiera de la incubadora.

1.4 HIPÓTESIS PLANTEADAS

- La implementación de una incubadora de empresas en la Universidad Internacional SEK presenta viabilidad técnica, legal, administrativa, económica y financiera.
- Los proyectos de inversión y tesis de grado desarrollados por los estudiantes son potenciales ideas a desarrollarse.
- Pocas instituciones universitarias ecuatorianas han implementado incubadoras de empresas dentro de sus instalaciones; lo que ha incidido en los estudiantes para que no desarrollen proyectos de inversión.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y ALCANCE

La investigación se enfocará en evaluar la viabilidad técnica, legal, administrativa, económica y financiera de implementar una incubadora de empresas en la Universidad Internacional SEK, basándose en los proyectos de inversión y los trabajos de tesis de grado realizados por los estudiantes, que presentan emprendimientos factibles de ser aplicados para la generación de empresas del periodo 2005 - 2010.

1.6 METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS

La Investigación tendrá *un diseño no experimental - descriptivo* de las variables estudiadas ya que las mismas no serán manipuladas.

Se comenzará con una **investigación exploratoria** acerca de las incubadoras de empresas desarrolladas en Ecuador y en el mundo, basadas en fuentes secundarias como libros, textos, revistas y también se realizarán visitas a distintas incubadoras (INNPULSAR, ADE y RIOINNOVA), para observar¹⁰ las características de cada una de ellas y su funcionamiento.

¹⁰ Técnicas de observación

En estas visitas se aplicará una **investigación descriptiva** ya que se realizarán entrevistas con los directores y otros funcionarios de las incubadoras.

Seguido de esto, se comenzará con el estudio de mercado, en el cual se investigará los potenciales incubados, al momento de levantar un inventario que facilitará conocer los trabajos de proyectos de inversión y de grado realizado por los estudiantes. Además para la investigación de mercados se utilizará un diseño muestral aleatorio simple en la universidad y se aplicará una encuesta a los estudiantes y a los posibles entes de financiamiento.

Después se llevará a cabo el estudio técnico el cual permitirá definir aspectos como: localización¹¹, tamaño, ingeniería, estructura organizacional y legal. Para la determinación de estos aspectos se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias dependiendo de las actividades a realizarse.

Finalmente se realizará el estudio financiero-económico que permitirá conocer la viabilidad financiera a través del VAN, TIR, BENEFICIO/COSTO, PERIODO DE RECUPERACION y ANALISIS DE SENSIBILIDAD. El resultado de todos los estudios realizados permitirá conocer si el proyecto es factible o no.

¹¹ Se conoce que este será dentro de las instalaciones de la Universidad en el Campus Miguel de Cervantes.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 EMPRENDIMIENTO

2.1.1 Definición¹² (Pierre, 2005)

Hay varios investigadores que definen el emprendimiento de distintas formas:

- Cole (1942) define al emprendimiento como “Una actividad que posibilita crear, sostener y agrandar una empresa rentable.”
- Gartner (1990) dice que el emprendimiento surge del “comportamiento, conduciendo este a la creación de una nueva organización.”

¹² PIERRE, André J. Emprendimiento Regional y Economía del Conocimiento: Una metáfora de las novelas policíacas. Santiago de Cali – Colombia. Sello Editorial Javeriano.2005.

- Otros autores consideran que el emprendimiento va de la mano con la **innovación**. Curran y Burrows (1986) expresan “que el emprendimiento constituye un “Proceso innovador que excluye las imitaciones de empresas o las simples adquisiciones, como aquellas realizadas por los gerentes”.
- Venkataraman (1997) define al emprendimiento como “Una nueva producción de bienes o servicios que responden a una oportunidad, con todas las consecuencias o como nuevas iniciativas de negocio inicialmente concebidas y en seguida desarrolladas, para atender al mercado”.

Una de las definiciones más completas sería:

- L’OCDE (2003) afirma que “El emprendimiento es una manera de ver las cosas y un proceso para crear y desarrollar actividades económicas con base en el riesgo, la creatividad y la innovación, al gestionar una organización nueva o ya existente.”

Por lo tanto, el emprendimiento permitirá la creación de una empresa nueva o la sostenibilidad de una existente si es que la innovación y la creatividad lo complementan, estos 3 aspectos unidos permitirán el aprovechamiento de oportunidades que se presenten.

2.1.2 Tipos de emprendimientos (Pierre, 2005)

Resumiendo los conceptos anteriores se pueden distinguir 4 tipos de emprendimientos¹³:

¹³ P. Davidsson, “Entrepreneurship: what it is, what ain’t, and how we can study it”, comunicación en el coloquio de la Fundación de Babson/ Kaufmann, Boulder, junio de 2001.

		MERCADO	
		Antiguo	Nuevo
EMPRESA	Nueva	A. Nueva Empresa basada en una reproducción o que imita lo que se encuentra en otros lugares.	B. Nueva empresa innovadora.
	Antigua	C. Reinicia con cambios menores o mayores.	D. Expansión del mercado internacionalización.

Tabla 2.1 Tipos de emprendimiento

Fuente: (Pierre, 2005)

Elaborado por: La Autora

- **Nueva empresa.-** Esta categoría representa el modelo del emprendimiento y se la utiliza con mayor frecuencia; esta creación parte de una intuición o una idea donde la empresa que se desee puede ser compleja o pequeña.
El proceso de constitución de la empresa conlleva: a una puesta en marcha, un periodo de lanzamiento y uno de consolidación; tratando de asegurar su permanencia en el tiempo. Esta se diferencia de las demás por la influencia central del empresario en aspectos tales como *en la creación y en la forma de su organización*.
- **Nueva empresa innovadora.-** Se da a través de la subcontratación de un *investigador universitario o de un investigador interesado* en aplicar su innovación en el mercado.
- **Empresa existente.-** El emprendimiento también puede manifestarse a través de la adquisición de una empresa existente, si esta adquisición o la gestión de la empresa se hace sin modificaciones (organización, posicionamiento en mercado o productos) o de manera rutinaria entonces no habría emprendimiento.
- **Empresa existente que expande su mercado.-** La expansión puede ser a través de un nuevo producto, una nueva gama de productos en el mercado local o internacional o el mismo producto pero en un mercado más extenso.

Al momento que se analizan los tipos de emprendimientos es muy notable que cualquier emprendimiento dentro de un mercado antiguo no presentará ningún beneficio futuro para el emprendedor, al contrario de que si una empresa nueva o existente se desenvolvería en un

nuevo mercado generaría expansión e innovación, por lo tanto *el emprendimiento adecuado se desarrollaría en un nuevo mercado.*

2.1.3 Formas emprendedoras (Pierre, 2005)

Con el pasar del tiempo se han presentado diferentes formas de emprendimiento:



Gráfico 2.1 Formas Emprendedoras

Fuente: (Pierre, 2005)

Elaborado por: La Autora

Cada una de las formas emprendedoras mencionadas consideran aspectos importantes que si se unieran con los demás se podría establecer una *forma emprendedora apta para el*

emprendedor, en donde se tome en cuenta a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; instituciones públicas y privadas; hombres y mujeres con las mismas condiciones; y a una regulación que norme las actividades.

2.1.4 Diferentes enfoques del emprendimiento (Pierre, 2005)

ENFOQUE	EL EMPRESARIO	LA EMPRESA	EL ENTORNO
<i>Antropológico, psicológico o del comportamiento</i>	Sus características (rasgos)	Personal y Centralizada	Mal o no, tomado en cuenta
<i>Sociológico</i>	Un creador de organización.	En relación con otras organizaciones y la sociedad.	La organización es parte del tejido industrial.
<i>Geográfico o de economía regional</i>	Uno de los principales actores, mas no el único.	Un elemento que puede ser diversificado o no.	Fuertes vínculos entre el medio y el emprendimiento.
<i>Económico</i>	El empresario como simple agente económico.	Una parte de la estructura industrial y una respuesta a las necesidades del mercado.	El dinamismo de la empresa surge de la coyuntura y de otros ciclos económicos de mediano y largo plazo.

Tabla 2.2 Enfoques del Emprendimiento

Fuente: (Pierre, 2005)

Elaborado por: La Autora

Cada enfoque define a los principales actores del emprendimiento de distinta manera basándose en aspectos sociales, económicos, antropológicos y geográficos; dichas definiciones se ajustan a las distintas formas de pensar de los emprendedores según idiosincrasia, creencias, conocimientos, visiones, objetivos y metas.

2.1.5 Pirámide emprendedora (Pierre, 2005)

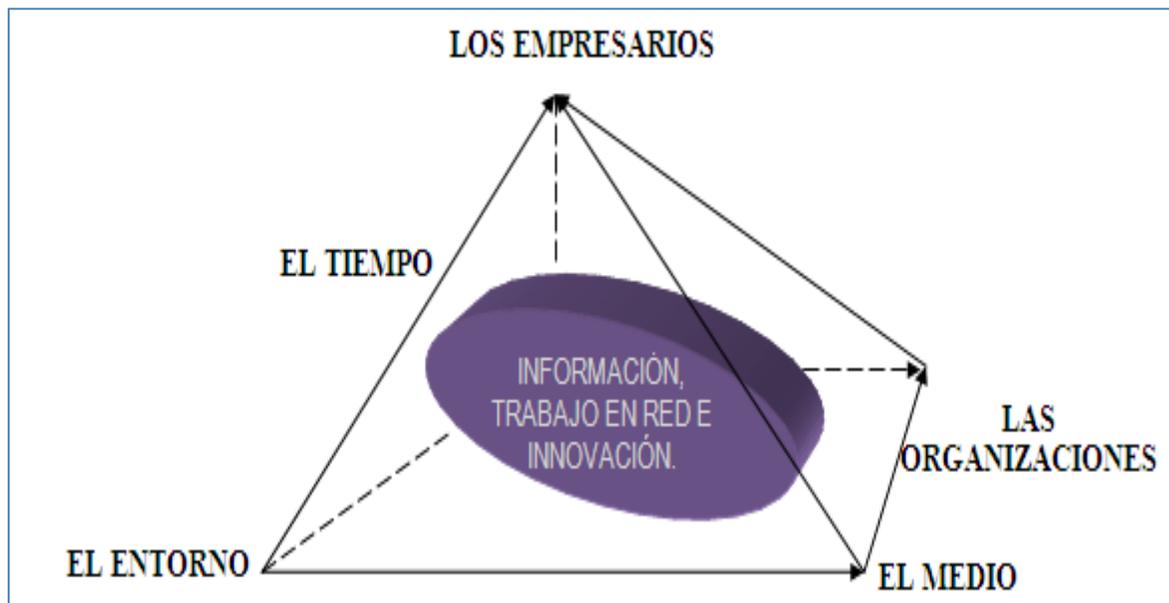


Gráfico 2.2 Pirámide Emprendedora

Fuente: (Pierre, 2005)

Elaborado por: La Autora

Los tres actores principales son los empresarios, las organizaciones y el medio dentro del emprendimiento; aunque el medio ambiente y el tiempo son factores externos y se los puede ver como restricciones o como posibilidades para la acción emprendedora.

La pirámide se basa en 4 triángulos:

- El primer triángulo a la derecha: representa a los tres elementos básicos del emprendimiento; los empresarios como actores principales, las organizaciones como complementos y suplementos de las acciones, y el medio emprendedor que permite la multiplicación de las empresas y el dinamismo de las mismas.
- El segundo triángulo, parte frontal: Esta sección es la que conecta a los empresarios con el medio y, por lo tanto con la economía en la cual encuentran mercado y recursos dependiendo de la naturaleza de la empresa.

- El tercer triángulo al costado izquierdo: Este crea una conexión entre el empresario, el entorno y el tiempo; el tiempo actúa sobre el comportamiento del empresario para la toma de decisiones relativamente oportunas.
- El último triángulo, en el fondo: Retoma los vínculos entre empresarios, organizaciones y tiempo, con la finalidad de mostrar que los dos primeros se transforman con el pasar del tiempo.

En el centro de la pirámide se encuentran factores que favorecen al emprendimiento y su desarrollo:

1. La información: Es la base de la economía del conocimiento y sirve como carburante para hacer marchar toda la economía.
2. Trabajo en red: Esta permite un mejor acceso, selección y adaptación de la información.
3. La innovación: Es uno de los aspectos más representativos de las empresas; y reposa sobre la información que le facilitan las redes.

2.1.6 Capacidades emprendedoras

Las capacidades emprendedoras pueden definirse como:

“Cualidades, formas de pensar y de hacer, que tienen en común todas las personas que quieren llevar a cabo un proyecto en cualquier orden de la vida (empresarial, personal, familiar, etc.)”¹⁴

¹⁴ HOYAS, Olga. Nuevas Herramientas para el desarrollo de capacidades emprendedoras en Extremadura. Pág. 101

“Aquellas cualidades de una persona, tanto innatas como adquiridas, que llevan a emprender, comenzar a embarcarse en una nueva actividad que normalmente implica una nueva forma de vida y de pensamiento.”¹⁵

Cada persona o grupo de personas emprendedoras presenta distintos objetivos, por lo que se les ha separado en *colectivos* (grupos diferenciado con problemáticas y barreras sociales distintas) para discapacitados, mujeres y jóvenes (16-21); por lo tanto se puede decir que cada grupo tiene capacidades emprendedoras distintas, pero no es así *las capacidades emprendedoras son rasgos únicos de las personas sin distinguir su sexo, edad o condición física; estas capacidades no son hereditarias, ni rasgos innatos, al contrario son habilidades y formas de ver las vida que se pueden desarrollar y ampliar.*

Es importante analizar cada colectivo y sus capacidades:

- ***Personas con Discapacidad.***- Este colectivo es el que más problemas tiene al momento de acceder al mercado laboral; estos problemas son: 1) La dificultad física de acceso a los lugares de trabajo por la existencia de barreras arquitectónicas; 2) Barreras mentales; los discapacitados realizan tareas que no les generan satisfacción alguna repercutiendo en la empresa; 3) Aislamiento de la sociedad; y 4) Escasa formación.

Actualmente el Ecuador ha dado la importancia necesaria al personal discapacitado, han mejorado sus condiciones de vida y de trabajo; antes el acceder al mercado laboral era extremadamente difícil, pero en el 2006 se estableció una ley reformativa al Código de Trabajo, el Registro Oficial 198, 30-I-2006, determina:

“Por medio de esta ley se reforma el Código del Trabajo, modificando los numerales 2, 33 y 35 del art. 42, estableciendo la obligatoriedad de la contratación, por cada 25 trabajadores, de una persona con discapacidad en el primer año de vigencia de la Ley; en el segundo año, la contratación será de por lo menos el 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto

¹⁵ HOYAS, Olga. Op Cit.. Pág. 103

año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será de por lo menos el 4% del total de los trabajadores¹⁶”.

También por medio de esta ley adicionalmente se agregó un título al Código, el cual se denomina: **“DEL TRABAJO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD”** orientado a garantizar la inclusión de los trabajadores discapacitados en las empresas, cuyo control deberá realizarse por la Unidad de Discapacidades del Ministerio de Trabajo.

Pero el colectivo también presenta una realidad más positiva en los siguientes puntos:

- Tienen una base muy positiva de asociaciones.
 - Gran espíritu de trabajo.
 - Tratan de crear sus propias empresas generando empleo.
- **Colectivo de Mujeres.-** Se podría mencionar que algunos limitantes para este colectivo podrían ser: la dedicación a las labores del hogar, el cuidado de los niños y la falta de capacitación entre otros. Estas actividades han sido asignadas normalmente por la sociedad y coartan las posibilidades del desarrollo profesional.

Lo que busca el colectivo no es que todas las mujeres sean emprendedoras pero sí que desarrollen programas en donde se combinen actividades lúdicas y manualidades con otras de carácter formativo útiles para el desarrollo futuro.

Los factores positivos son:

- La mujer cuenta con un número mayor de cualidades innatas.
- Cada vez más mujeres tiene acceso a la formación.

¹⁶ Captur [en línea]. Quito - Ecuador, [fecha de consulta: 12 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.captur.com/Docs/Registro%20Oficial%20198.pdf>>

- Crean sus propias asociaciones en temas de formación, desarrollo personal y capacitación para el personal.
- **Colectivos de Jóvenes.-** Dentro de un colectivo de jóvenes es mucho más difícil poder describir sus cualidades y capacidades ya que por sus rangos de edad el comportamiento y sus actitudes son distintas.

	Jóvenes de 16 a 20 años	Jóvenes de 21 a 25 años
Aspecto Negativos	<ul style="list-style-type: none"> ● Carecimiento de formación reglada (colegio) y no reglada. (Universidad) ● Carecimiento de experiencia laboral. ● No disponen de recursos financieros. ● No tienen la madurez suficiente para adquirir compromisos. ● Difícilmente han desarrollado sus capacidades emprendedores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Carecen de formación si no asistieron a la formación no reglada. ● No tienen disponibilidad de recursos financieros.

Tabla 2.3 Colectivo de Jóvenes

Fuente: HOYAS, Olga. **Nuevas Herramientas para el desarrollo de capacidades emprendedoras en Extremadura**

Elaborado por: La Autora

2.1.7 Medio Emprendedor

Un medio emprendedor e innovador, los emprendedores y las organizaciones son las condiciones suficientes para el desarrollo.

El medio puede ser definido como “ *El lugar y el mecanismo colectivo que puede explicar y facilitar los diferentes vínculos sociales, permitiendo que el espíritu emprendedor se abra y*

*suministre los recursos básicos, la información y los medios para transformarlos en conocimiento con el fin de enfrentar los desafíos.*¹⁷

El medio emprendedor puede constituirse como un elemento clave del emprendimiento, hasta lo sería en *zonas muy alejadas*, lejos de las grandes ciudades, con la condición de que posean una extensa variedad de recursos que ofrecer; pero también puede constituirse como un portador de conformidad e inercia del emprendimiento, debido a una cultura emprendedora débil, el efecto sería la desaceleración de la multiplicación y el desarrollo de las empresas locales; *el medio emprendedor es el mejor factor que explica porque una región se retrasa o cae.*

Todo medio emprendedor abarcar 5 grupos de actores:

Los actores	Algunos ejemplos	Algunas personas claves	Aporte principal
Las instituciones públicas y privadas	El gobierno local, las escuelas, los organismos de ayuda.	El alcalde, los líderes de opinión	La formación y el apoyo a la innovación.
La estructura industrial	Las empresas de todos los tamaños	Los líderes de negocios	Los empleos, las materias primas, los servicios a las empresas
La mano de obra	Los ingenieros y los técnicos	Los líderes sindicales	La participación en la diversificación
Las organizaciones de cooperación	Las redes	Los presidentes de clubes dinámicos de negocios	Los intercambios valiosos de saberes y el know-how

¹⁷ (Pierre, 2005)

La cultura emprendedora¹⁸	Las actitudes y aptitudes hacia la creación y la innovación.	Los modelos de negocios conocidos	La facilitación de la capacidad de hacer frente a la incertidumbre
---	--	-----------------------------------	--

Tabla 2.4 Grupos de actores que influyen en el dinamismo del medio emprendedor

Fuente: Pierre, 2005

Elaborado por: La Autora

- *El Rol del Medio Emprendedor*

El medio emprendedor presenta varios roles¹⁹:

1. Su primer rol es suministrar los recursos de base como la mano obra y diversas infraestructuras.
2. El segundo rol es suministrar la financiación de proximidad (**Financiación de los Ángeles o Angels o Ángel Investors²⁰**), esta permite medir el nivel de la cultura emprendedora. Esta financiación se añade a los fondos personales, de la familia o de los amigos para iniciar una empresa o efectuar cambios importantes en ellas.

Esta financiación proviene de personas de un medio relativamente próspero que quieren ubicar una parte de sus ahorros en empresas que conocen o en las manos de jóvenes empresarios en quien confiar; el rol más importante de los ángeles es dar nacimiento a los negocios.

El perfil promedio de ellos es una persona de 30 a 60 años, con mayor concentración entre los 45 a 60 años, graduados, la mayoría son hombres, trabajan en aéreas metropolitanas en ciudades pequeñas y medianas, tiene experiencia en negocios

¹⁸ Es la actitud o aptitud por la cual una sociedad reconoce y estimula, en los empresarios los valores personales, las habilidades de gestión, permitiéndoles aprovechar mediante experiencias diversas su espíritu de iniciativa, su sentido del riesgo y su capacidad de innovar y de administrar eficazmente sus relaciones con el entorno.

¹⁹ PIERRE, André J. Op. Cit.

²⁰ HOLLORAN, Elizabeth F., RODRIGUEZ, Peter L., VERGARA, Felipe. An Executive Briefing on : Angel Investing in Latin America.

generalmente han sido gerentes de grandes compañías, y tienen experiencia como emprendedores.

Se utiliza el término de *ángeles* para referirse a la clase más común de inversores, quienes no poseen una estructura formal como los capitalistas de riesgo (Venture Capitalists); los ángeles y los socios tiene metas similares pero son muy diferentes en :

- Los ángeles ofrecen el capital que ellos quieren invertir en cambio los capitalistas invierten el capital en el nombre o a favor de otros usualmente en fondo de pensiones, corporaciones o instituciones inversoras.
- El tamaño del capital y los términos de financiamiento son diferentes para cada uno, los ángeles permanecen muy cerca del dinero, ellos juegan un rol activo en seleccionar y monitorear sus inversiones y son activos en las empresas en las que invierten; por otro lado los capitalistas operan como intermediarios financieros quienes realizan un similar set de inversiones.
- A menudo los ángeles operan como *mentores* y bajo términos flexibles, también son muy pacientes a diferencia de los capitalistas.

El medio facilita también la financiación institucional que complementa con la financiación de proximidad, porque tiene un conocimiento más íntimo de los proyectos y de sus portadores.

3. Su tercer rol es ofrecer también recursos inmateriales representados en la formación y la información, los cuales permiten desarrollar las capacidades para comprender el cambio y para vencer obstáculos.

El medio emprendedor es un *reductor de incertidumbre y ambigüedad para el empresario*, ya que este investiga, selecciona, transmite y adapta la información externa y facilita las transacciones por la proximidad (Camagni, 1991).

- ***Medios que facilitan el emprendimiento***

Hay distintos medios que incentivan al emprendimiento como:

- **ZONAS FRANCAS.-** También conocidas como puertos libres, son territorios delimitados pertenecientes a un país, se caracterizan por gozar de ciertos beneficios tributarios o el no cobro de impuestos, la mayoría de gobiernos las instituye en regiones apartadas con el fin de atraer capitales y promover el desarrollo económico de la región.

A menudo en las zonas se crean grandes centros de compras o también industrias maquiladoras o almacenes especiales para la mercancía en tránsito.

En Ecuador el sistema de zonas francas fue adoptado en 1991 y se han instalado 8 áreas en:

- Una en Esmeraldas (ZOFREE)
- Dos en Manabí (ZOFRAMA)
- Una en Pichincha (METROZONA)
- Una en Azuay (ZOFRAC)
- Una en el Oro (ZOFRAORO)
- Una en Manta (ZOFRAMANTA)
- Una en Guayas (ZOFRAGUA)

En estas zonas operarán usuarios industriales, comerciales, de servicios internacionales, turísticos, hospitalarios y educativos, los cuales gozarán de regímenes especiales en materia tributaria, laboral, de tratamiento de capitales y más aspectos que figuran en la ley de zonas francas y contratos suscritos.

- **PARQUES INDUSTRIALES.-** Son conocidos como zonas o polígonos industriales, son territorios donde se desarrollan agrupaciones industriales no siempre relacionadas entre sí.

Estas agrupaciones poseen una serie de servicios comunes tales como: abastecimiento de energía eléctrica y agua, vigilancia, portería, etc.

Un artículo del diario Hoy habla sobre una Red de Parques Industriales en Ecuador²¹:

- Para el 12 de Enero de 1991, El Centro de Desarrollo Industrial del Ecuador (CENDES) pidió un crédito de 3 mil millones de sucres a organismos

²¹ RED de parques industriales. Diario Hoy, Quito, Ecuador, 12 de Enero del 2001. Disponible en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/red-de-parques-industriales-75023-75023.html>

nacionales e internacionales para implantar una red de parques industriales. Esta red incluye 10 parques localizados en Ambato, Loja, Guaranda, Imbabura, Tulcán, Manta, Machala, Quevedo y Santo Domingo con el objetivo de expandir el sector industrial, mejorar la competitividad de las empresas, mejorar la calidad de los productos, alcanzar los niveles de los precios competitivos y descentralizar las actividades industriales de los dos principales polos de desarrollo Quito y Guayaquil.

- La red será una agrupación racional de industrias localizadas en terrenos técnicamente planificados que proporcionarán todos los servicios básicos como agua, luz, teléfono y alcantarillado; se instalarán 1400 industrias que en el mediano plazo generarán 20.000 puestos de trabajos directos y 60.000 indirectos.

Actualmente el Ecuador posee los siguientes parques industriales:

- Parque Industrial de Cuenca, Zhucay
 - Parque Industrial Ambato²²
 - Parque Industrial de Quito, Turubamba
 - Parque Industrial de Guayaquil, Mapasingue
 - Parque Industrial de Loja
- **CLUSTERS**²³.- El termino de clúster fue introducido por Porter en 1990 en su libro llamado “The Competitive Advantage of Nations” desde ahí se lo conoce como clúster industrial o de negocios.

El clúster es una agrupación de instituciones, empresas y demás agentes, relacionados entre sí por un mercado o producto en una zona geográfica relativamente definida, de tal forma que conforma un polo de conocimiento especializado con ventajas competitivas, existen diferentes clúster de industrias

²² CEPIA, Corporación de Industrias e Instituciones Parque Industrial de Ambato <http://www.cepia.com.ec/>

²³ WIKIPEDIA. Clúster (Industria) [en línea] <[<http://es.wikipedia.org/wiki/Cluster_\(industria\)>](http://es.wikipedia.org/wiki/Cluster_(industria))> [consulta: 10 de Julio del 2010]

automotriz, tecnología de información, turismo, servicios de negocios, minería, petróleo y gas, logística.

Estos tienen como objetivos aumentar la productividad, impulsar la innovación, estimular a nuevas empresas, entre otros. Por el momento no hay un clúster desarrollado en Ecuador, pero hay varios proyectos para llevarlos a cabo.

2.1.8 Emprendimiento en Ecuador

La Escuela Politécnica del Litoral presentó su primer reporte en el 2004 y su segundo fue en agosto del 2008, este reporte muestra los resultados del Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2008 que se basa en los indicadores que reflejan la dinámica de la actividad emprendedora temprana a nivel nacional.

Los resultados de los indicadores describen:

- El perfil del emprendedor naciente y nuevo en cuanto a generación, educación y motivación para emprender.
- Aspiraciones de los emprendedores en cuanto a generación de empleo o incursión en mercados externos.
- El índice de actividad emprendedora
- Educación en creación de empresas
- Confianza en innovación.

Este reporte se basa en el modelo del Global Entrepreneurship Monitor e integra los resultados de la encuesta de la población adulta con la consulta a expertos, para el 2008 participaron 37 expertos y sus observaciones fueron discutidas al final del informe.

Los resultados que arrojó este informe fueron²⁴ :

1. En base a las principales características de la actividad emprendedora:

²⁴ ESPOL. Global Entrepreneurship Monitor 2008. [en línea]. Guayaquil, Ecuador, Agosto del 2008. [fecha de consulta: 10 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.ceemp.espol.edu.ec/?modulo=rapido&mitem=378> >

- El Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) para el 2008 fue del 17,2%; es decir que 1 de cada 6 adultos están planeando un nuevo negocio o posee uno que ha tenido una antigüedad de 42 meses.
- Se presentó una disminución de la TEA del 2004 al 2008 del 27,2%.
- Dentro de los emprendedores, el 12,1% respondieron a una oportunidad y el 49% lo hicieron por necesidad.
- El 49% de los emprendedores por oportunidad mencionaron que su motivación básica es el aumento de su ingreso personal.
- Los nuevos negocios pertenecen a los sectores de servicios al consumidor, comercio y se basan en el mercado doméstico.

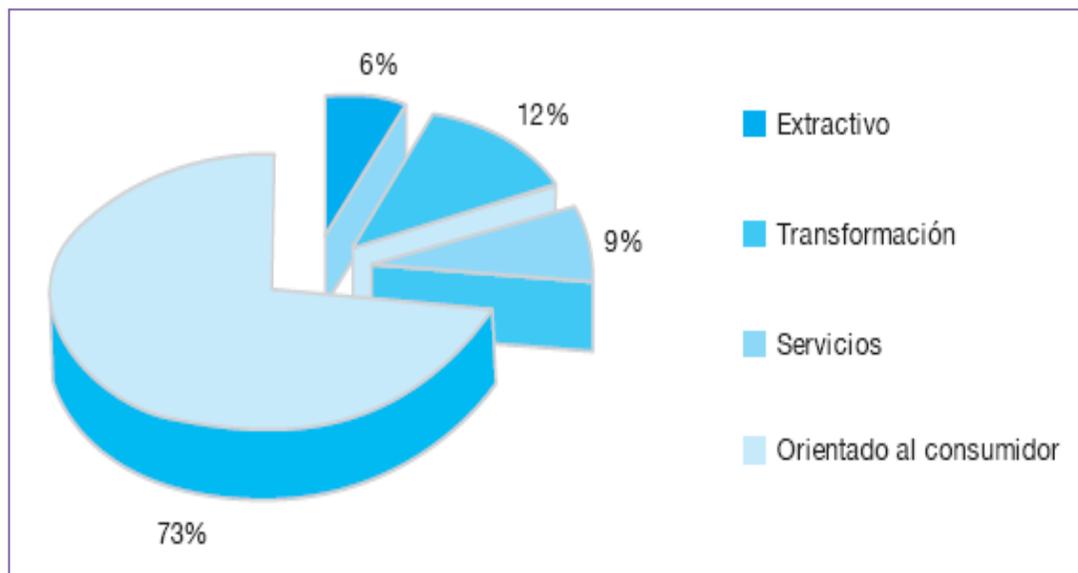


Gráfico 2.3 Sector de los negocios de los emprendedores
Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2008
Elaborado por: ESPOL

- El 11% de los emprendedores son lo que tiene altas expectativas de empleo, es decir que emplearán a más de 10 personas en 5 años.
- Cuando se analizan los indicadores más importantes del emprendimiento, Ecuador en comparación con los otros países sudamericanos como Colombia y Bolivia, posee una

valores muy bajos, por ejemplo la TEA de Ecuador 17.2% a diferencia 24.5 y 29.8 respectivamente, lo mismo sucede en los otros indicadores a diferencia de la tasa de cierre de negocios que Ecuador posee baja.

	Emprendedores Nacientes	Emprendedores Nuevos	Actividad Emprendedora Temprana (TEA)	Negocios Establecidos	Actividad Emprendedora Total	Tasa de cierre de negocios
Economía basada en factores productivos						
Angola	19.3	4.1	22.7	4.1	26.0	23.4
Bolivia	17.4	14.3	29.8	19.1	45.6	10.5
Bosnia y Herzegovina	6.4	2.7	9.0	8.7	17.1	5.0
Colombia	13.8	11.7	24.5	14.1	36.7	7.1
Ecuador	8.7	9.1	17.2	11.9	28.1	5.9
Egipto	7.9	5.5	13.1	8.0	20.2	6.3
India	6.9	4.9	11.5	16.5	27.6	10.1
Irán	5.9	3.4	9.2	6.8	15.7	5.2

Gráfico 2.4 Economía basada en factores productivos

Fuente: ESPOL

Elaborado por: ESPOL

- El 11.9% de los emprendedores aun está empleado a tiempo completo, el 4.3% a tiempo parcial; el 7.9% está dedicado al hogar (mujeres) y 4.3% son estudiantes, patrón similar al resto de los países latinoamericanos.

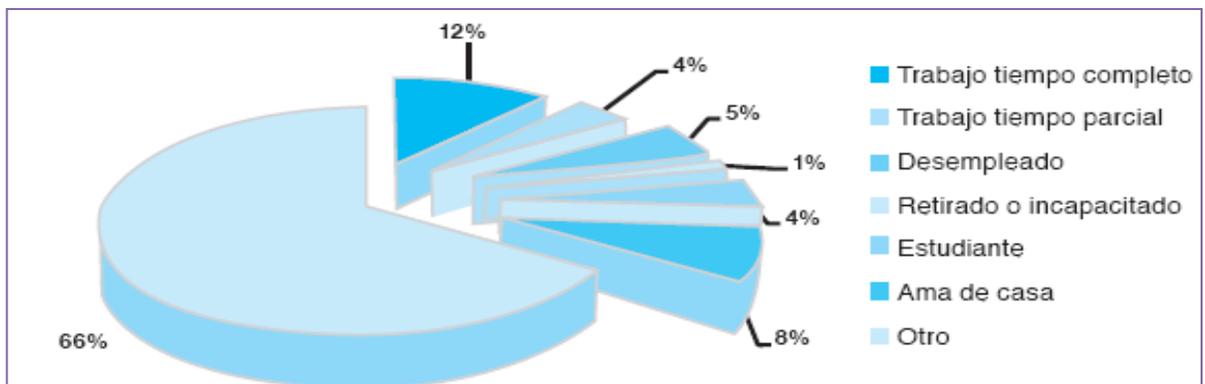


Gráfico 2.5 Estatus laboral de los emprendedores

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2008

Elaborado por: ESPOL

Esto indica que los emprendedores ecuatorianos son muy conformistas, que se encuentran tranquilos en sus trabajos y que no tienen ninguna necesidad de crear su propia empresa; lo que confirma que el Ecuador necesita un cambio de mentalidad y comenzar a desarrollar una cultura emprendedora en cada región del país.

- La mayor parte de los emprendedores tienen grado secundario y solo el 15 % tiene un título universitario, el 28% no posee escolaridad y solo el 1% posee postgrado; mientras que el 39.7% solo han recibido un entrenamiento de cómo iniciar su negocio.

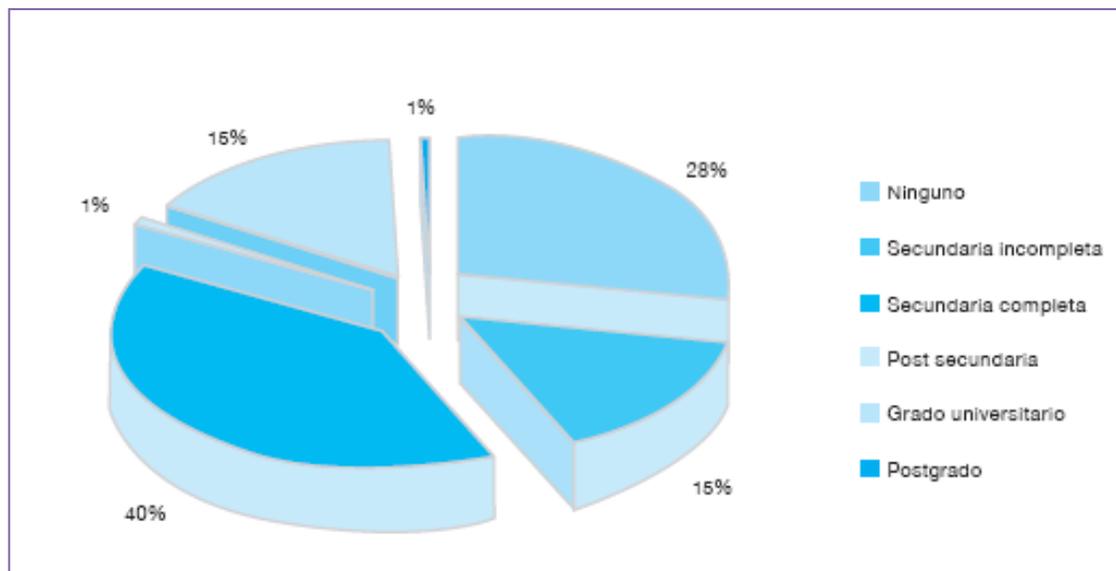


Gráfico 2.6 Nivel de educación de los emprendedores
Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2008
Elaborado por: ESPOL

Este gráfico es la fiel muestra de lo importante que es que las instituciones desarrollen entes, concursos y programas que apoyen al emprendimiento, se necesita de ecuatorianos preparados que tengan conocimientos sobre la administración de nuevas empresas, que sean arriesgados, innovadores, creativos y que lleven a cabo los proyectos, aunque las personas sin estudios primarios ni secundarios son más audaces y decididos, a diferencia de los jóvenes que estudian y que les limitan varios paradigmas.

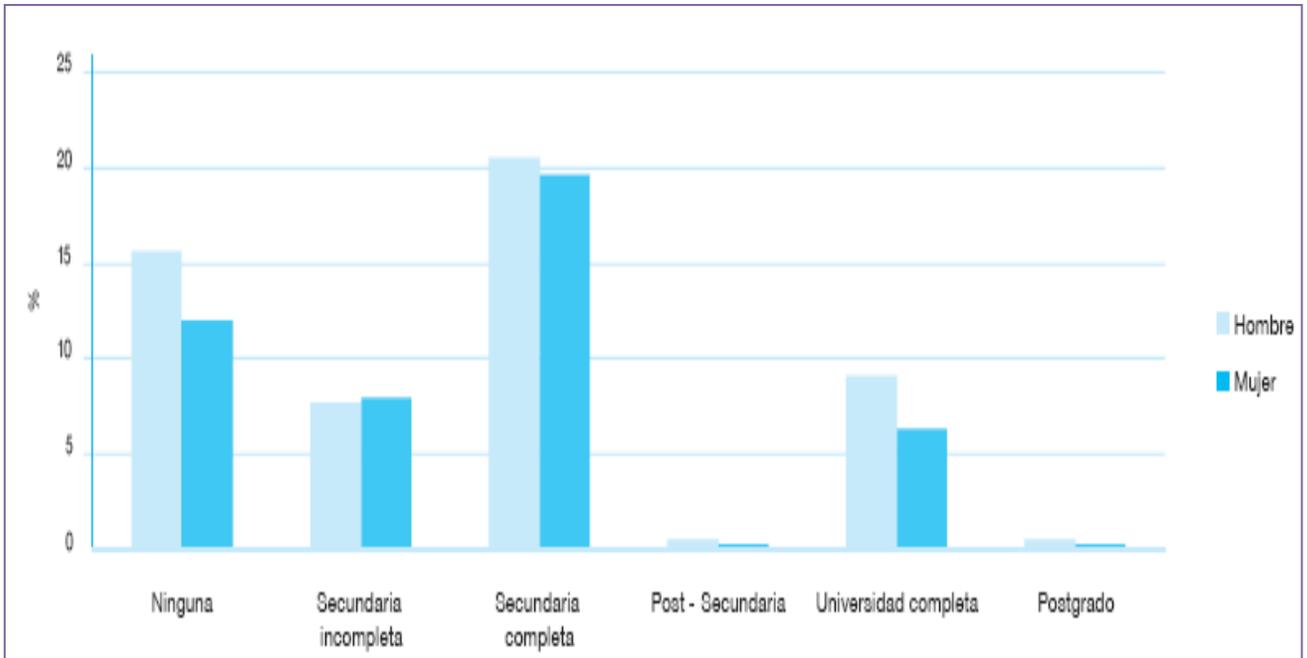


Gráfico 2.7 Nivel de educación por género de los emprendedores
Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2008
Elaborado por: ESPOL

El Ecuador debe desarrollar nuevos estímulos para que las personas se interesen en estudiar, y que los porcentajes tan bajos de escolaridad promedio suban.

- En cuanto al género, el 54% de hombres y el 46% de mujeres de la TEA están involucradas en el emprendimiento.

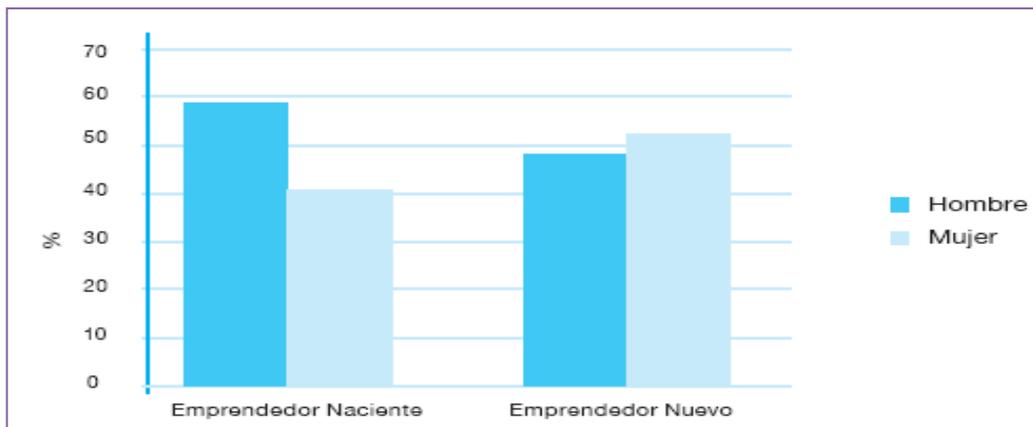


Gráfico 2.8 Etapa de desarrollo del negocio y sexo de los emprendedores
Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2008
Elaborado por: ESPOL

Es mayor el porcentaje de emprendedores nacientes que de emprendedores nuevos, el género masculino es mas emprendedor que el femenino, aunque las mujeres en los emprendedores nuevos poseen un 2% más que los hombres, esto se puede justificar porque las mujeres están interesadas en abrir nuevos negocios.

- Los emprendedores ecuatorianos han ofrecido apoyo financiero para iniciar un nuevo negocio principalmente a familiares cercanos (36%), amigos y vecinos (37%), otros familiares (21%) y colegas del trabajo y extraños (6%).

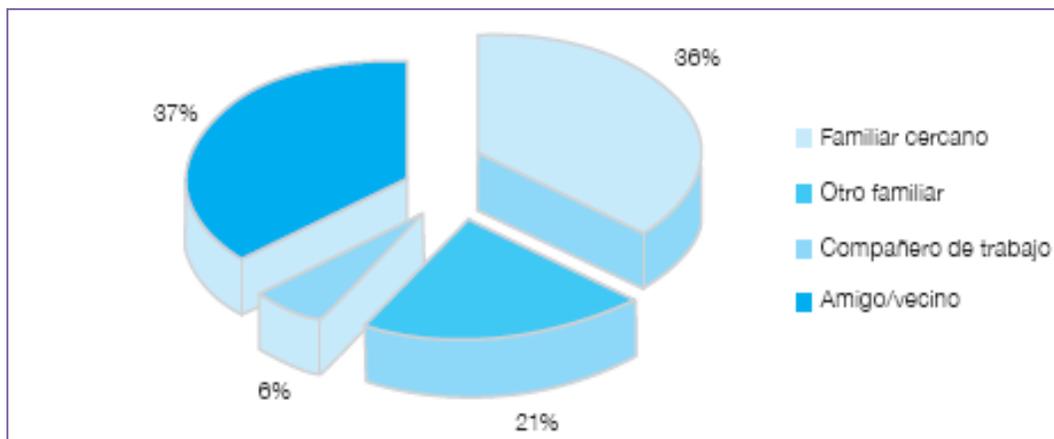


Gráfico 2.9 Apoyo financiero

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2008

Elaborado por: ESPOL

Actualmente existen varias instituciones financieras que están otorgando créditos a los emprendedores para que desarrollen sus proyectos, pero la gente todavía prefiere pedir dinero prestado a familiares, amigos, vecinos, etc. que solicitarlos a un banco.

2. En base al desarrollo de la actividad emprendedor:

- La capacidad y el apoyo son 2 factores claves para en el desarrollo de la actividad emprendedora.
- El 8,4% de los emprendedores creen que poseen el conocimiento, las aptitudes y la experiencia para iniciar un negocio y el 10% de ellos mismo han utilizado un plan de negocios.

- Los porcentajes de respuestas afirmativas para los componentes del apoyo cultural son: un 77,8% para el deseo de iniciar un negocio como una opción de carrera; el 66,1% para el reconocimiento de estatus y respeto a los emprendedores exitosos y un 54,1% para la frecuencia con la que los medios de comunicación transmiten las historias de nuevos negocios exitosos.

3. En base a las características nacionales únicas:

- La apertura de mercados y el clima económico son dos factores básicos que apoyan al emprendimiento en el país.
- Los principales limitantes son: el contexto político, institucional, social, las políticas de gobierno y el apoyo financiero.
- Las dificultades del apoyo financiero se reflejan en que no hay capital de riesgo y aparte la mayoría de emprendedores se financian por medio de recursos propios, de familiares o amigos.
- Aunque actualmente hay varios cursos de emprendimientos ofertados por las universidades, institutos u otros centros todavía la acogida es muy vaga que se ve reflejada en la TEA.
- Empesarialmente existe poca orientación a la innovación y las empresas poseen una baja incorporación de la tecnología.

4. En base a temas de actualidad:

- El Gobierno Ecuatoriano actual ha desarrollado varias iniciativas para promover y apoyar el emprendimiento entre ellas se tiene:
 - La Propuesta del Sistema Nacional de Apoyo al Emprendimiento (SINAE), que tiene por objetivo desarrollar la capacidad emprendedora.
 - El Socio Empresa que es un programa desarrollado por la CFN y el Ministerio de Coordinación Social para proveer de capital de riesgo semilla para los jóvenes emprendedores.

- El fondo El Cucayo dirigido a los inmigrantes que se encuentran interesados en volver al país brindándoles apoyo financiero y servicios de consultoría para el inicio de pequeñas empresas o microempresas.
- Los concursos de planes de negocios BID Challenge organizado por la Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO y Siembra Futuro Organizado de la Cervecería Nacional.
- El Ministerio de Industrias y Productividad ha realizado grandes esfuerzos para construir redes de apoyo al emprendimiento en diferentes regiones del país; para el 2008 el Ministerio asignó varios pequeños fondos para actividades de formación de formadores y desarrollo de modelos de incubación en Guayas, Azuay, Tungurahua, Pichincha, Chimborazo, Los Ríos, Santa Elena, Bolívar y Manabí.
- También el Ministerio Industrias y Productividad desarrolló una Política Industrial 2008-2012²⁵ en conjunto con la Presidencia, Ministerio Coordinador de la Producción, Ministerio Coordinador de la Política Económica, y las Secretarías Nacionales de Planificación y Desarrollo; y de Ciencia y Tecnología; con el objetivo de cambiar el patrón productivo del Ecuador dirigiéndose del ahorro hacia la inversión.

Este proyecto se basa en 10 políticas y una de estas políticas se enfoca en el emprendimiento:

POLITICA 3.- Impulsar las micro, pequeñas, y medianas empresas, artesanos, y empresas de economía social y solidaria; y las estrategias son:

1. Implementar mecanismos específicos en el programa de compras públicas.
2. Establecer líneas de crédito y productos financieros con condiciones especiales para las PYMES.
3. Generar incentivos para canalizar recursos hacia la inversión productiva.
4. Articular y fomentar la asociatividad y el intercambio comercial a nivel regional para mejorar la inserción en el mercado internacional.

²⁵ MIPRO. Política Industrial 2008 – 2012. [en línea]. Quito, Ecuador, Junio del 2009. [fecha de consulta: 10 de Julio del 2010].

Disponible en <http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=349&Itemid=116>

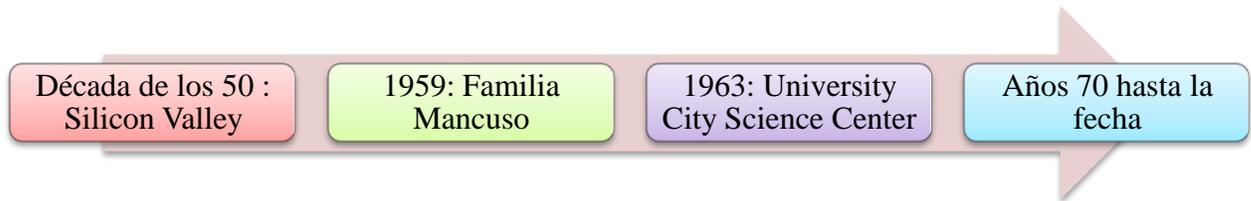
5. Incremento de la productividad, ampliación de la oferta de productos con valor agregado y mejora de la calidad de gestión empresarial.
6. Impulsar *el emprendimiento productivo*.

2.2 INCUBADORAS DE EMPRESA

2.2.1 Orígenes²⁶

Los antecedentes de los parques tecnológicos y de los centros universitarios de investigación tecnológica fueron la base de los inicios de las incubadoras de empresas.

A continuación se presentará un breve resumen de la historia de las incubadoras a través de los tiempos.



- **Silicon Valley**²⁷:

La primera universidad que toma la iniciativa, en la década 50, de crear la primera incubadora es la de Stanford, en sus inicios creó un parque industrial y posteriormente desarrolló un parque tecnológico llamado “Stanford Research Park” con el objetivo de que toda la tecnología que fuera desarrollada en la Universidad sea transmitida hacia las empresas, en especial apoyando al sector electrónico.

La iniciativa de establecer la industria de alta tecnología nace de William Shockley y de Federick Emmons Terman, profesores de la Universidad de Stanford, que utilizaron una vasta

²⁶ Antecedentes de las Incubadoras de Empresas. [en línea]. México. [fecha de consulta: 15 de Junio del 2010]. Disponible en <<http://www.utm.mx/~edith/130308.doc>>

²⁷ WIKIPEDIA. Silicon Valley [en línea]. [fecha de consulta: 15 de Junio del 2010]. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Silicon_Valley>

zona de tierra que no era utilizada por la universidad para llevar a cabo el desarrollo de la industria. Terman impulsó un programa para incentivar a los estudiantes que lleven a cabo sus proyectos dentro de la universidad, facilitándoseles capital de riesgo. Uno de los mejores proyectos que se llevaron a cabo dentro de la Universidad fue instituir una de las primeras firmas tecnológicas comerciales *Hewlett y Packard*.

Posteriormente en el año 1951 se fundó el Stanford Industrial Park que consistía en un conjunto de edificios industriales que eran alquilados a muy bajos costos para las compañías técnicas. En 1954, la universidad trata de buscar beneficios para los empleados de las compañías para que puedan obtener los títulos universitarios estudiando jornadas de medio tiempo; por lo que instituye “The Honors Cooperative Program”

El crecimiento de las diversas empresas tecnológicas trajo algunos problemas, entre los principales fue que los ingenieros fundadores estaban perdiendo el control de las compañías ya que eran dirigidas por directivos exteriores, y también porque ellos querían formar sus propias empresas.

Hasta la fecha, miles de empresas de alta tecnología han establecido sus cuarteles generales en el Valle del Silicio, entre ellas: Microsoft, Adobe Systems, Advanced Micro Devices, Agilent, Altera, Apple Inc., Applied Materials, BEA Systems, Cadence Design Systems, Cisco Systems, eBay, Electronic Arts, Hewlett-Packard, Intel, Intuit, Juniper Networks, Knight-Ridder, Maxtor, National Semiconductor, Network Appliance, Oracle Corporation, Siebel, Sun Microsystems, Symantec, Synopsys, Veritas Software, Yahoo!, Informática Corporation, McAfee, PalmOne, Inc., Silicon Graphics, Google.

- **Familia Mancuso**²⁸

Los inicios de la primera incubadora surgen en Batavia, New York en 1957, por el cierre de una planta manufacturera de la compañía Massey – Ferguson, que deja a 2000 personas desempleadas.

²⁸ Familia Mancuso [en línea]. [fecha de consulta: 15 de Junio del 2010]. Disponible en <<http://www.mancusogroup.com/index.html>>

Se trató de vender la planta que era de 850 mil pies cuadrados; pero no se pudo encontrar un arrendatario, por lo que la Familia Mancuso la compro, Ben Mancuso era el Presidente de la planta hasta su cierre, Ben pidió a su hijo que busque arrendatarios.

Como no había mucha aceptación se decidió que se arrendara el edificio por partes.; que consistía en arrendar a pequeñas empresas que no tenían conocimiento sobre cómo administrarlas, sin que la familia Mancuso se lo haya propuesto comenzó a dirigirlas y asesorarlas y a ser avales para la obtención del crédito.

Entre las primeras empresas en utilizar el edificio, se encontraba una dedicada a la producción de pollos, de donde surge la idea de que en lugar de incubar pollos, *se incuben empresas*. Por lo que, fue lógico llamar al proceso que desarrollaba “incubación” ya que no sólo arrendaba espacios baratos a las empresas sino que también les ofrecía una serie de servicios de apoyo.

- **University City Science Center²⁹**

El primer y más grande parque tecnológico y de investigación urbano fue creado en el año de 1963, en la ciudad de Filadelfia, Pensilvania. Nace como iniciativa conjunta de 28 universidades para que de forma conjunta apliquen los recursos institucionales que promuevan la solución a los problemas, por lo que ocuparon el espacio de manera conjunta para I+D.

Con el pasar del tiempo, el parque ya cuenta con 30 universidades, también organizaciones gubernamentales y no gubernamentales ven al parque como una inversión atractiva. Esta institución ha generado y desarrollado más de 26 empresas tales como Neose Technologies, SEI, Centocor, Bentley Systems, 3-D Pharmaceuticals, y Morphotek.

El Science Center ha ayudado que se instituyan diversos parques tecnológicos, alrededor del mundo, en Kyoto Japon, Sydney Australia, Oxford Inglaterra y Bangkok Tailandia. El parque trata de que los científicos, empresarios, empresas nacionales e internacionales se relacionen para tener presencia en los Estados Unidos.

²⁹ Science Center [en línea]. [fecha de consulta: 15 de Junio del 2010]. Disponible en <<http://www.sciencecenter.org/about-us.asp>>

- **Años 70 hasta la fecha:**

Los primeros programas formales de incubación, desarrollados en la década 70, en los Estados Unidos por parte de la Economic Development Administration y The National Science Foundation fueron la base para el desarrollo de la estructura de las incubadoras actuales.

Desde esa época, los programas son considerados como herramientas de desarrollo económico en países subdesarrollados. Este programa generalmente incluye: revisión y/o desarrollo del plan de negocios, asesorías, monitoreo del progreso, conexiones, guías financieras, redes, recursos tecnológicos y el alquiler de espacios de tipo industrial, comercial y de oficinas.

En 1984, Estados Unidos ya contaba con 24 empresas, mientras que para Sudamérica, en Brasil la primera incubadora se fundó en 1985 en la ciudad de San Carlos, diez años después habían 7 y al momento hay aproximadamente 160 incubadoras.

En la actualidad a nivel mundial se estima que el número aproximado es de 3000 incubadoras o más, ya que estas organizaciones están en auge por la necesidad de emprendimiento en los países de desarrollo.

2.2.2 Definición

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

A la incubadora de negocios se le puede definir como “una organización que pone a disposición de las empresas, especialmente las que se encuentran en las primeras etapas de

funcionamiento, un ambiente protegido que facilite la inserción de la nueva organización al mercado; así estas organizaciones estimulan la creación y protegen el desarrollo de las nuevas empresas en un periodo determinado”.

La incubadora de empresas convierte una idea de negocio en una empresa sostenible, por medio de herramientas y recursos que estimulen las habilidades creativas de las personas vinculadas.

También se le puede definir como una “Estructura organizacional con espacios físicos adecuados que les permitan promover y generar emprendimientos productivos que incorporen nuevas tecnologías, brindando respaldo para su formación y crecimiento.”³⁰

2.2.3 Objetivos

Según la National Business Incubation la mejor definición del papel que cumplen las incubadoras sería: “La incubación cataliza el proceso de comenzar y crecer de las compañías brindando a los emprendedores conocimiento, redes y herramientas necesarias para que su esfuerzo sea exitoso. Los programas de incubación diversifican las economías, comercializan las tecnologías, generan empleo y crean riqueza”.

Los principales objetivos de las incubadoras son³¹:

- Incentivar el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales, ya sean nuevos proyectos de empresa o proyectos de desarrollo de nuevas líneas de actividad o nuevos productos de empresas ya existentes.
- Ayuda a reducir la mortalidad infantil de las empresas.

³⁰ <http://www.monografias.com/trabajos60/incubacion-empresas/incubacion-empresas2.shtml#xincubad>

³¹ GESTIOPOLIS. Relevancia de la incubación de empresas. ParteII. [en línea]. [fecha de consulta: 15 de Junio del 2010]. Disponible en <<http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/importancia-de-incubacion-de-empresas-dos.htm>>

- Sistematizar el proceso de creación de nuevas empresas rentables, prestándoles una gama completa e integrada de servicios.
- Fortalecer y desarrollar una capacidad propia de investigación y desarrollo tecnológicos en áreas previamente determinadas.
- Desarrollar mecanismos de vinculación para facilitar la transferencia de resultados de investigación y desarrollo al sector productivo.
- Impulsar el desarrollo económico de una región determinada.
- Generar empleo.
- Diversificar la economía de una región.

2.2.4 Beneficios³²

<p>Para los emprendedores</p>	<p>Mejora las posibilidades de éxito Aumenta la credibilidad Crea sinergia entre clientes y empresas. Facilita el acceso de auspiciadores, aliados e inversionistas. Aprovechamiento de economías de escala.</p>
<p>Para los gobiernos</p>	<p>Promueve el desarrollo regional y descentralizado. Articula cadenas productivas y dinamiza clúster regionales. Genera empleo. Genera fuentes de tributación. Es una demostración del compromiso con las pequeñas empresas.</p>
<p>Para los organismos de investigación y las universidades</p>	<p>Ayuda a mejorar las relaciones entre universidades, investigación e industria. Promueve la comercialización de la investigación aplicada. Brinda oportunidades a los profesores y estudiantes de una mejor aplicación de sus capacidades.</p>

³² CAF. Forjando Emprendedores: Las incubadoras del Ecuador. Pág. 17

Para los auspiciantes corporativos	<p>Genera oportunidades de desarrollo o adquirir innovaciones.</p> <p>Desarrolla cadena de proveedores.</p> <p>Ayuda a alcanzar las metas de responsabilidad social.</p>
Para la comunidad	<p>Desarrolla la autoestima y la cultura emprendedora.</p> <p>Mejora los ingresos, ya que la mayoría de las empresas incubadas sobreviven.</p>

Tabla 2.4 Beneficios de las Incubadoras

Fuente: CAF. Forjando Emprendedores: Las incubadoras del Ecuador.

Elaborado por: La Autora

La incubadora de empresas no solo beneficia a un sector, al contrario, los emprendedores, los gobiernos locales, los organismos de investigación, la empresa privada y la comunidad se ven beneficiados cuando se implanta una incubadora, ya que se genera conocimiento para los mismos.

Cuando un gobierno decide apoyar al emprendimiento crea varias oportunidades tanto sociales como económicas que permitirán el desarrollo un país.

2.2.5 Clasificación

Varias fuentes bibliográficas presentan distintas tipologías de incubadoras, a continuación se enlistaran las más importantes según aspectos relevantes.

- **SEGÚN SUS FINES DE LUCRO**

- **Fines de lucro.-** No son financiadas por ningún ente, y sus ingresos son obtenidos a través de los servicios prestados.
- **Sin fines de lucro.-** Son financiadas por el gobierno, por el sector privado y organismos multilaterales.

- **SEGÚN SUS OBJETIVOS DE CREACIÓN³³**

- Desarrollo económico y creación de empleo, especialmente cuando las incubadoras son auspiciadas por el gobierno.
- Promoción de investigación aplicada y su comercialización, especialmente en las incubadoras apoyadas por las universidades.
- Desarrollo de bienes raíces, a través del alquiler de espacio a las empresas en incubación.
- Desarrollo de iniciativas empresariales en economías en transición.
- Generación de oportunidades para estudiantes y profesionales que se encuentran en el exterior y necesitan apoyo para crear su empresa, ofreciéndole alternativas de retorno a su país de origen.
- Desarrollo de las exportaciones.

- **SEGÚN SU GENERACIÓN³⁴**

- **Primera generación.-** Esta clase de incubadoras están muy cercanas a los institutos de investigación. Pueden tomar el nombre de Parques Tecnológicos o tecno polos; se desarrollan en edificaciones viejas. Los servicios que las incubadoras de primera generación ofrecen son el espacio físico y el financiamiento.³⁵
- **Segunda generación.-** Estas incubadoras se desarrollan con mucha frecuencia en los campos universitarios, incentivando a que se creen empresas dentro de los edificios académicos. El objetivo de la universidad es vincular la investigación, la tecnología, el capital y la destreza para motivar el talento empresarial y acelerar la comercialización de la tecnología.
- **Tercera generación.-** Son incubadoras que no necesitan de espacio físico, solo exigen una mínima inversión al comienzo y las empresas que se vayan a

³³ CAF. Op. Cit. Pág. 18

³⁴ CAF. Op. Cit. Pág.18

³⁵ Se lo obtiene por los alquileres de los demás clientes.

incubar pueden ser de cualquier tamaño. La mayoría de las empresas que se desarrollan en esta clase son de *tecnología*, que solo se dedican a elaborar productos y venderlos. Esta generación describe a la *incubadora virtual*.

- **Cuarta generación.-** Son las incubadoras que se basan en los negocios internacionales, están orientadas a las exportaciones y se propagan rápidamente en el mundo. Su fuerte es que no temen compartir sus conocimientos y recursos. La cuarta generación va creando redes de contacto a través de mezclar las universidades y los institutos de investigación con el sector privado y con el ámbito internacional.

- **SEGÚN SU GIRO³⁶**

- **Incubadoras tradicionales.-** Se orientan a los servicios, al comercio y a algunas industrias; algunos ejemplos son: farmacias, papelerías, etc. No tienen una infraestructura tecnológica, y su protocolo de implementación es muy sencillo, el periodo de incubación promedio es máximo de tres meses. Estas incubadoras no financian los proyectos pero brindan las herramientas necesario para llevar a cabo el proyecto y les asesoran para obtener el capital de riesgo para que la empresa se desarrolle fuera de la incubadora.
- **Incubadoras de tecnología intermedia.-** Muchas de las empresas que son incubadas en esta modalidad deben relacionarse con centros o estudios de conocimientos, fuentes generadoras de proyectos, grandes empresas o redes estratégicas de innovación. Ejemplo: Empresas que desarrollen software para las necesidades básicas de las organizaciones y organizaciones que creen nuevas máquinas e instrumentos para diferentes industrias.

³⁶ La incubadora de negocios y sus tipos.[en línea]. [fecha de consulta: 18 de Junio del 2010]. Disponible en <http://www.trabajo.com.mx/la_incubadora_de_negocios_y_sus_tipos.htm>

- **Incubadoras de alta tecnología.**- Se incuban negocios que se orientan a los sectores de software especializado, computación, consultoría en tecnologías de información y Comunicaciones, biotecnología, multimedia, etc. Estas incubadoras tienen un protocolo de implementación más complejo, su infraestructura física y tecnológica es amplia y sus operaciones son altamente especializadas.

- ***SEGÚN SU LOCALIZACIÓN***³⁷

- Suburbanas
- Urbanas
- Rurales
- Internacional

2.2.6 Servicios

Tanto las incubadoras tradicionales como virtuales ofrecen los siguientes servicios básicos:

- Asesoramiento legal, contable y tributario
- Apoyo técnico académico de carácter general
- Consultorías específicas
- Acceso a laboratorios
- Cursos y seguimiento de planes de negocios
- Eventos de difusión

Adicionalmente las incubadoras físicas ofrecen otros servicios:

- Espacio de oficina y servicios asociados

³⁷ CAF. Op. Cit. Pág.18

- Servicios secretariales compartidos
- Infraestructura informática y de comunicaciones
- Salas de reuniones

Las incubadoras se preocupan mucho por brindar servicios de capacitación a las personas vinculadas con los proyectos incubados. Ofrecen programas de:

- Desarrollo del espíritu emprendedor/empresarial.
- Identificación y desarrollo de oportunidades de negocio.
- Elaboración del plan de negocio.
- Procedimientos y requisitos legales para la formación de la nueva empresa.
- Asistencia técnica para la creación y puesta en marcha de la nueva empresa.
- Capacitación del recurso humano de la nueva empresa.

2.2.7 Etapas de incubación

La incubación cuenta con tres etapas:

2.2.7.1 Pre – incubación.- En esta etapa se reciben las ideas – proyectos y se las analiza brevemente, al momento que el proyecto sea aceptado se desarrolla el plan de negocios. El plazo máximo en pre- incubación es de 6 meses.

2.2.7.2 Incubación.- Después de que se aprueba el proyecto y se construye ya el plan de negocios, se comienza a concentrar todos los esfuerzos de la incubadora para que los riesgos del negocio se minimicen totalmente y se busca apoyo a través de las redes, contactos y servicios que permitan la implementación del proyecto. En esta etapa ya se le ofrece al plan una infraestructura física, según sea el caso, y se le provee de una serie de servicios de consultoría y apoyo a la puesta en marcha.

2.2.7.3 Post – incubación.- Es una etapa en que se consolida y crece la empresa. Dentro de la post- incubación se le puede ofrecer al emprendedor capacitación, consultoría y soporte en áreas especializadas.

En el siguiente gráfico se especifican cuales son las actividades más importantes de cada etapa³⁸:



Gráfico 2.10 Etapas de incubación
 Fuente: CAF. Forjando Emprendedores: Las incubadoras del Ecuador.
 Elaborado por: La Autora

2.2.8 Cientes

Para una institución universitaria no es un problema conseguir interesados, ya que esta se nutre de sus propios proyectos.

Para las incubadoras que crían los “spin-offs”³⁹ de grandes corporaciones, tampoco no es una dificultad, ya que estas empresas generan una cantidad de proyectos, y algunos de estos pueden ser desarrollados dentro de las incubadoras.

Y las demás incubadoras como obtienen clientes?

Algunas de las estrategias para conseguir clientes pueden ser: concursos, promociones, publicidad a través de los proyectos exitosos, “cero costos de alquiler y consultorías”, capacitación a las personas vinculadas con el proyecto y financiamiento.

³⁸ http://www.fonaes.gob.mx/pdf/capacitacion/incubadora_negocios.pdf

³⁹ Empresas Independientes

2.2.9 Incubadoras internacionales

A nivel mundial hay grandes referentes de incubadoras de empresas tanto públicas, privadas o desarrolladas por las universidades, por lo que es importante nombrar alguna de ellas:

2.2.9.1 Argentina



- **INCUEI⁴⁰**.- Es la Incubadora de Empresas Innovadoras de la Universidad Nacional de Luján de Argentina. INCUEI es un área que depende de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Servicios al Medio, junto con dos áreas más: el Centro de Asistencia Técnica y el Área de Programas y Proyectos Especiales. El equipo de trabajo de la INCUEI está conformado por un directorio, una comisión de evaluación y admisión, y un gerente.

Los servicios que ofrecen son: Asesoría técnica y de gestión, infraestructura inmobiliaria y contacto con el medio empresarial y financiero; y la forma de acceder a estos servicios es dejar la propuesta en las oficinas principales o enviarlas vía e-mails, posteriormente se concretan algunas charlas, se llena un formulario y el proyecto pasa a ser evaluado por la comisión y el directorio.



- **PROGRAMA INCUBADORA DE EMPRESAS UNCUYO**.- Este programa pertenece a la Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo), el programa es una herramienta fundamental para la integración de procesos que impulsen el desarrollo local, logrando el interface entre el sector de trabajo, el sector del conocimiento y la consolidación de la cultura emprendedora universitaria.

⁴⁰ INCUEI. Incubadora de Empresas Innovadoras de la Universidad Nacional de Luján. [en línea]. Luján, Argentina, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en < <http://www.incuei.unlu.edu.ar/> >

El Programa Incubadora de Empresas UNCuyo, brinda el soporte necesario para que ideas-proyecto puedan convertirse en empresas exitosas, viables y autosuficientes, capaces de colaborar con el crecimiento de la región y el país.

2.2.9.2 Bolivia

- **INCUBANDINA⁴¹**.- Es una incubadora de empresas en Bolivia, tienen como objetivo hacer que los proyectos de base tecnológica se transformen en microempresas dinámicas y que ingresen con éxito al mercado. Esta incubadora apoya el emprendimiento tecnológico, brindando servicios integrales a los modelos de negocio de los emprendedores. El ingreso a la incubadora permitirá que el incubado se concentre únicamente en la investigación y desarrollo del producto y/o servicios en un periodo de un año de incubación.

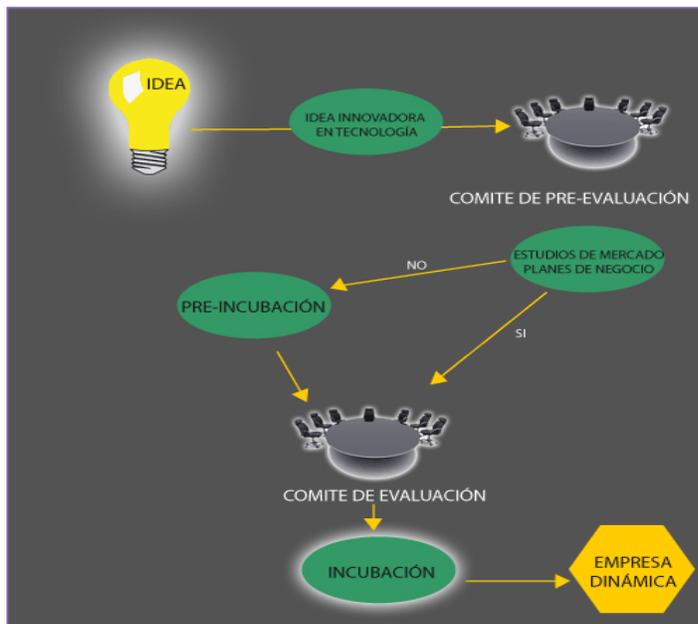


Gráfico 2.11 Proceso de ingreso e incubación de Incubandina

Fuente: Incubandina

Elaborado por: Incubandina

⁴¹ INCUBANDINA [en línea]. Bolivia, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <http://www.incubandina.net/index.html>

2.2.9.3 Colombia



- **INCUBAR DEL CARIBE⁴²**.- Es una entidad que busca crear y renovar la base empresarial del Caribe colombiano, por medio del acompañamiento, asesoría y consultoría, que impulse la innovación y la transferencia de tecnología a empresarios actuales y potenciales, mediante la interacción con organismos nacionales e internacionales. Tiene alianzas con la Cámara de Comercio de Barranquilla, Funda Empresa Atlántico, Fenalco, Acopi, Bancolombia, etc.

Los beneficios que ofrece son:

1. Contar con la oportunidad de participar en proyectos institucionales a través de la gestión de Incubar del Caribe, tales como Fomipyme, Sena, Colciencias, Gobernación del Atlántico.
2. Infraestructura física y logística para el inicio de las actividades comerciales con costos compartidos.
3. Acceso a la red de aliados estratégicos de Incubar del Caribe.
4. Participar en espacios abiertos de intercambio de experiencias con otras empresas incubadas.
5. Contar con una red de consultores especializados en áreas básicas para las empresas.
6. Contar con apoyo institucional ante la gestión con clientes y proveedores.
7. Participar en actividades de divulgación ante Gremios, Universidades y la comunidad en general.



- **SENA⁴³**.- El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) se encarga de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores, ofreciendo y ejecutando la

⁴² INCUBADORA DEL CARIBE [en línea]. Colombia, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en < <http://www.incubarcariibe.org> >

⁴³ SENA [en línea]. Colombia, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en < <http://www.sena.edu.co/portal> >

Formación Profesional Integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

El SENA presta el servicio de Formación Profesional Integral gratuita. Está presente en todas las regiones de Colombia, dispone de una amplia infraestructura de talleres y laboratorios para beneficiar a empresas de todos los niveles tecnológicos.

En los Consejos Directivos y en los Comités Técnicos de sus Centros de Formación, participan los empresarios y los gremios productivos, también indaga permanentemente las tendencias del mercado laboral a través de 25 Centros de Servicio Público de Empleo y renueva su oferta de formación en consulta directa con el sector productivo.

La infraestructura, los programas que desarrolla y la información que difunde, constituyen un factor de impulso a la productividad y a la competitividad.

El SENA dispone de un **FONDO EMPRENDEDOR**⁴⁴, el cual fue creado por el Gobierno Nacional Colombiano para *financiar proyectos empresariales provenientes de aprendices, practicantes universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o profesionales que no superen dos años de haber recibido su PRIMER título profesional*; teniendo como objetivo apoyar a los proyectos productivos que integren conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación. El Fondo facilita el acceso a **capital no reembolsable** para la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas; a estos recursos pueden acceder los ciudadanos colombianos, mayores de edad, que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial en cualquier región del país.

⁴⁴ FONDO EMPRENDEDOR- SENA [en línea]. Colombia, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en < <http://www.fondoemprender.com> >

2.2.9.4 Chile



- **OCTANTIS⁴⁵**.- Octantis es una *potenciadora de negocios* ⁴⁶de la Universidad Adolfo Ibáñez, siendo líder en materia de aceleración en Chile. Su modelo de trabajo se basa en el asesoramiento a emprendedores en el desarrollo de nuevos proyectos, en la generación de redes de contacto y de conocimientos relevantes y pertinentes a cada iniciativa, así como en la capacitación y asesoría para el acceso a redes empresariales y financieras nacionales e internacionales.

Su objetivo es atraer y potenciar iniciativas emprendedoras con alto potencial de crecimiento, factores de innovación relevante y/o altamente diferenciado y con un fuerte potencial internacional.

El proceso de creación de compañías innovadoras y de alto crecimiento tiene dos etapas:

1. **Diseño de negocios.-** En la primera etapa (de 5 a 8 meses), el equipo emprendedor determina si hay una oportunidad de negocios, definiendo y validando la propuesta de valor hacia los segmentos de clientes. Este proceso privilegia el contacto real con potenciales clientes y consumidores, así como proveedores, competidores, aliados, complementadores, etc. El equipo emprendedor es apoyado directamente por un Tutor y por un Ejecutivo, así como por la Red de Contactos de la Comunidad Octantis, a la cual se integra activamente (inversionistas, aliados, socios, agentes clave, mentores, etc.).

El equipo emprendedor construye un Plan de Negocios que se presenta al Directorio Octantis. Hacia el término de esta etapa, las empresas logran sus primeras ventas.

⁴⁵ OCTANTIS [en línea]. Chile, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.octantis.cl>>

⁴⁶ La potenciadora de negocios a diferencia de las incubadoras poseen una etapa adicional que es la de “**aceleración**”, es decir se enfoca en el aceleramiento del despegue comercial y en el escalamiento necesario para consolidar la empresa a través de networking comercial, dirección estratégica, levantamiento de recursos financieros, internalización entre otros.

2. **Aceleración.**- La etapa de Aceleración (de 12 a 15 meses) comienza con el Plan de Negocios aprobado y un Plan de Implementación para ejecutar, integrándose la Potenciadora al Directorio de la empresa. El foco está puesto en el desarrollo inicial de la compañía, lo que implica hacerse cargo del crecimiento de las ventas, captación de inversionistas, crear la primera base de clientes, consolidar el equipo de gestión, etc. Un hito fundamental es la formación del Consejo Directivo de la empresa.

- **INCUBATEC**⁴⁷.- Es la incubadora de empresas de la Universidad de la Frontera de Chile; Incubatec propicia la creación, el desarrollo y la consolidación de empresas innovadoras a través de la formación de capacidades emprendedoras, asesorías especializadas y, acceso a redes de financiamiento.



Incubatec cuenta con una Unidad de Emprendimiento que se enfoca en buscar, apoyar y potenciar nuevas empresas, de alta innovación y dinámicas; generando empleos, guiando la búsqueda de financiamiento y ampliando las redes de contacto y vinculación; y una Unidad de Fortalecimiento que se enfoca en la evaluación, asesoría y formación de emprendedores y empresarios.

- **SERCOTEC**⁴⁸.- Es una institución que promueve y apoya las iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas en Chile.

El Sercotec ayuda a la micro y pequeñas empresas a:

- Obtener Financiamiento
- Obtener Asesoría
- Mejorar la gestión y las prácticas empresariales
- Acceder a capacitación y formación empresarial

⁴⁷ INCUBATEC [en línea]. Chile, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.incubatec.cl>>

⁴⁸ SERCOTEC [en línea]. Chile, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.sercotec.cl>>

- Promocionar sus productos y servicios

También ofrece servicios en línea tales como:

- Capacitación
- Incubadora de Empresas
- Asesoría
- Fondos

SERCOTEC⁴⁹ lanzó recientemente un nuevo fondo que tiene como finalidad *apoyar a la creación y fortalecimiento de gremios*: organizaciones gremiales de bases, agrupaciones sociales de empresarios, cámaras de comercio, cooperativas de trabajo y asociaciones de artesanos; que deseen postular a recursos con el objeto de formalizar su agrupación o de poder contar con actividades de fortalecimiento organizacional.

El fondo contempla dos líneas de trabajo:

1. **LINEA 1- Incubadora o Formalización Organizacional** está constituida de la siguiente manera:

- Aporte SERCOTEC: hasta un 80% del total del proyecto, mínimo \$ 1.000.000 y máximo \$ 3.000.000 pesos chilenos.
- Aporte Organización: sobre un 20% del total del proyecto, en valorizable y/o efectivo.

2. **LINEA 2 - Fortalecimiento Organizacional** está constituido de la siguiente manera:

⁴⁹ SERCOTEC lanzó un fondo concursable de fortalecimiento gremial. [en línea]. Chile, [fecha de consulta: 19 de Agosto del 2010]. Disponible en : http://www.sercotec.cl/web/sercotec/prensa/noticias/detalle?p_p_id=noticias_ver_WAR_sercotecnoticias&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-3&p_p_col_count=1¬icias_ver_WAR_sercotecnoticias_spage=/portlet_action/noticias/ver¬icias_ver_WAR_sercotecnoticias_noticiaId=72504 >

- Aporte SERCOTEC: hasta un 70% del total del proyecto, mínimo \$ 3.000.000 y máximo \$ 10.000.000.
- Aporte Organización: sobre un 30% del total del proyecto, distribuido de la siguiente manera 50% efectivo y 50% valorizable.

Además de este fondo, SERCOTEC ha desarrollado diversos fondos concursales tales como: Capital semilla, Feria libre y Crea.⁵⁰

- **INCUBA2⁵¹**.- La Incubadora de Negocios de la Región de Antofagasta - Chile , Incuba2, nace el año 2005 como una iniciativa público- privada, al alero de la Universidad Católica del Norte (UCN), Universidad de Antofagasta (UA), el Gobierno Regional, Innova Chile de CORFO, Codelco Norte y la Asociación Nacional de Supervisores del Cobre, ANSCO.



Incuba2 tiene como objetivo crear escenarios favorables para el desarrollo y financiamiento de nuevas empresas, fomentando el emprendimiento de la comunidad universitaria, empresarial y regional, facilitando la creación de empresas innovadoras pertenecientes a los principales sectores económicos de la Región.

Esta incubadora ha categorizado los servicios según las etapas de incubación:

1. **Pre- incubación.**- Después de la postulación, se desarrolla un Plan de Negocios que permite a la empresa en gestación obtener recursos para el crecimiento de la misma. El Plan de Negocios es una actividad realizada por los pres incubados bajo la asesoría y direccionamiento de Incuba2 e incluye la estructuración completa del mismo.
2. **Incubación.**- Se asesora de modo permanente al empresario con ideas de negocios innovadoras, postulando su proyecto de innovación a diversas fuentes de financiamiento y concursos especializados.

⁵⁰ PAS- SERCOTEC. [en línea]. Chile, [fecha de consulta: 19 de Agosto del 2010]. Disponible en <<http://pas.sercotec.cl/PAS/fondos/fondos.seam>>

⁵¹ INCUBA2 [en línea]. Chile, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.incuba2.cl>>

3. **Post-incubación.-** Se verifica el cumplimiento de metas derivadas de la pre incubación y la incubación.

2.2.9.5 Uruguay



- **INGENIO**⁵².- es una de las primeras incubadoras de incubadoras en Uruguay, nació como un proyecto cooperativo del gobierno, de una universidad y también por el apoyo económico del BID/ FODIM.

Comenzó en el 2002, incubando proyectos del área de tecnología, información y telecomunicaciones, se enfocó en la incubación de empresas de software ya que consideraba que la inversión era pequeña y que la industria no presenta regulaciones estrictas.

Posteriormente apoyó proyectos de desarrollo de hardware y para el 2005 amplió su alcance a proyectos de base tecnológica. Y en el 2007 su plan de negocios cambió para apoyar a proyectos de diseño y audiovisual; y biotecnología.

Los servicios que presta Ingenio son:

- Capacitación en planes de negocio y marketing
- Asesoramiento comercial, contable, legal, estratégico.
- Contacto con fuentes de financiamiento
- Servicios informáticos: conexión a internet, software y herramientas de uso común, periféricos (impresora, fax, etc.)
- Espacio de oficina
- Recepción
- Teléfono
- Vigilancia, limpieza,
- Salas de reuniones, videoconferencia

⁵² INGENIO [en línea]. Uruguay, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://latu21.latu.org.uy/ingenio/>>

- Seguimiento
- Redes de contactos
- Respaldo de marca LATU/INGENIO

Alguno de sus proyectos graduados exitosos fue:

- Telemáforo: Con equipos en varios semáforos de Montevideo
- Evimed: Prestando servicios a más de cuatro mil médicos en Uruguay
- Eventos de Negocios, con clientes en trece países
- Sniadover, MVD Technologies, etc.,
- Empresas de software exitosas del cluster de Uruguay.

Ingenio ha firmado convenios para que cada empresa incubada sea socio de la Cámara Uruguaya de tecnologías de información y también para que reciba los servicios de la Cámara de Comercios y Servicios. Ingenio es miembro activo y fundador de Urunova, una asociación nacional de incubadoras y parques tecnológicos.

También tiene acuerdo con el Instituto Pasteur, para incubar proyectos de biotecnología; y con el Servicio Geográfico Militar, para apoyar proyectos de geomática. Ingenio integra una red latinoamericana de incubadoras, REDLAC/RELAPI, y es miembro de la Asociación de Incubadoras de EEUU, la NBIA.

Ingenio denomina a:

- Graduados: A la empresas que logran el éxito, que al salir de la incubadoras son empresas sustentables y competitivas.
- Egresados: A las empresas que por alguna razón no logran salir adelante.

2.2.9.6 México



- **UNITEC⁵³.**- La Incubadora de Empresas es un esfuerzo de la Universidad Tecnológica de México para fortalecer el desarrollo empresarial entre los emprendedores, brindándoles, mediante capacitación y asesorías, las herramientas necesarias para que puedan dirigir sus negocios con éxito en el mercado.

Es una incubadora especializada en negocios electrónicos y tecnologías de información, reconocida por la Secretaría de Economía del Gobierno Federal como una Incubadora de Tecnología Intermedia.

La incubadora ofrece servicios y recursos a equipos emprendedores para la creación de empresas basadas en ideas de negocio innovadoras y con factibilidad de éxito en el mercado. Brindan asesoría especializada en temas técnicos y del ámbito de los negocios, espacio físico e infraestructura tecnológica.

Sus socios son Sun Microsystems, empresa líder en equipos de almacenamiento y creador Java, Solaris y JES (Java Enterprise System).

2.2.9.7 Brasil

Brasil para el 2008 contaba con 400 incubadoras y 55 Parques Tecnológicos según un estudio de la Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Iniciativas Emprendedoras (Anprotec), convirtiéndose así en el tercer mayor incubador del mundo, superado solamente por Corea del Sur y Estados Unidos.

⁵³ UNITEC [en línea]. México, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <http://www.unitec.mx/portal/page?_pageid=537,905410&_dad=portal&_schema=PORTAL>

A continuación se presentan algunas de las incubadoras e instituciones que apoyan el emprendimiento existentes en Brasil:



- **ANPROTEC⁵⁴**.- Es la asociación que representa los intereses de las incubadoras de empresas, parques tecnológicos y empresas innovadoras en Brasil. Tiene aproximadamente 22 años de funcionamiento y posee 272 entidades asociadas, lo que representa cerca de 400 incubadoras de negocios y 6,3 millones de empresas innovadoras, que en conjunto generan unos 33.000 puestos de trabajo en el país.

El ANPROTEC trabaja constantemente en la creación de empresas innovadoras a través de apoyo a las organizaciones que promueven la innovación y la formación de empresarios y directivos del movimiento nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas.



- **CEI.⁵⁵** El Centro de Entrepreneurship del Instituto de Informática de la Universidad Federal de Rio Grande do Sul (ERC), es una incubadora de proyectos de base tecnológica que fomenta la innovación en el ámbito de la tecnología de la información.

El CEI ofrece una perfecta infraestructura, para que los proyectos se desarrollen de forma eficaz, que cuenta con:

- Cubículos decorados
- Laboratorios compartidos
- Salón de formación
- Sala de reuniones
- Biblioteca del Instituto de Ciencias de la Computación.

⁵⁴ANPROTEC. Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Iniciativas Emprendedoras. [en línea]. Brasil, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en < <http://www.anprotec.org.br> >

⁵⁵CEI. Centro de emprendimiento en informática. [en línea]. Brasil, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en < <http://www.inf.ufrgs.br/cei/incubacao.html> >

Y sus principales servicios a ofertar son:

- Consultoría y asesoría de negocios
- Servicios de mesa
- Seguimiento de las ferias y eventos

- **CEGEIT**⁵⁶.- El CEGEIT es el Centro Generador de negocios Itajubá, es una incubadora de empresas *multisectorial* que pretende apoyar y fomentar la creación y el desempeño de las empresas incubadas de base tradicional.



Los siguientes servicios e infraestructura son los que se ofrecen a las empresas a incubar:

- Los espacios o áreas industriales para dar cabida a las empresas incubadas, con toda la infraestructura necesaria;
- Recepción / Secretaria;
- Sala de reuniones;
- Habitación para el desarrollo, con las computadoras, software especializado y periféricos;
- Orientación empresarial;
- Servicios especializados de consultoría;
- Control de gestión;
- Consultoría empresarial;
- Asesoramiento técnico;
- Apoyo para el registro de marcas y patentes;
- Apoyo a la comercialización y la publicidad;
- El acceso a Internet de banda ancha.

También se ofrece a las empresas incubadas:

⁵⁶ CEGEIT. Centro generador de negocios Itajubá. [en línea]. Brasil, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.incit.com.br/pt/cegeit.html>>

- Auditorio;
- Biblioteca;
- Laboratorios especializados;
- Facilitación del acceso a la facultad (consultores).

- **CIETEC⁵⁷**.- El Centro Incubadora de Empresas Tecnológicas fue creado en 1998 en São Paulo a partir de un convenio entre la SCTDE-SP (Secretaría de Estado de la Ciencia, Tecnología y Desarrollo Económico), el Sebrae-SP (Servicio de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas de São Paulo), la USP (Universidad de São Paulo), la CNEN (Comisión Nacional de Energía Nuclear) a través del IPEN (Instituto de Investigaciones Energéticas y Nucleares , y el IPT (Instituto de Investigaciones Tecnológicas del Estado São Paulo), entidades que componen el Consejo Deliberativo del Cietec. Posteriormente, se incorporó al Consejo, el MCT (Ministerio de la Ciencia y Tecnología).



Tiene como misión fomentar el espíritu empresarial innovador mediante el apoyo a la creación, desarrollo y consolidación de empresas tecnológicas en sus establecidas redes: biotecnología, electrónica, medicina y salud y medio ambiente.

2.2.9.8 Estados Unidos⁵⁸

- **NBIA**.- El National Business Incubation Association (NBIA) es la organización líder mundial en la promoción de incubadoras de empresas y el espíritu empresarial. Cada año la NBIA ofrece a miles de profesionales de la



⁵⁷ CIETEC. Centro de Incubadora de Empresas tecnológicas. [en línea]. Brasil, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en < <http://www.cietec.org.br/index.php?id1=17>>

⁵⁸ NBIA. National Business Incubator Association [en línea]. Estados Unidos, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en < <http://www.nbia.org/> >

información, educación, promoción y recursos en red ayuda en las etapas tempranas de sus empresas.

La NBIA tiene como objetivo incentivar la creación de negocios para incrementar el éxito empresarial, la oportunidad individual y el fortalecimiento de las comunidades en todo el mundo. Para lograr esto la NBIA sirve como un centro de intercambio de información sobre la gestión de la incubadora y las cuestiones de desarrollo.

La Asociación se dedica a muchas actividades tale como:

- Organización de conferencias y cursos de capacitación especializados
- Estudios, investigaciones y elaboración de estadísticas sobre la industria de la incubación.
- Publicaciones que describen los enfoques prácticos para incubación de empresas.
- La consulta a los gobiernos y a las empresas sobre el desarrollo de incubadoras.

2.2.10 Instituciones que Apoyan al emprendimiento en el Ecuador⁵⁹

A continuación se presentarán no solo las incubadoras desarrolladas en Ecuador si no también algunos centros o instituciones que apoyen al emprendimiento:

⁵⁹ MIPRO. Incubación de Emprendimiento [en línea]. Quito, Ecuador,. [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en: http://www.emprendecuador.ec/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=242&Itemid=295 >

2.2.10.1 Acudir⁶⁰.-



Es una Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional, cuya finalidad principal es promover con el sector público, privado y social políticas, alianzas, programas, acciones y recursos orientados al desarrollo territorial de Cuenca, prestando servicios de animación económica, promoción y apoyo empresarial a las Mipymes para que se conviertan en un eje estratégico del desarrollo subregional y se inserten inteligentemente y competitivamente en la economía local, regional, nacional e internacional bajo los preceptos de una gestión democrática, incluyente y participativa con énfasis en la ética social.

Tiene como socios a la Municipalidad de Cuenca, Gobierno Provincial Azuay, Cámaras de Comercio y Universidades.

2.2.10.2 CorpoAmbato⁶¹.-



Esta Corporación pertenece a Ambato y tiene como objetivo promover el crecimiento de la ciudad y la provincia, mediante la participación activa de los Gobiernos Municipales, Empresarios, Universidades, Dirigentes Comunitarios y Políticos.

Los servicios ofertados son:

- Proceso de desarrollo económico local.
- Proceso de modernización municipal
- Capacitación y asistencia técnica especializada

⁶⁰ Acudir [en línea]. Cuenca - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://acudir.org> >

⁶¹ Corpoambato [en línea]. Ambato - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.corpo-ambato.org> >

- Desarrollo de proyectos de integración productiva
- Diseño y gestión de proyectos
- Diseño y gestión de sistemas de información

2.2.10.3 Fundación Esquel.⁶² -



Esquel es una organización de la sociedad civil, privada y sin fines de lucros, que tiene como misión contribuir al desarrollo humano sustentable, al mejoramiento de la calidad de vida de los más pobres y a la construcción de una sociedad democrática, responsable y solidaria.

Esquel prioriza su contribución e incidencia en cuatro ámbitos:

- Democracia y formación ciudadana
- Desarrollo local
- Desarrollo económico local
- Responsabilidad social

El desarrollo económico local se basa en dos aspectos en el Sistema de Micro Finanzas y Emprendimiento; en el ámbito del emprendimiento ellos ofertan servicios como asesorías, capacitación, desarrollo de planes de negocios, financiamiento, etc.

⁶² Fundación Esquel [en línea]. Quito - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.esquel.org.ec> >

2.2.10.4 Conquito⁶³.-



Es la Agencia Municipal de Desarrollo Económico del Distrito Metropolitano de Quito. Es una agencia autónoma, que impulsa el desarrollo económico local sostenible promoviendo la generación de riqueza y empleo, la innovación tecnológica, los flujos comerciales regionales, el financiamiento y el fortalecimiento empresarial.

Como parte de los servicios de desarrollo empresarial que presta están:

- Incubadora de empresas
- Asesoría y asistencia técnica
- Acceso a tecnologías de información – telecentro

2.2.10.5 ADPM Manabí⁶⁴.-



Es la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí (ADPM) que busca impulsar la promoción y consolidación del tejido productivo a través de alianzas estratégicas que posibiliten contar con una buena planificación y coordinación institucional, con recursos humanos debidamente capacitados, con infraestructura productiva adecuada, con tecnologías apropiadas y con acceso a mercados.

Ofrece servicios de:

- Incubación empresarial
- Asistencia técnica

⁶³ Conquito [en línea]. Quito - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.conquito.org.ec/creaempresa/>>

⁶⁴ ADPM [en línea]. Manabí - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.adpm.org.ec>>

2.2.10.6 Codecob⁶⁵.-



Es la Corporación de Desarrollo Económico y Competitivo de Bolívar, pública-privada sin fines de lucro, que busca cambiar la estructura de desarrollo tradicional, por una estructura emprendedora, que permita el desarrollo empresarial.

Ofrece apoyo al emprendimiento empresarial y asistencia técnica.

2.2.10.7 Crecer Riobamba⁶⁶.-



Es la Agencia de Desarrollo Económico Territorial de Riobamba y Chimborazo, la cual es uno de los principales actores en el apoyo a iniciativas de mejoramiento productivo y competitividad.

Su capacidad generadora se fundamenta en los siguientes ejes principales:

- Generación de empleo.
- Potenciar la iniciativa emprendedora en la sociedad.
- Fomentar la creación de nuevas empresas y el crecimiento empresarial.
- Incrementar la capacidad de innovación y la transferencia de conocimiento.
- Impulsar la internalización de la producción en la región.

El objetivo fundamental es promocionar el desarrollo socioeconómico del cantón Riobamba y sus áreas de influencia, mediante la concertación de los actores públicos y privados locales, para incrementar el nivel de calidad de empleo, promocionar la producción local, la innovación tecnológica y el financiamiento productivo, que manifieste en el mejoramiento de la calidad de vida y en igualdad de oportunidades para la población.

Los servicios que presta entre otros son:

⁶⁵ Codecob [en línea]. Bolívar - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <http://www.redet.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=121&Itemid=173>

⁶⁶ Crecer Riobamba [en línea]. Riobamba - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://crecerriobamba.com>>

- Desarrollo de proyectos productivos
- Incubadora de empresas
- Capacitación
- Servicios de desarrollo empresarial
- Bolsa de empleo
- Guía de créditos par MIPYMES

2.2.10.8 ADE (Loja).-



Esta organización surge en el año 2002 gracias al aporte del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) y la Cámara de Industrias de Loja (CAIL), ante la necesidad de asesorar al empresario y emprendedor de la región sur del país.

La ADE, fomenta la cultura empresarial y el establecimiento de una cultura de calidad, apoyando la creación de empresas utilizando como estrategia sus cinco estructuras administrativas:

Su estructura es:



Gráfico 2.12 Estructura del ADE

Fuente: Ade - Loja

Elaborado por: Ade – Loja

Sus 4 estrategias primordiales son: innovación, infraestructura de apoyo y gestión, asociatividad e información y conocimiento.

Los servicios que oferta son:

- Capacitación micro empresarial
- Formalización de empresas
- Apoyo a iniciativas productivas

2.2.10.9 Innulsar⁶⁷.-



Es una institución sin fines de lucro, creada para apoyar a los habitantes de Cuenca, del Azuay y de la Región, en la consolidación de proyectos o emprendimientos.

Brinda servicios de incubación y acompañamiento, así como asesoramiento técnico y Gerencial.

2.2.10.10 CEFORCOM.-

CEFORCOM fue creada en el año 2001 con el apoyo de la corporación técnica suiza; CEFORCOM es la Corporación Ecuatoriana de Formación Profesional Compartida integrada por gremios empresariales y centros de formación profesional a nivel nacional.

Desde el 2007 CEFORCOM con el apoyo de la Ciudad Tecnológica del Valle de Nalón (VALNALON) de Asturias – España y con los gobiernos seccionales de Tungurahua, Napo y Carchi, se ejecuta el proyecto denominado *Empresa Joven Ecuatoriana (EJE)* que tiene por objetivo desarrollar la competencia emprendedora a nivel de colegios secundarios.

⁶⁷ Innulsar [en línea]. Cuenca - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.innulsar.com/>>

Dentro de sus demás actividades, CEFORCOM ofrece asistencia técnica, cursos de capacitación en temas relacionados al desarrollo de emprendedores, elaboración de planes de negocios, financiamiento para emprendedores y sistema de gestión de calidad para empresas.

2.2.10.11 Emprender.-

El 16 de mayo del 2002, un Comité promotor se reunió con el objetivo de llevar adelante la constitución de una incubadora de empresas de base tecnológica de Pichincha. Los miembros del Comité fueron:

- Gobierno de la Provincia de Pichincha.
- Municipio de Quito.
- ESPE, Escuela Politécnica del Ejército
- EPN, Escuela Politécnica Nacional
- Universidad Tecnológica América, Unita.
- Fundación Grupo Esquel Ecuador
- Enlacefondos S.A.
- Asociación Ecuatoriana de Desarrolladores de Software, Aesoft.

El Comité definió cual sería su estructura organizacional y su presupuesto anual de operación para determinar los aportes de cada socio promotor.

ORGANISMO	APORTE ANUAL (US\$)
Gobierno de la Provincia de Pichincha	36.000
Alcaldía del Municipio de Quito	34.000
Escuela Politécnica del Ejército	10.000
Escuela Politécnica Nacional	10.000
Unita	10.000
UTE	10.000
Aesoft	En especies
Unisys Data S.A.	2.000
Fundación Grupo Esquel	En especies
Kruger Corporation	2.500
CAPITAL SEMILLA ANUAL	114.500

Tabla 2.5 Compromiso de inversión de los socios promotores de Emprender.

Fuente: CAF. Forjando Emprendedores: Las incubadoras del Ecuador.

Elaborado por: La Autora

Después de haber ya establecido los montos de inversión por cada uno de los inversores, se le solicitó a la CAF el apoyo para la creación y la puesta en marcha del proyecto.

La CAF financió la contratación de un consultor que sea responsable de llevar a cabo la constitución de “Emprender” y de diseñar un modelo de incubación de empresas que se ajuste a las necesidades de la provincia. También estaba encargado de coordinar todas las actividades relacionadas con la puesta en marcha e identificar el lugar de ubicación.

Emprender fue constituida en mayo del 2003, siendo la primera incubadora del Ecuador. La incubadora siguió todas las normas internacionales, dentro de estas actividades estaba el constituir el organigrama

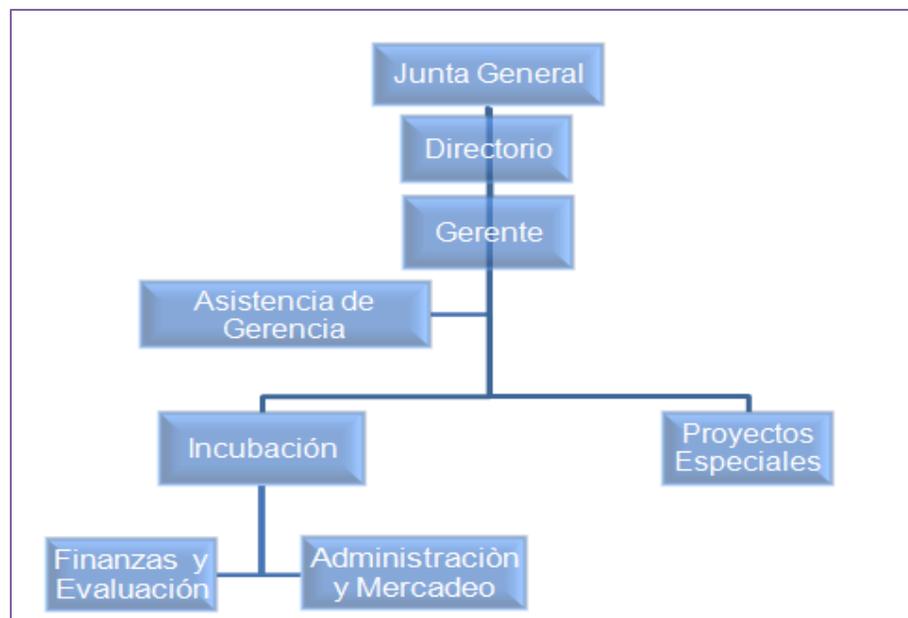


Gráfico 2.13 Organigrama de Emprender

Fuente: CAF. Forjando Emprendedores: Las incubadoras del Ecuador.

Elaborado por: La Autora

La incubadora contaba con un espacio físico de 70m² y ofrecía una sala de reuniones, una sala de Gerencia y 20 cubículos para asesores y empresas incubadas.

Los servicios que ofrecía:

- Identificación de iniciativas potencialmente viables
- Asesoría en el desarrollo de planes de negocios.
- Espacio físico para albergar empresas
- Áreas comunes de secretaria, recepción, mensajería, comunicaciones y sala de reuniones.
- Acompañamiento gerencial y asesorías especializadas.
- Acercamiento a inversionistas.

Estos servicios prestados se formalizan en un contrato, en el que constan la clase de servicios, los costos y la forma de pago de los mismos.

El modelo de ingresos fue:

- El cobro de algunos servicios.
- La participación de la Incubadora en la propiedad de las empresas incubadas.
- Ingresos por consultorías en desarrollo empresarial.

EMPRENDER fue un gran proyecto ecuatoriano que no pudo perdurar, ya que no tenía los suficientes recursos para seguir operando, sus costos fijos eran muy altos y los proyectos a desarrollarse eran muy pocos, no habían ingresos suficientes para cubrir los costos y gastos operacionales según la entrevista realizada al Director de la Unidad de Apoyo al Politécnico Emprendedor de la Escuela Politécnica Nacional la cual era socio de la incubadora.

CAPITULO III

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Definición y objetivos del capítulo

El estudio de mercado representa el punto de partida para determinar la viabilidad comercial del proyecto y se constituye como antecedente para realizar el estudio técnico, ingeniería, financiero y económico, este estudio se apoya en tres análisis: el de mercado, del consumidor y el de la competencia.

En otras palabras lo que se busca saber es quiénes y cuántos están interesados en el servicio, cuánto estarían dispuestos a compartir de sus ganancias con la incubadora y por qué tiempo, quiénes ofrecen los mismo servicios, que características tienen y qué interés generan en el mercado.

Los objetivos del capítulo serán:

- Establecer la oferta y demanda que permitirá conocer la viabilidad comercial de la incubadora de empresas.
- Definir las necesidades de los clientes potenciales por medio de una encuesta.
- Detallar las características de la competencia a la que se enfrentará la incubadora.
- Definir las 4ps en base al Marketing Mix.

3.2 Análisis de la demanda

3.2.1 Demanda histórica

En años anteriores los estudiantes han participado en varios concursos de emprendimiento como el Junior Achievement donde se han presentado proyectos atractivos asesorados por los profesores de la institución, los cuales han salido ganadores, pero la institución no ha desarrollado una entidad formal que apoye directamente a los proyectos estudiantiles y de mayor apertura al emprendimiento, aparte existen varias incubadoras dentro del país desarrolladas por instituciones académicas que son muy reservadas con sus datos o presentan una política de confidencialidad y aparte desconfían mucho del manejo de los mismos, todo esto ha dificultado la obtención de los datos.

Pero una forma de calcularla sería a través de la demanda insatisfecha de las tesis de grado realizadas por los estudiantes en años anteriores que no se han podido llevar a cabo por falta de una incubadora que los apoye con asesorías, capacitaciones, financiamiento, etc.

Entonces la demanda histórica será establecida en base a los proyectos de tesis de último semestre en los años anteriores. (*Anexo 1*)

	FACULTADES							Total
	Turismo	CEA	Derecho	Arquitectura	Comunicación	Sistema	Ambiental	
Nº de Tesis realizadas	300	243	103	60	59	9	187	961
Nº de Tesis relacionadas con el desarrollo de proyectos	81	88	0	2	7	4	3	185
Proporcional	27%	36%	0%	3%	12%	44%	2%	19%

Tabla 3.1 Demanda Insatisfecha 1998-2010

Fuente: Biblioteca de la Universidad Internacional SEK

Elaborado por: La Autora

Se puede observar que hay facultades más emprendedoras que otras como es el caso de Ciencias Económicas y Administrativas que presenta el porcentaje más alto de todas las facultades, claro que esto tiene mucho que ver con las materias que son impartidas, esta facultad se destaca por tener materias como creación de empresas, estrategias de inversión, diseño y evaluación proyectos, etc.; la Facultad de Turismo también tiene un porcentaje de proporción alto, es decir de 300 tesis realizadas 81 se basaban en proyectos hoteleros o creación de instituciones que beneficien a la industria hotelera del país.

El caso de Facultades como Comunicación, Ambiental, Derecho, y Arquitectura es distinto ya que ellas desarrollan tesis con mayor frecuencia en temas sociales, ambientales, legales y arquitectónicos; la Facultad de Sistemas también presenta un porcentaje de proporción alto, esto se debe a que el número de tesis realizadas son relativamente menores al de las otras facultades, en sistemas solo existen 9 y 4 de ellas son proyectos atractivos desarrollables.

Con este análisis se puede establecer que la demanda insatisfecha e histórica de 1998 al 2010 ha sido 183 proyectos atractivos, que se podían llevar a cabo, de 961 tesis de la Universidad.

3.2.2 Demanda presente

Para explicar la demanda presente se deben definir ciertos aspectos como: el planteamiento y delimitación del problema, las listas de necesidades de información y las fuentes de información, las cuales se presentan a continuación:

3.2.2.1 Planteamiento del problema

En el GEM 2008 Ecuador se pudo observar que el país carece de programas e incentivos que promuevan el emprendimiento, son muy pocas las instituciones académicas que han desarrollado sus propias incubadoras con el objetivo de apoyar al emprendimiento y para trasladar el conocimiento de la incubadora a las aulas, con el pasar del tiempo cada vez se hace

más frecuente la creación de estas organizaciones; por lo que es notable la necesidad de una incubadora de empresas dentro de la universidad que desarrolle ideas atractivas o proyectos innovadores realizados por los estudiantes o por los profesores de la institución.

Entonces la investigación serviría de ayuda para conocer información importante como: el perfil del emprendedor promedio de la universidad, necesidades y preferencias de los estudiantes, personal idóneo para la incubadora, tipología de proyectos por los cuales los estudiantes tengan mayor afinidad, servicios que ofrecer, y si es que los estudiantes desean compartir sus ganancias durante un tiempo preestablecido con la incubadora, etc.

3.2.2.2 Delimitación del problema

La investigación se realizó en la Ciudad de Quito, en el sector de Carcelén y Guápulo en los campus Miguel de Cervantes y Juan Montalvo respectivamente, de la Universidad Internacional SEK en el periodo de julio – agosto 2010; dicha investigación se enfocó en los incubados potenciales, es decir en los estudiantes que pueden disponer de un proyecto innovador que necesite la ayuda de una incubadora.

3.2.2.3 Lista de necesidades de información

Es importante conocer:

- Cuántos estudiantes están interesados en participar en la incubadora de empresas
- Clases de proyectos que los estudiantes deseen desarrollar
- Posicionamiento de las demás incubadoras
- El recurso humano con el que la incubadora puede contar
- Servicios que se puedan ofertar
- Ubicación apta para la incubadora
- Disponibilidad de los incubados a compartir ganancias o beneficios con la incubadora cuando la empresa se encuentre estable

3.2.2.4 Fuentes de información

- **FUENTES PRIMARIAS:** Las fuentes primarias son aquellas que generan un testimonio o una evidencia directa sobre el tema a investigar; por lo tanto para este proyecto las fuentes primarias serán:
 - **Entrevistas:** Estas estuvieron dirigidas a los directivos de las incubadoras de las universidades, a los incubados y a los directivos del Departamento de Emprendimiento perteneciente al MIPRO; las entrevistas tienen por objeto direccionar el proyecto y conocer todo sobre el tema para cubrir aspectos tales como: necesidades, procesos, recursos, infraestructura, promociones, tecnología etc.
 - **Encuestas:** Las encuestas fueron dirigidas a los clientes potenciales: estudiantes de la universidad que posean proyectos o ideas atractivas para llevarlas a cabo; las mismas fueron diseñadas bajo el modelo de un cuestionario estructurado que abarque preguntas relacionadas con las necesidades de información dichas anteriormente.

- **FUENTES SECUNDARIAS:** Las fuentes secundarias interpretan y analizan las fuentes primarias, para el proyecto las fuentes secundarias fueron: artículos y libros electrónicos, tesis realizadas, y datos confidenciales de la universidad, como número de estudiantes, perfiles, necesidades, preferencias y concursos y proyectos realizados, etc.

- **DISEÑO MUESTRAL DE LA POBLACION:**

La población a utilizarse no es muy grande por lo que no es necesario segmentarla, esta investigación estará dirigida a los estudiantes de la institución; en el caso de los estudiantes la investigación se enfocó más en los alumnos de los últimos años, cuarto y quinto (si aplicara según la carrera) tanto de pregrado y postgrado, porque ellos están

más enfocados en el desarrollo de proyectos o poseen ideas nuevas a diferencia de los estudiantes de los primeros años.

Actualmente la Universidad cuenta con:

Estudiantes	Años 2010
Pregrado	1.248
Presencial	150
Postgrado	350
TOTAL	1.748

Tabla 3.2 Número actual de estudiantes

Fuente: Secretaria de la Universidad Internacional SEK

Elaborado por: La Autora

Por lo tanto para este semestre la universidad tiene un número total de 1.748 alumnos, antes de conocer el número de encuestas a realizarse, se ejecutó una encuesta piloto a 50 estudiantes basándose en una pregunta filtro la que arrojó los siguientes resultados:

Pregunta Filtro	¿Considera usted que la universidad debería implementar una incubadora de empresas para sus estudiantes?		
Resultados	SI	45	90%
	NO	5	10%
		50	100%

Tabla 3.3 Encuestas Piloto

Fuente: Encuestas Pilotos

Elaborado por: La Autora

Interpretación: De los 50 encuestados piloto, el 90% considera que la universidad si debería implementar una incubadora de empresas para sus estudiantes.

Con estos datos ya se puede conocer cuantas encuestas se realizarán a los estudiantes de la Universidad Sek, con la siguiente fórmula:

Donde:

n = Es el número de encuestas a realizarse

p = Probabilidad de ocurrencia del evento

q = Probabilidad de no ocurrencia del evento

N = Población total

E = Margen de error

Para calcular la muestra se utilizaron los siguientes datos: un nivel de confianza del 95% correspondiente a un valor de Z de 1.96, un margen de error del 5%, y con la encuesta piloto un p del 90% y q del 10%.

El número de encuestas a realizarse a los estudiantes son 128, pero para fines didácticos se aplicaran **130 encuestas**; el método para escoger a los estudiantes a encuestar, fue el **método no probabilístico intencional** en el que se escoge aleatoriamente a los encuestados.

- **ANÁLISIS DE LOS DATOS DE FUENTES PRIMARIAS** : Bajo el modelo del cuestionario estructurado (**Anexo 2**) realizado a los estudiantes los resultados obtenidos fueron:

○ **Resultados e interpretación de las encuestas**

1. Pregunta 1: ¿Conoce usted el concepto o funcionamiento de una incubadora de empresas?

Pregunta 1	¿Conoce usted el concepto o funcionamiento de una incubadora de empresas?		
Resultados	SI	49	38%
	NO	81	62%
		130	100%

Tabla 3.4 Pregunta 1

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora

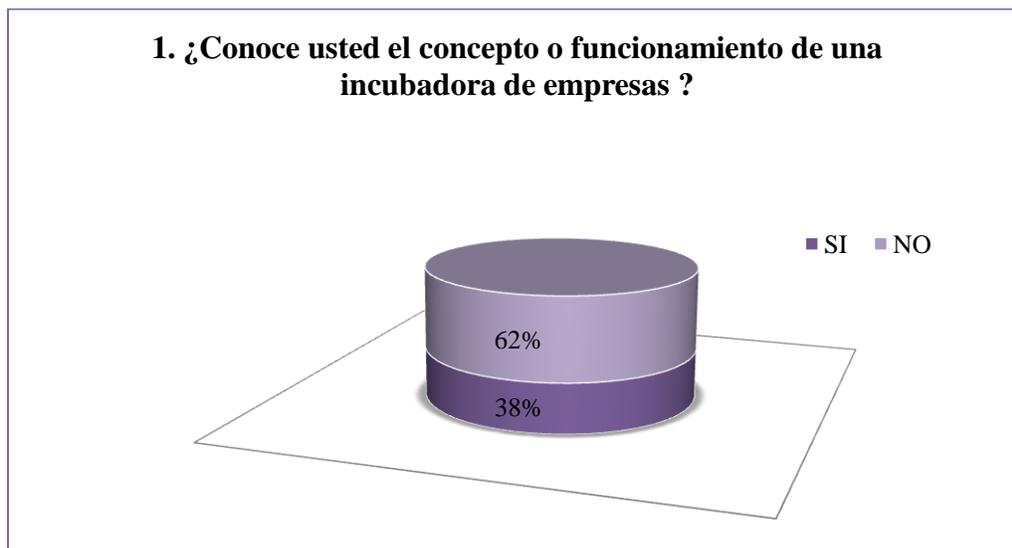


Gráfico 3.1 Pregunta 1.

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora

Interpretación: Del 100% de los alumnos encuestados, el 62 % no conoce el concepto o funcionamiento de una incubadora de empresas, mientras que el 38% (49 personas de 130) si conocen, el porcentaje de desconocimiento del tema es muy alto por lo que se consideraría necesario impartir charlas a los estudiantes para obtener afinidad por el proyecto.

2. Pregunta 2: Si respondió *SI* a la anterior, mencione alguna incubadora conocida y a que Universidad pertenece?

Pregunta 2	Si respondió <i>SI</i> a la anterior, mencione alguna incubadora conocida y a que Universidad pertenece?		
Resultados	CONQUITO	3	2,31%
	UTE	1	0,77%
	CIDE/ ESPE	4	3,08%
	CEEMP/ESPOL	2	1,54%
	PUCE	2	1,54%
	UDLA	1	0,77%
	UNITA	6	4,62%
	POLITECNICA	5	3,85%
	DEL PACIFICO	1	0,77%
	USFQ	1	0,77%
	SILICON VALLEY	1	0,77%
	TECNICA DE MONTERREY	2	1,54%
	PRIVADAS	1	0,77%
	FORJANDO EMP.	1	0,77%
	SALESIANA	2	1,54%
	NO CONOC/NINGUNA	10	7,69%
	NO RESPONDE	8	6,15%

Tabla 3.5 Pregunta 2

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora

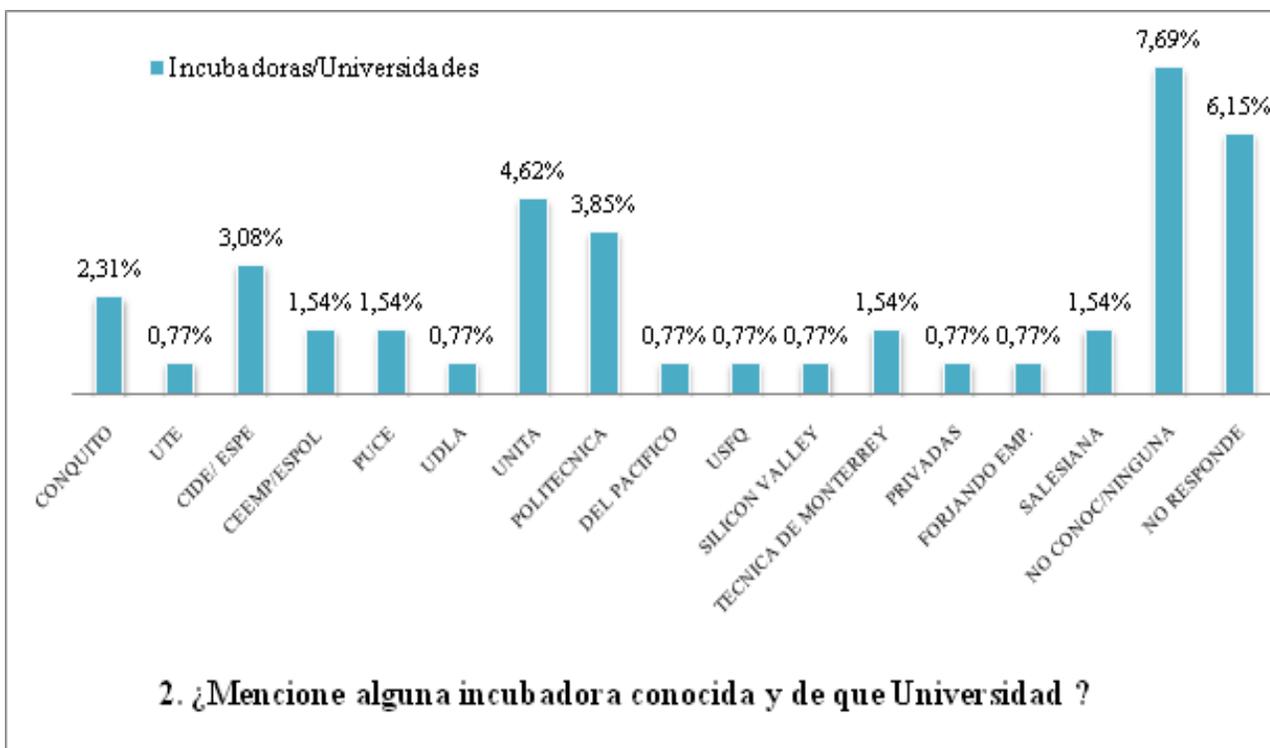


Gráfico 3.2 Pregunta 2.

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora

Interpretación: Del 38% de encuestados que contestaron en la pregunta anterior que si conocen el concepto o funcionamiento de una incubadora, el 4,62% conoce la incubadora de la Unita de Quito, el 3,85% de los encuestados conoce la de Escuela Politécnica Nacional, la Unidad de Apoyo al Politécnico Emprendedor, y el 3,8% y el 2,31% conocen el CIDE de la ESPE y CONQUITO del Municipio respectivamente.

EL 7,69% y 6,15% de las 49 personas que dijeron conocer el concepto o funcionamiento no han visitado o conocido alguna de las incubadoras existente en Ecuador.

3. Pregunta 3: ¿Considera usted que la universidad debería implementar una incubadora de empresas para sus estudiantes?

Pregunta 3	¿Considera usted que la universidad debería implementar una incubadora de empresas para sus estudiantes?		
Resultados	SI	104	80%
	NO	26	20%
		130	100%

Tabla 3.6 Pregunta 3

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora

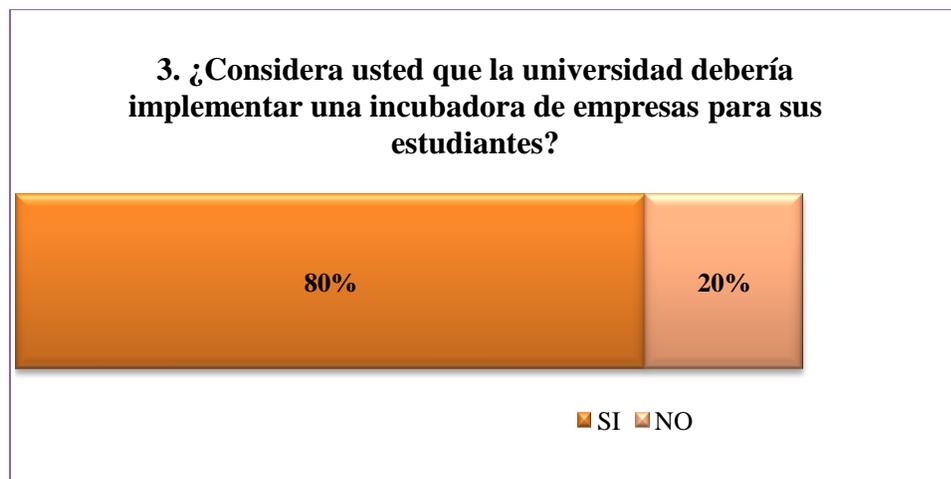


Gráfico 3.3 Pregunta 3.

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora

Interpretación: El 80% de los encuestados, es decir 104 de 130 están de acuerdo en que la universidad debería implementar una incubadora de empresas para llevar a cabo los proyectos de los estudiantes, mientras que el 20% de los estudiantes no lo consideran necesario.

Si se infieren los datos se podría decir que 1.398 estudiantes de 1.748 si están de acuerdo en que la Universidad debería implementarla, por lo tanto la incubadora si tiene aceptación por los potenciales clientes.

4. Pregunta 4: ¿Dispone usted de un proyecto que necesite soporte de una incubadora para poder desarrollarlo?

Pregunta 4	¿Dispone usted de un proyecto que necesite soporte de una incubadora para poder desarrollarlo?		
Resultados	SI	52	50%
	NO	52	50%
		104	100%

Tabla 3.7 Pregunta 4
Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK
Elaborado por: La Autora

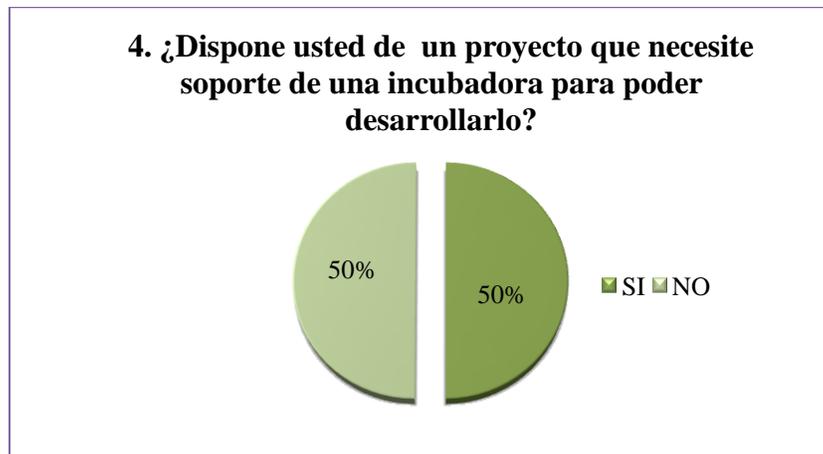


Gráfico 3.4 Pregunta 4.
Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK
Elaborado por: La Autora

Interpretación: El 50% de los encuestados poseen proyectos que necesitan el soporte de una incubadora para poderlos desarrollar, en cambio el otro 50% no poseen proyectos atractivos e innovadores.

Por lo tanto la Universidad tiene un gran potencial de proyectos a desarrollar, lo que garantiza el funcionamiento y la sostenibilidad de la incubadora de empresas.

5. Pregunta 5: Si su respuesta anterior fue *SI*, ¿De qué tipo de proyecto se trataría?

Pregunta 5	Si su respuesta anterior fue <i>SI</i> , ¿De qué tipo de proyecto se trataría?		
Resultados	Financiero	6	5.77 %
	Administrativo	4	3.85%
	De inversión	19	18.27%
	Comercial	17	16.35%
	Industrial	11	10.58%
	Otro	16	15.38%

Tabla 3.8 Pregunta 5

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora



Gráfico 3.5 Pregunta 5.

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora

Interpretación: Del 50% de los estudiantes que poseían un proyecto a desarrollarse, el 18,27% tienen proyectos de inversión, el 16,35% tienen

proyectos comerciales, el 10,58%, el 5,77% y el 3,85% tienen proyectos industriales, financieros y administrativos respectivamente.

Los emprendedores de la Universidad tienen mayor afinidad por los proyectos de inversión por lo que la incubadora debe enfocarse en temas de inversión y capacitar a los asesores para que ayuden a desarrollar dichos proyectos, y en los otros designar gente especializada que colabore en los asesoramientos y consultorías. El 15,38 % poseen otros proyectos los cuales son:

	Frecuencia	%
Servicios	4	25%
Cárnicos	1	6%
Aeronáuticos	1	6%
Telecomunicación	3	19%
Tecnológico	4	25%
Soporte	2	13%
Contactos	1	6%

Tabla 3.9 Tipo de Proyectos

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora

Hay estudiantes que tienen en mente otra clase de proyectos, que si la incubadora los analiza podrían ser grandes potenciales a desarrollar:

- El 50% del 15,38 % tienen proyectos de servicios y tecnológicos.
- El 19% del 15,38 % tienen proyectos de telecomunicaciones.
- El 13% del 15,38 % tienen proyectos de soporte.
- El 18 del 15,38 % tienen proyectos cárnicos, aeronáuticos y de contactos

6. Pregunta 6: ¿Usted considera que la incubadora de empresas debe implantarse en?

Pregunta 6	Si su repuesta anterior fue <i>SI</i> , ¿De qué tipo de proyecto se trataría?		
Resultados	En aulas existentes	58	55.77%
	En un sitio WEB	59	56.73%
	En una construcción nueva	18	17.31%

Tabla 3.10 Pregunta 6
Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK
Elaborado por: La Autora

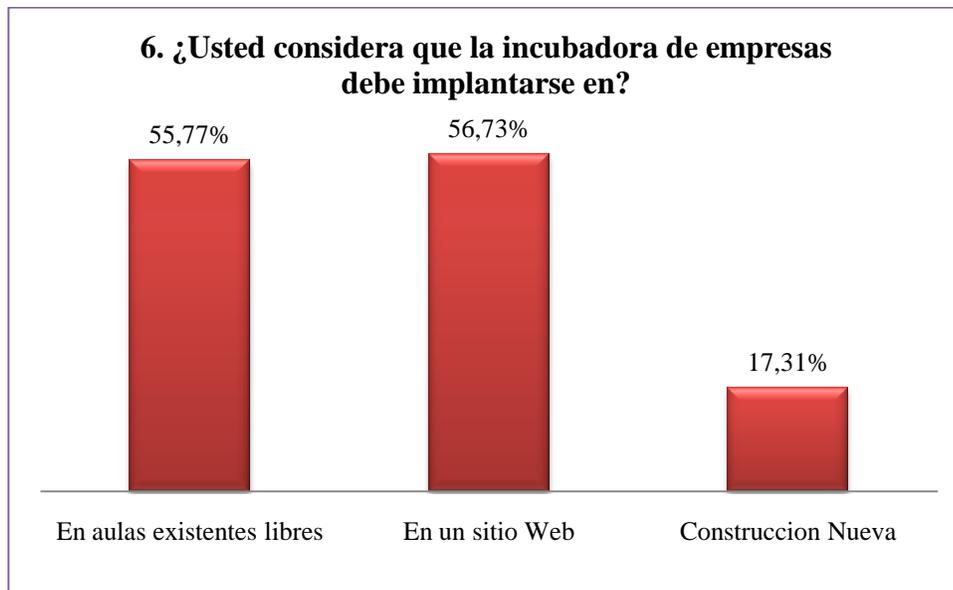


Gráfico 3.6 Pregunta 6.
Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK
Elaborado por: La Autora

Interpretación: El 55,77% de los encuestados preferirían que la incubadora se implante en una aula existente, el 56,73% que haya una incubadora virtual y el 17,31% desea la incubadora en una construcción nueva.

El 17,31% cree que los lugares apropiados para la implantación serian en:

- El 28% del 17,31% consideran que la ubicación adecuada de la incubadora sería en el Campus de Carcelén Miguel Cervantes.
- El 22% del 17,31% consideran que la ubicación adecuada de la incubadora sería en un *espacio en desuso* entre la Facultad de Comunicación y CEA, al frente de la biblioteca.
- El 17% y el 11% del 17,31% consideran que la ubicación adecuada de la incubadora sería en algún *lugar en desuso* o en *lugar adecuado para la incubadora* respectivamente.
- El 24% del 17,31% consideran que las ubicaciones adecuadas de la incubadora sería en las área administrativa, cerca del campus de ambiental, en la zona administrativa o en una área central de Quito.

	Frecuencia	%
Campus Carcelén	5	28%
Comunicación	4	22%
Administrativa	1	6%
Junto a la Cancha	1	6%
Area Central de Quito	1	6%
Espacio en Desuso	3	17%
Lugar Adecuado	2	11%
Ambiental	1	6%

Tabla 3.11 Lugares adecuados para la implementación de la incubadora
Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK
Elaborado por: La Autora

7. Pregunta 7: ¿Que servicios cree que debe ofrecer la incubadora?

Pregunta 7	¿Qué servicios cree que debe ofrecer la incubadora?		
Resultados	Arrendamiento del lugar	22	21%
	Desarrollo y seguimiento de planes de negocios	70	67%
	Asesoramiento legal, contable y tributario	70	67%
	Servicios generales e internet	39	38%
	Venta de proyectos de inversión	32	31%
	Control y seguimiento de los proyectos	59	57%
	Financiamiento	55	53%

Tabla 3.12 Pregunta 7

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora

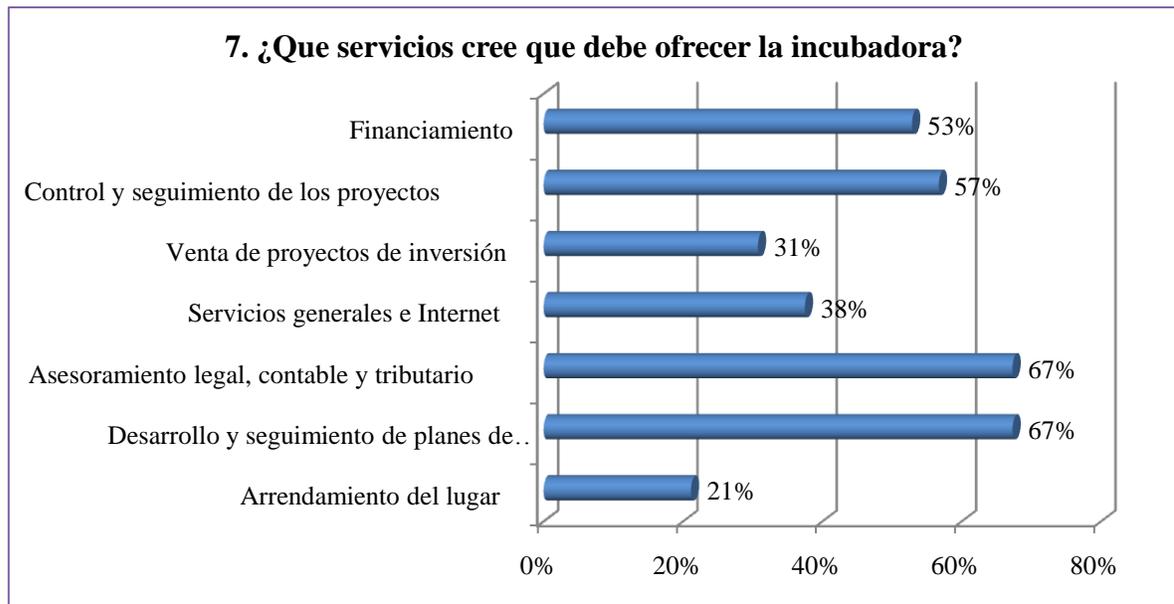


Gráfico 3.7 Pregunta 7.

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora

Interpretación: Los servicios que los estudiantes consideran que la incubadora debe ofertar son:

- Asesoramiento legal, contable y tributario, y desarrollo y seguimiento de los planes de negocios, con un grado de aceptación del 67% cada uno.
- Control y seguimiento de los proyectos con un grado de aceptación del 57 % de los encuestados.
- Financiamiento con un grado de aceptación del 53% de los encuestados.
- Servicios generales e internet con un grado de aceptación del 38% de los encuestados.
- Venta de proyectos y arrendamiento de un lugar físico presentaron un grado de aceptación del 31% y 21% respectivamente.

Los estudiantes consideran que el asesoramiento legal contable y tributario con el desarrollo y seguimiento de planes de negocios son los servicios más importantes, ya que muchos interesados de carreras distintas a administración desconocen de esos temas los cuales son vitales para el desarrollo de los proyectos.

El control y seguimiento de los proyectos y financiamiento también se constituyen como servicios relevantes que la incubadora debe adoptar para satisfacer necesidades insatisfechas.

8. Pregunta 8: ¿Cree que los proyectos deben compartir sus beneficios/ganancias en un determinado tiempo al salir de la incubadora cuando ya estén estables?

Pregunta 8	¿Cree que los proyectos deben compartir sus beneficios/ganancias en un determinado tiempo al salir de la incubadora cuando ya estén estables?		
Resultados	SI	62	60%
	NO	31	30%
	DEPENDENDE	11	11%
		104	100%

Tabla 3.13 Pregunta 8

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora

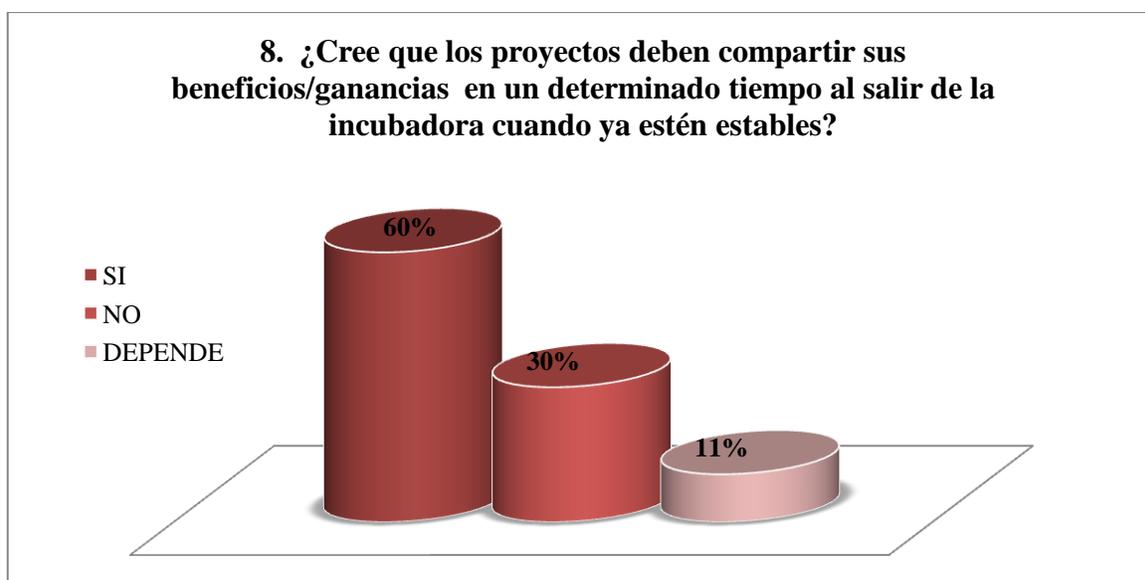


Gráfico 3.8 Pregunta 8.

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora

Interpretación: El 60% de los encuestados cree que los proyectos cuando ya se encuentren estables y fuera de la incubadora **SI** deben compartir sus ganancias, argumentado que:

- Se deben compartir las ganancias ya que hay que retribuir la anterior ayuda.

- Que la estipulación de compartir las ganancias debe ser en base al tiempo de pago y del servicio recibido.
- Que se deben compartir las ganancias según la oferta y demanda del proyecto o solo en el caso de que la empresa presente ganancias.
- Que se deben compartir las ganancias solo si es que la incubadora genera conocimientos.
- Para que exista apoyo mutuo entre la empresa y la incubadora.

El 30% de los encuestados manifiestan que los proyectos **NO** deben compartir las ganancias por qué:

- La incubadora debe generar sus ingresos por medio de sus esfuerzos propios.
- La empresa estable debe cancelar el valor prestado por el tiempo de incubación.
- Las ideas pertenecen a cada emprendedor y se debe pagar solo al ente de financiamiento.
- Solo si la incubadora brindara asesorías y ciertos servicios.
- Se beneficiarían a terceras personas.

Y el 11% de los encuestados consideran que se debe compartir las ganancias **DEPENDIENDO** de:

- El porcentaje de ganancia y el tiempo.
- Si se cumplen con las expectativas del proyecto.
- De cómo se negocie entre las partes.
- De la naturaleza del proyecto, ya que no todos tienen el mismo potencial.
- Si es que le ayudan al proyecto con financiamiento.

- Que se compartan las ganancias hasta que el proyecto devengue su inversión.
- Si se comparten los gastos.
- Si es que se van a impulsar nuevos proyectos.

9. Pregunta 9: ¿Qué tipo de profesionales considera usted que deben conformar el personal de la incubadora?

Pregunta 9	Qué tipo de profesionales considera usted que deben conformar el personal de la incubadora		
Resultados	Abogados	49	47%
	Economistas	58	56%
	Audidores	43	41%
	Administradores	61	59%
	Ing. Financieros	64	62%
	Ing. En Marketing	18	17%
	Otro	15	14%

Tabla 3.14 Pregunta 9

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora

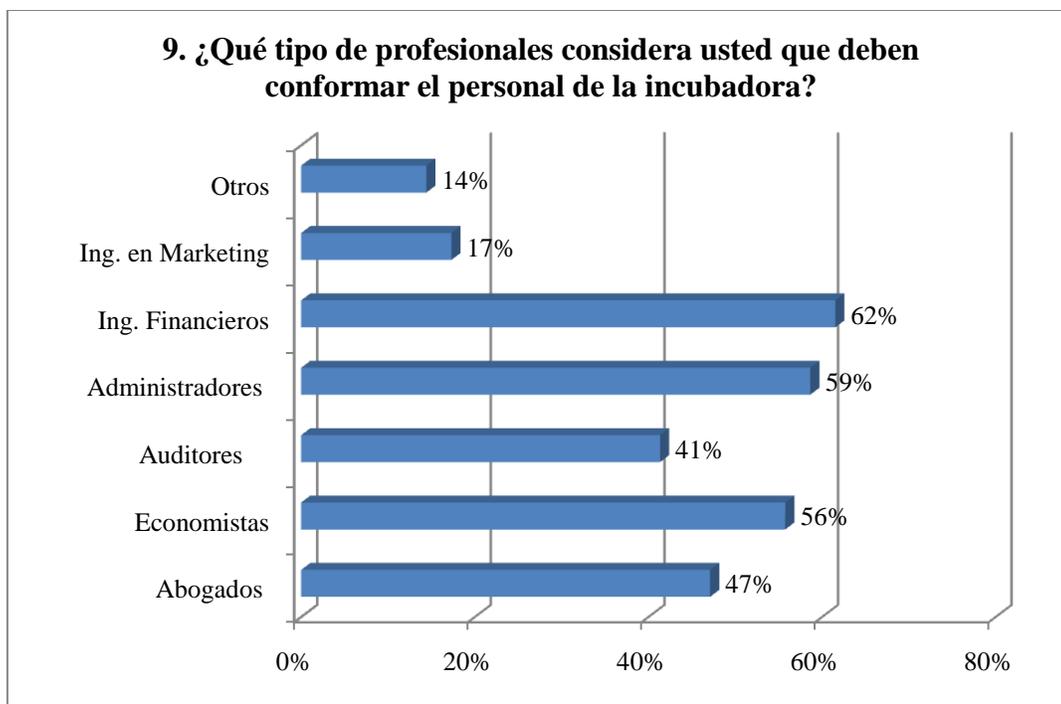


Gráfico 3.9 Pregunta 9.

Fuente: Encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora

Interpretación: Los estudiantes consideran que la incubadora debe contar con los siguientes profesionales:

- El 62% manifiesta que la incubadora debe contar con Ingenieros Financieros.
- El 59% cree que la incubadora debe contar con Administradores.
- El 56% considera que la incubadora debe contar con Economistas.
- El 47% y 41% manifiesta que la incubadora debe contar con Auditores y Abogados respectivamente.
- Solo el 17% cree que la incubadora necesita de Ingenieros en Marketing.
- El 14% piensa que la incubadora necesita de otros profesionales como: ingenieros y técnicos, comunicadores, contadores, diseñadores gráficos,

ingenieros ambientales y de sistemas, también manifestaron que se debe contratar profesionales según la naturaleza de los proyectos a incubar.

3.2.3 *Demanda futura*

La demanda futura será calcula en base a los datos de la demanda pasada (insatisfecha) para las facultades más emprendedoras *Turismo y CEA*.

3.2.3.1 *TURISMO*

A continuación se presenta la demanda histórica de la Facultad de Turismo por años:

Años	Proyectos Atractivos
1997 - 1998	8
1998 - 1999	15
1999 - 2000	11
2000 - 2001	6
2001 - 2002	2
2002 - 2003	4
2003 - 2004	4
2004 -2005	8
2005 -2006	11
2006 -2007	12

Tabla 3.15 Demanda Histórica de Turismo
Fuente: Biblioteca de la Universidad SEK
Elaborado por: La Autora

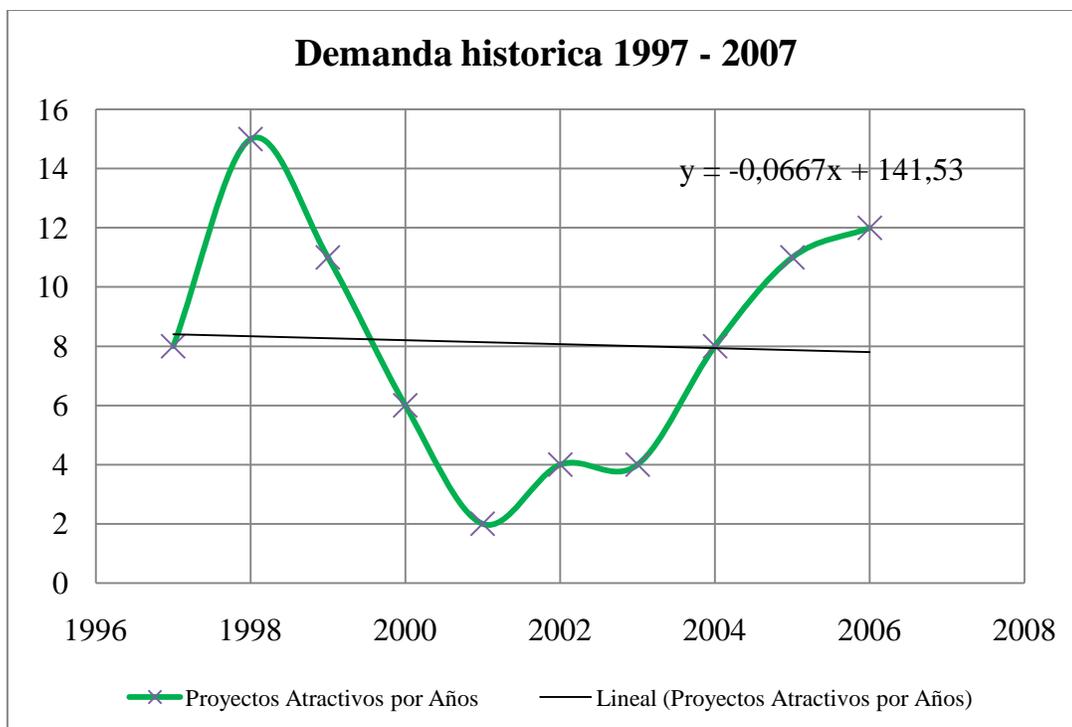


Gráfico 3.10 Demanda histórica de Turismo

Fuente: Biblioteca de la Universidad SEK

Elaborado por: La Autora

La demanda futura fue estimada a partir de datos históricos de los proyectos de tesis de los estudiantes de la Facultad de Turismo de 1997 hasta 2007; se utilizó el modelo de regresión, el que permitirá calcular la demanda de proyectos de 5 años más.

Este modelo se lo puede realizar a través de “mínimos cuadrados” o de “los gráficos de Excel” en base a la variable dependiente (años) y no dependiente (número de proyectos), también se estimaría la ecuación de regresión la cual permite el cálculo de la demanda futura.

La ecuación sería:

$$\text{Número de Proyectos} = -0.0667 (\text{Año}) + 141.53$$

Entonces la demanda futura para los siguientes años es:

Años	Proyectos atractivos
2007 -2008	7
2008 -2009	6
2009 -2010	6
2010 -2011	6
2011 - 2012	6

Tabla 3.16 Demanda Futura de Turismo
Fuente: Biblioteca de la Universidad SEK
Elaborado por: La Autora

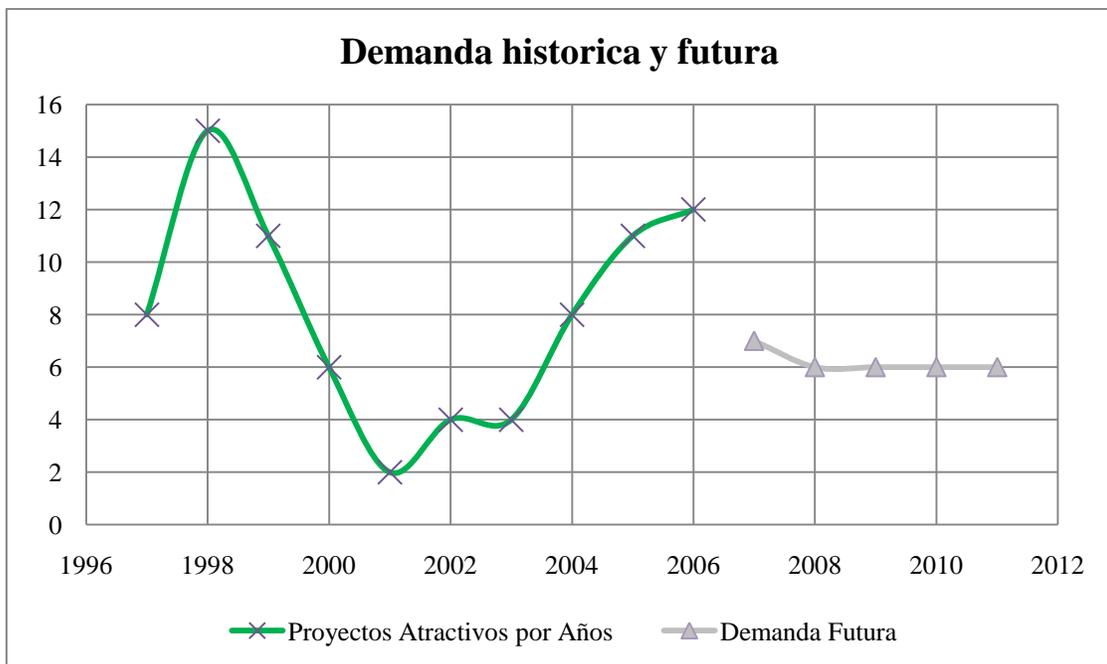


Gráfico 3.11 Demanda Futura de Turismo
Fuente: Biblioteca de la Universidad SEK
Elaborado por: La Autora

3.2.3.2 CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

A continuación se presenta la demanda histórica de la Facultad de CEA por años:

Años	Proyectos atractivos
2001 - 2002	1
2002 - 2003	8
2003 - 2004	13
2004 - 2005	14
2005 - 2006	11
2006 - 2007	9
2007 - 2009	3
2009 - 2010	23

Tabla 3.17 Demanda Histórica de CEA
Fuente: Biblioteca de la Universidad SEK
Elaborado por: La Autora

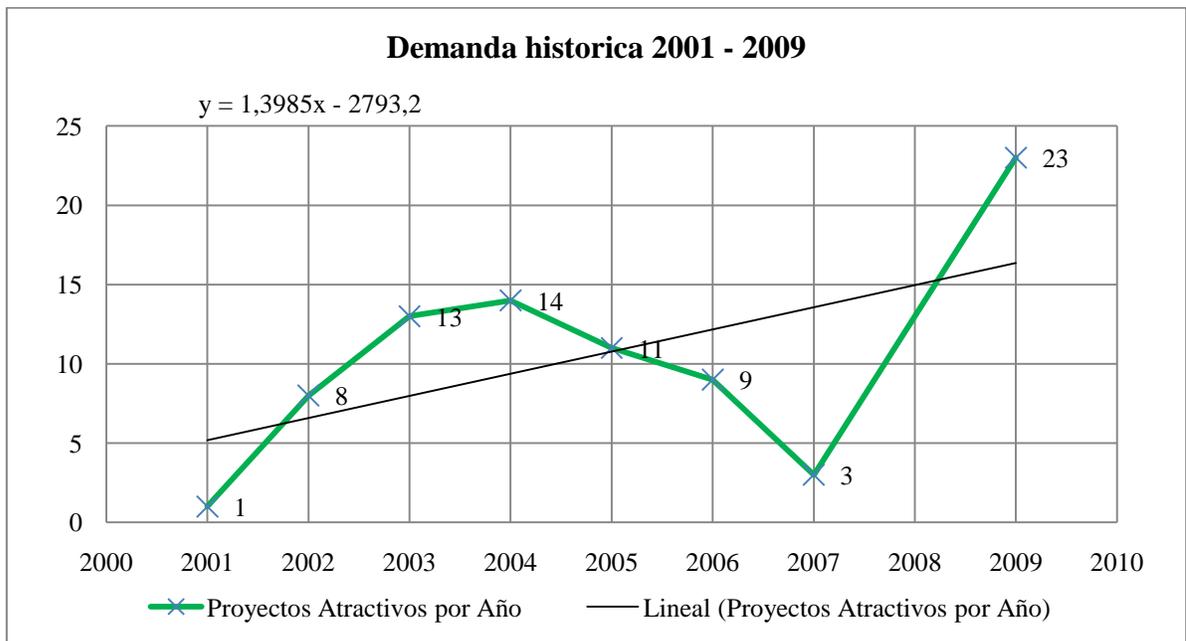


Gráfico 3.12 Demanda Histórica de CEA
Fuente: Biblioteca de la Universidad SEK
Elaborado por: La Autora

La demanda futura fue estimada a partir de datos históricos de los proyectos de tesis de los estudiantes de la Facultad de CEA de 2001 hasta 2009; se utilizó el modelo de regresión, el que permitió calcular la demanda de proyectos de 5 años más.

La ecuación sería:

$$\text{Número de Proyectos} = 1.3985 (\text{Años}) - 2793.2$$

Entonces la demanda futura para los siguientes años es:

Años	Proyectos Atractivos
2010 -2011	17
2011 -2012	19
2012 -2013	20
2013 -2014	21
2014 -2015	23

Tabla 3.18 Demanda Futura de CEA
Fuente: Biblioteca de la Universidad SEK
Elaborado por: La Autora

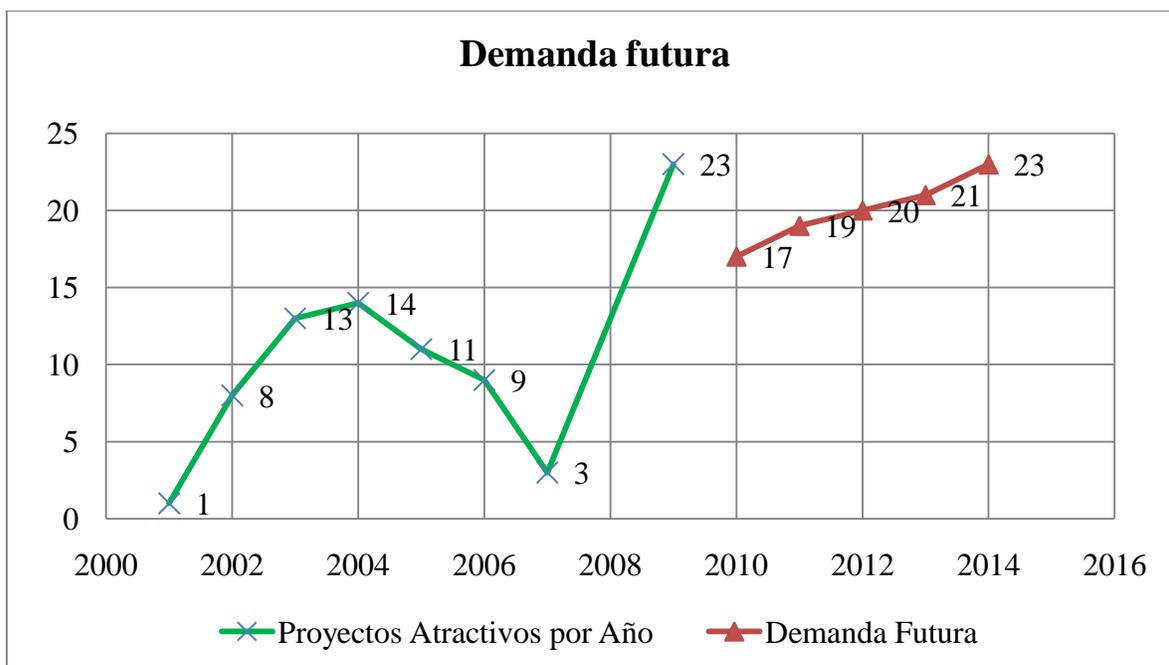


Gráfico 3.13 Demanda Futura de CEA
Fuente: Biblioteca de la Universidad SEK
Elaborado por: La Autora

3.3 Análisis de la oferta

La universidad juega un rol importante en la creación de emprendimientos, ya que brinda a sus estudiantes el apoyo logístico, asistencia administrativa, asesoría técnica, acceso a laboratorios y tecnología de punta, entre otros, también busca impulsar la creación y/o desarrollo de mipymes en sus primeras etapas.

En base a esto en Ecuador ya son varias las universidades que poseen una incubadora dentro de sus instalaciones, a continuación se presenta un resumen de las principales incubadoras en Ecuador.

3.3.1 CTDT⁶⁸



El CTDT es el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnología de la ESPOL, este centro sirve de nexo entre la Universidad y las empresas e instituciones tanto públicas como privadas; y facilita, gestiona y coordina las relaciones de la ESPOL con el sector productivo en los ámbitos de Transferencia de Tecnología y Consultoría Empresarial.⁶⁹

El CTDT tiene como objetivos:

- Promover el intercambio tecnológico entre las empresas públicas y privadas con la ESPOL.
- Impulsar la creación de nuevas empresas especialmente aquellas con carácter innovador.

⁶⁸ CTDT [en línea]. Ecuador, [fecha de consulta: 17 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.ctdt.espol.edu.ec>>

⁶⁹ROMERO, Laura. A., RIVAS, Ingrid G., SALINAS, N.A., Estudio de Mercado y Plan de Marketing para el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnología. Tesis (Economista en Gestión Empresarial). Guayaquil, Ecuador. ESPOL, 2001.

- Fomentar nuevas líneas de actividad en las empresas existentes.
- Apoyar a los emprendedores en la puesta en marcha de sus proyectos.

El CTDT cuenta con tres programas principales consideradas como *Unidades Estratégicas de Negocio*, estos son:

1. Programa Empresario Emprendedor.- Es un programa que impulsa el espíritu innovador, empresarial, emprendedor de estudiantes, profesionales politécnicos y la comunidad ecuatoriana, portadores de una idea o proyecto innovador y que aspiren a ponerlo en marcha, creando así nuevas empresas y autoempleo.

El programa tiene como objetivos:

- Lograr la formación de la persona emprendedora.
- Crear una cultura emprendedora que permita el desarrollo de proyectos.
- Estimular la participación de los estudiantes en diversos concursos.

Las tácticas del programa son:

- Encuentros empresariales para jóvenes emprendedores
- Concurso de innovación empresarial
- Ciclo de conferencia

2. Programa Incubadora de Empresas.- Es un mecanismo para impulsar la creación de empresas especialmente de carácter innovador; el proceso de incubación consiste en crear un espacio donde la empresa pueda alojarse y tenga acceso a todos los recursos necesarios para fortalecer su crecimiento y desarrollar su capacidad para enfrentar al mercado.

Tiene por objetivos:

- Promover la creación de empresas a través de una red de servicios técnicos, Gerenciales, administrativos y financieros.
- Contribuir a transferir tecnología a los sectores productivos del país.

- Fomentar las relaciones entre los sectores dedicados a la investigación y producción contribuyendo a la generación de redes de innovación tecnológica.

Los servicios que ofrece son:

- Consultoría empresarial.
- Nexos con los centros de investigación.
- Fuentes de financiamiento.
- Respaldo institucional.
- Servicios administrativos.
- Equipos de oficina.

3. Programa de Consultoría Empresarial.- Es la asesoría que brinda el CTDT a las empresas en sus diversas áreas por medio de los convenios con los centros de prestigio a nivel internacional de desarrollo e innovación tecnológica que la ESPOL posee, con el fin de dar soluciones efectivas e inmediatas a las necesidades.

El programa tiene por objetivos:

- Determinar las necesidades de las empresas
- Conocer el nivel de aceptación de las consultorías brindadas domésticamente a diferencia de las extranjeras.
- Satisfacer las necesidades del sector empresarial
- Expandir el servicio de consultoría a nivel nacional.

3.3.2 ESPE/CIDE⁷⁰



El CIDE es Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial desarrollado por la ESPE, es una unidad del Vicerrectorado de Investigación y Vinculación con la Colectividad, creada en el año 2003, con el objetivo *de generar un entorno académico y social favorable para el desarrollo de la capacidad de emprendimiento y creatividad en los nuevos profesionales, enfocada hacia la creación de empresas y la generación de autoempleo.*

El CIDE tiene como objetivos:

- Fomentar la cultura de emprendimiento en la comunidad.
- Generar un entorno propicio para la creación de negocios innovadores viables y competitivos.
- Desarrollar proyectos de investigación y vinculación con la colectividad en el área de emprendimiento contribuyendo a la toma de decisiones en el entorno empresarial.
- Establecer alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales comprometidos a apoyar el emprendimiento.

El CIDE presenta 3 áreas de gestión:

1. **Capacitación empresarial.-** Esta área permite desarrollar el potencial emprendedor, la capacidad para identificar oportunidades de emprendimiento, y las habilidades para la planificación y gestión de negocios innovadores, a través de metodologías participativas y el uso de herramientas empresariales.

La capacitación empresarial brinda cursos de:

⁷⁰ CIDE [en línea]. Ecuador, [fecha de consulta: 17 de Julio del 2010]. Disponible en <http://www.espe.edu.ec/portal/portal/main.do?sectionCode=668>

- Planificación de negocios
- Marketing para emprendedores
- Finanzas para emprendedores
- Gestión de calidad para pymes
- Constitución legal de empresas

2. Investigación.- La investigación en la línea del emprendimiento, competitividad y desarrollo empresarial permite identificar la problemática existente con el fin de coadyuvar a la toma de decisiones y acciones efectivas a ser realizadas por distintos actores sociales involucrados y comprometidos con el desarrollo político, social y económico del país.

3. Incubación de negocios.- La creación de empresas se aborda desde la combinación de esfuerzos y apoyos dirigidos al emprendedor y a su idea de negocio, a partir del cual se produce un enriquecimiento gradual de ambas dimensiones (individuo + iniciativa) como punto de partida, hasta llegar al objetivo final que es crear empresas y formar empresarios

La incubación brinda asesorías especializadas en:

- Asesoría especializada
- Asesoría en marketing
- Asesoría en finanzas
- Asesoría técnica
- Asesoría legal
- Facilidades físicas y de comunicación
- Vinculación con entidades financieras
- Asesoría para la puesta en marcha de negocios.

3.3.3 **RIOINNOVA**⁷¹



Rioinnova es una incubadora perteneciente a la ESPOCH (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo), que tiene como objetivo facilitar instalaciones, equipamiento, y capacitación y asesoría a: emprendimientos e iniciativas empresariales para desarrollar microempresas y proyectos productivos de carácter social, económico, ecológico y tecnológico, reduciendo la mortalidad empresarial de empresas ya existentes.

Posee alianzas con: Universidades e Instituciones Académicas, Organismos regionales, nacionales e internacionales, Municipalidades, Instituciones Financieras (Cooperativa Riobamba) y Cámaras de Comercio.

Cuenta con 6 cubículos muy bien equipados, sala de reuniones, showroom, hemeroteca, cafetería, baños, secretaria, equipos de impresión, internet banda ancha, teléfono, fax, estacionamientos y conserjería.

El target de mercado de la incubadora son estudiantes de universidades, escuelas politécnicas, población emprendedora y áreas urbanas y rurales, a las que les ofrece:

- Prestación de instalaciones equipadas con equipos informáticos de punta, internet banda ancha.
- Asistencia administrativa y asesoría en recursos humanos, marketing, finanzas, Gerencia, legal, internacionalización y asociatividad y administración/ Gerencia.

⁷¹ Rioinnova[en línea]. Riobamba - Ecuador, [fecha de consulta: 17de Julio del 2010]. Disponible en <www.rioinnova.com>

- Acceso a crédito e inversiones en: Crédito Fonpae (Cooperativa Riobambeña), Capital Semilla (SENACYT), y Ángeles Inversionistas (Capital Privado).
-

3.3.4 UAPE⁷²



UAPE es la Unidad de Apoyo al Politécnico desarrollada por la Escuela Politécnica Nacional, fue creada con el fin de promover el emprendimiento por parte de los estudiantes de la comunidad politécnica. UAPE fue parte de EMPREDER, actualmente pertenece a la red de Quito, Incubadora de Distrito Metropolitano (CONQUITO) donde ya han participado estudiantes politécnicos que han desarrollado sus proyectos.

UAPE tiene por objetivo ofrecer al politécnico emprendedor y a la comunidad las facilidades necesarias para que desarrolle sus ideas de negocio y las ponga en marcha.

Dentro de sus políticas UAPE debe:

- Estar abierta al servicio de la comunidad politécnica y a la comunidad en general.
- Velar constantemente por la vinculación de las ideas de emprendimiento que nacen en la comunidad politécnica con la sociedad, para de esta manera estimular la transferencia de conocimiento.
- Garantizar confidencialidad sobre la información de los proyectos realizados.
- Mantener alianzas estratégicas con instituciones que apoyan el emprendimiento.
- Gratuidad en los servicios de la asesoría.

Los servicios que UAPE ofrecen son:

- Capacitación oportuna en temáticas empresariales y ciencias de desarrollo científico-tecnológico.

⁷² UAPE [en línea]. Quito- Ecuador, [fecha de consulta: 17de Julio del 2010]. Disponible en <<http://uape.epn.edu.ec> >

- Consultoría y gestión de empresas
- Asesoría en el desarrollo del plan de negocios
- Cursos, conferencias y concursos
- Respaldo institucional, en todo el proceso (pre-incubación)
- Publicación de artículos de interés sobre investigación y desarrollo, innovación, desarrollo empresarial y demás actividades del politécnico emprendedor

3.3.5 Valle Tecnológico⁷³



El Valle Tecnológico es una incubadora de base tecnológica desarrollada por la UTPL (Universidad Técnica Particular de Loja), este centro tiene por gestión contribuir al desarrollo cognoscitivo y económico del país, a través del apoyo a iniciativas de empresa del conocimiento y de base tecnológica; la incubadora está en condiciones de:

- Proporcionar las capacidades necesarias para un buen desempeño laboral, con bases sustentadas en la competitividad, cooperación, y trabajo en equipo.
- Preparar a los emprendedores para que formen su propia empresa.
- Apoyar el desarrollo de las ideas de negocio, para hacerlas realidades empresariales.
- Proporcionar la infraestructura tecnológica, que facilite la realización de productos y servicios de los emprendedores

El Valle Tecnológico presenta líneas de investigación en cada una de las diferentes áreas de desarrollo tecnológico que actualmente existen, estas se establecen en los centros de investigación y en las escuelas de tecnología.

Las áreas de desarrollo que cubre la incubadora son:

⁷³Valle Tecnológico [en línea]. Quito- Ecuador, [fecha de consulta: 17de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.utpl.edu.ec/utpl/valltecnologico>>

- Software a medida
- Portales web
- Multimedia y diseño
- Administración de procesos
- Consultoría
- Proyectos informáticos en general.

El Valle Tecnológico ofrece los siguientes servicios:

- Espacios y posibilidades para que jóvenes universitarios emprendan en líneas de negocio tecnológicas.
- Ofrecer a empresas constituidas la posibilidad de establecerse físicamente en las instalaciones con el propósito de vincular proyectos y negocios conjuntos.
- Desarrollar líneas de negocio de base tecnológica con la creación y constitución de empresas, vinculando compañías ya constituidas o emprendedoras.
- Productos y servicios en el área de la tecnología.

3.3.6 CIDEM⁷⁴



CIDEM es el Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial que pertenece a la Universidad Tecnológica América (UNITA), es una plataforma de impulso al desarrollo de nuevas empresas, donde se le acompaña al proyecto en etapas como la concepción, arranque y crecimiento del negocio.

El CIDEM incuba ideas de negocio de economía general, de base social y base tecnológica también asesora en todos los aspectos referentes al mundo de la creación de empresas y los negocios; con procesos creativos y fáciles de desarrollar, tanto en Quito como en Cuenca, donde están las principales sedes de la UNITA.

⁷⁴ CIDEM [en línea]. Cuenca- Ecuador, [fecha de consulta: 17de Julio del 2010]. Disponible en <<http://cidem.unita.edu.ec>>

Los servicios del CIDEM se enfocan en:

- Creación e incubación de empresas
- Formación de multiplicadores en emprendimiento
- Programas de mejoramiento y desarrollo de MIPYMES.
- Programas para elaboración de proyectos empresariales (planes de negocios)
- Transferencia del programa emprendedor al sistema educativo.
- Asesoría y tutoría especializada en la investigación y desarrollo de MIPYMES
- Capacitación específica en las diferentes áreas de gestión empresarial: Espíritu emprendedor y empresarial, marketing, productos y servicios, organización y gestión empresarial, finanzas, legal y otros.
- Investigación especializada para PYMES

3.4 Marketing Mix

3.4.1 Producto

El producto del proyecto es la *incubadora de empresas*; la incubadora tendrá una presencia tanto física como en Internet (Incubadora virtual), la incubadora física adoptará el modelo de una *incubadora tradicional* la cual prestará servicios a proyectos que se orienten a los servicios, al comercio y a ciertas industrias pero no a la industria tecnológica.

Una incubadora física o virtual *es una organización que crea ambientes y escenarios que promueven y facilitan la formación de éxito y empresas sostenibles en el corto y mediano plazo*; las incubadoras proporcionan altos niveles de cooperación y trabajo en red.

Sus servicios son:

- Asesorías legales, contables y de tributación.
- Apoyo técnico académico
- Consultorías
- Capacitación y seguimiento de los planes de negocios
- Venta de proyectos viables



3.4.2 Precio

La incubadora de empresas adoptará un modelo de *incubadora privada*; aunque al principio de sus operaciones la incubadora obtendrá los ingresos de la universidad para cubrir los gastos administrativos, generales, etc. y los servicios, hasta que se adquieran los ingresos provenientes de los royalties; estas entradas de dinero ayudarán a financiar nuevos proyectos, brindar nuevos servicios y pagar los existentes; la incubadora también buscará ayuda financiera a través de los organismos internacionales (CAF, BID) y nacionales (CFN y MIPRO) .

La forma de generar los ingresos en base al modelo adoptado por la incubadora, es por medio de los royalties recibidos por las empresas ya estables en su etapa de post-incubación anteriormente dichos, el royalty será un porcentaje sobre las ventas del 5% por un periodo aceptable de dos años.

La incubadora desarrollará un contrato entre las partes (la incubadora y el incubado), el cual reflejará los deberes, derechos y obligaciones de las partes, todos los servicios implicados según la naturaleza del proyecto

3.4.3 Plaza

Los clientes podrán interactuar con la incubadora a través de un espacio:

- **FÍSICO.** – La incubadora física dispondrá de varios cubículos, a los cuales accederán los incubados, estos contarán con agua, luz, teléfono e internet banda ancha; también la incubadora para abaratar costos provee servicios compartidos tales como:
 - Secretaria
 - Sala de reuniones
 - Copias
 - Impresiones

- **VIRTUAL.** - La incubadora virtual está dirigida a todas aquellas áreas de negocio que no requieren un espacio físico, este tipo de incubadora es ideal para los emprendedores que no tienen mucho tiempo disponible y que pueden realizar toda sus actividades través de una red en su casa. La incubadora virtual presenta los mismos servicios que una incubadora física, pero través de *conferencias, chats y reuniones* virtuales.

The image shows a screenshot of the UISEK website. On the left side, there is a navigation menu with the following items:

- Institución Internacional SEK
- Campus Internacional SEK
- Correo sekmail
- Forum SEK
 - Área Profesores
 - Área Alumnos
- Diners Club Internacional
 - Pago de matrícula y pensión
- INCUBADORA UISEK
- Solicite Información!
 - 1 800 800 100

The main content area features a large image of four students (three men and one woman) gathered around a table, looking at a laptop. Overlaid on this image is a graphic that reads "119 años educando en el mundo" and "119 años en el Ecuador". Above the image, the phone number "1 800 800 100" and the UISEK logo are displayed. To the right of the logo, the text reads "EVALUACIÓN ACADÉMICA, LABORAL O SOCIAL EN EL MUNDO."

Below the main image, there are two sections:

- NOTICIAS**: Evaluación a Docentes - Maestrías y Semipresencial
- ACTIVIDADES**: Colaboración de la UISEK con el Regimiento Quito 2 de la Policía Nacional

Gráfico 3.14 Link de la incubadora de empresas en la página de la universidad

Fuente: www.uisek.edu.ec

Elaborado por: La Autora



Gráfico 3.15 Pagina Web de la Incubadora de Empresas de la UISEK

Fuente: www.uisek.edu.ec

Elaborado por: La Autora

3.4.4 Promoción

Para la promoción de la incubadora se basara en dos etapas:

- **Darse a conocer**

1. Tomar ventaja de las iniciativas del gobierno en emprendimiento, por lo tanto la incubadora participará en:

Ferias y exposiciones realizadas por las instituciones públicas, ministerios y municipios.



2. También participará en ferias y exposiciones de las instituciones académicas nacionales e internacionales.
3. Y se publicitará en los principales canales y diarios de Ecuador



4. Se realizarán campañas de emprendimiento a través de las redes sociales más frecuentadas. (Facebook, Skype, Twitter, Hi5 y otras).



5. Por último la incubadora comprará una base de datos de los posibles inversores y personas interesadas en emprendimiento, a ellos se les mandarán e mail ofertando los productos y servicios.

- **Posicionamiento y retención de cliente**

Esto se lograra a través de:

- Casas Abiertas de la Universidad
- Concursos de emprendimiento dentro de la Universidad
- Charlas, conferencias y debates con los estudiantes y posibles inversores

CAPITULO IV

4. ESTUDIO DE TECNICO

4.1 Objetivos del capítulo

- Demostrar la factibilidad técnica del proyecto.
- Definir el tamaño del proyecto para conocer todas las necesidades del mismo.
- Establecer la localización adecuada para el proyecto con el objetivo de que las personas relacionadas puedan acceder sin ningún problema.
- Especificar cada uno de los procesos de las operaciones básicas de la incubadora para optimizar costos y recursos.
- Diseñar la planta de la incubadora basándose en las necesidades de los usuarios.
- Definir la estructura orgánica funcional de la incubadora y sistematizar cada uno de los procesos legales a cumplir para constituirlos.

4.2 Análisis del estudio de factibilidad

Para poder demostrar la factibilidad técnica de un proyecto es necesario detallar aspectos importantes tales como: ingeniería básica del servicio; el tamaño óptimo del proyecto, especificando cada uno de los componentes; la localización estratégica; los procesos de las funciones a realizar; el personal a contratar, los perfiles y funciones; y los procesos legales que

se tienen que llevar acabo al momento de constitución; los mismos que serán presentados a continuación:

4.2.1 Tamaño del Proyecto (Anexo 3)

Para poder definir el tamaño del proyecto se analizarán aspectos como área física y la capacidad del proyecto:

4.2.1.1 Área Física

El área física a utilizarse para el desarrollo del proyecto será de 289 m² (17m x 17m), este espacio físico se distribuirá según las necesidades de los incubados y del personal contratado; por la tanto el proyecto constará con 2 áreas o secciones:

- Área de incubación

AREA DE INCUBACIÓN		
UBICACIÓN	COMPUESTO	TAMAÑO
El área de incubación se encontrará ubicada en la parte central de la nueva construcción.	Habrán 8 oficinas que estarán compuestas de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cubículos.- Cada oficina tiene 3 cubículos y un escritorio para cada asesor asignado. 	Toda el área de incubación tiene un tamaño de 148 m ² , mientras que cada oficina mide 14 m ² .

Tabla 4.1 Área de Incubación
Fuente: Sondeo en algunas incubadoras
Elaborado por: La Autora

- Área administrativa

AREA ADMINISTRATIVA		
UBICACIÓN	COMPUESTO	TAMAÑO
El área administrativa se encontrará ubicada en la parte superior de la nueva construcción; sola la sala de reuniones se ubicará en la parte trasera de la misma.	Estará conformada por: <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Gerencia General</i> ○ <i>Departamento de Asesoría Financiera</i> ○ <i>Departamento de Asesoría de Marketing</i> ○ <i>Departamento de Asesoría Legal</i> ○ <i>Secretaria</i> 	Toda el área administrativa tiene un tamaño de 58 m ² .

Tabla 4.2 Área Administrativa
Fuente: Sondeo en algunas incubadoras
Elaborado por: La Autora

4.2.1.2 Capacidad

La institución cuenta con la *capacidad para incubar 24 proyectos* en base a la demanda futura, en el anterior capítulo se estableció la demanda futura de las facultades más emprendedoras, CEA tiene un aproximado de 23 proyectos y turismo 7 proyectos por lo que se tendría en total 30 proyecto de los cuales se estima que el 80% sean viables, la incubadora podrá incubar 24 proyectos; pero si es que la demanda de proyectos sería mayor se le solicitaría a la universidad la utilización de ciertas aulas existentes en desuso, con una duración mínima de un año y máximo de dos años, aunque la duración depende mucho del tiempo de maduración del proyecto, hasta que se encuentre estable y pueda salir de las instalaciones.

4.2.2 Localización

Este estudio permitirá encontrar la ubicación mas estratégica para la incubadora basándose en las necesidades de los usuarios y de los directivos, para establecer el lugar apropiado hay que analizar dos factores importantes: **la macro localización**, donde se define el área en la que se ubicara; y **la micro localización** donde se define el espacio físico donde se la implantará.

4.2.2.1 Macro localización

El sector en donde se desarrollará el proyecto será en Norte de Quito, en Carcelén una Parroquia urbana de Quito, cuenta actualmente con 52.122 habitantes según las proyecciones de crecimiento del Censo de Población y Vivienda del 2001; Carcelén se ha convertido en un sector muy comercial, en sus alrededores se encuentra la mayoría de fábricas las cuales pertenecen a los sectores textil, automotriz, alimenticio, entre otros; lo cual directamente beneficiaría a la incubadora, ya que estaría localizada en un sector donde existen varias industrias. Cada una de estas industrias generaría **conocimiento necesario** para el desarrollo de nuevos proyectos.



Gráfico 4.1 Algunos Sectores del Norte de Quito

Fuente: <http://wikimapia.org/#lat=-0.0870966&lon=-78.4707284&z=13&l=0&m=b>

Elaborado por: wikimapia.org

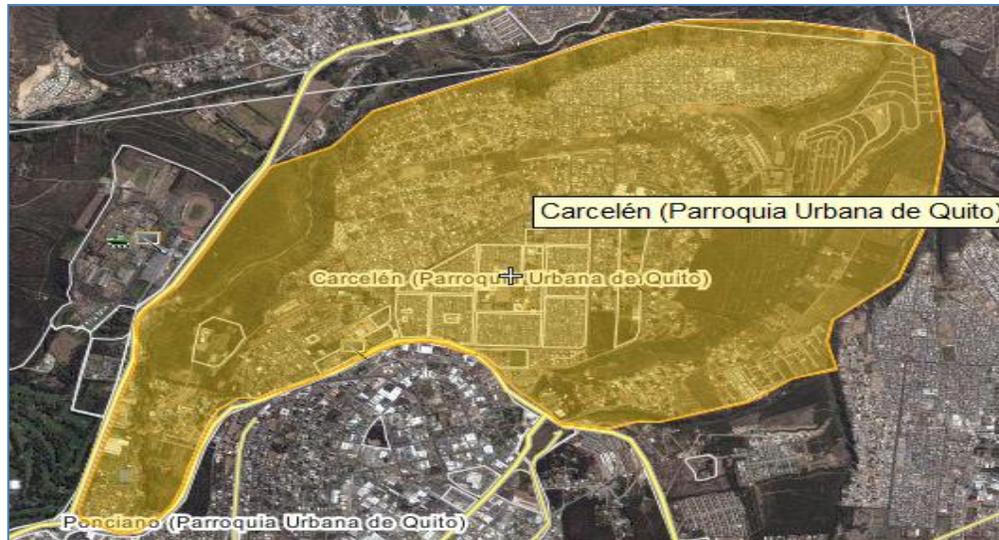


Gráfico 4.2 Carcelén, Parroquia Urbana de Quito

Fuente: <http://wikimapia.org/#lat=-0.0870966&lon=-78.4707284&z=13&l=0&m=b>

Elaborado por: wikimapia.org

4.2.2.2 Micro localización

El área donde se implantará la incubadora de empresas va a ser dentro de las instalaciones de la Universidad en el Campus de Carcelén, Miguel de Cervantes, donde los usuarios y directivos tengan fácil acceso a ella.



Gráfico 4.3 Universidad Internacional Sek - Carcelén

Fuente: <http://wikimapia.org/#lat=-0.0870966&lon=-78.4707284&z=13&l=0&m=b>

Elaborado por: wikimapia.org



Gráfico 4.4 Universidad Internacional Sek - Carcelén

Fuente: <http://wikimapia.org/#lat=-0.0870966&lon=-78.4707284&z=13&l=0&m=b>

Elaborado por: wikimapia.org



Hay 2 posibles localizaciones en las que se podría establecer la incubadora basada en los resultados de las encuestas, para poder analizarlas y escoger la mejor se utilizará el *método de ponderación con características cuantitativas*:

		Ubicación
OPCIONES	Opción 1.	Espacio libre entre la Facultad CEA y Comunicación, al frente de la biblioteca.
	Opción 2	Aula existentes en desuso

Tabla 4.3 Posibles Ubicaciones

Fuente: Funcionarios de la Universidad

Elaborado por: La Autora

Factores Relevantes	Peso Asignado	Opción A		Opción B	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Cercanía para el incubado y funcionarios	0.15	9	1.35	8	1.2
Accesibilidad	0.25	10	2.5	9	2.25
Amplitud/ extensión	0.25	10	2.5	5	1.25
Disponibilidad de servicios básicos	0.15	9.5	1.425	8	1.2
Impacto ambiental/social	0.2	7	1.4	9	1.8
TOTAL	1		9.175		7.7

Tabla 4.4 Modelo de Ponderación

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

La opción “A” se destaca de la opción “B”, con un total de 9.175 a diferencia de 7.7, la ubicación apta para el desarrollo del proyecto según el modelo de ponderación es una nueva construcción entre la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y Comunicación, ya que cumple con todos los requisitos necesarios como la accesibilidad, amplitud, disponibilidad de servicios básicos, cercanía, etc. **(Anexo 4).**

En la construcción nueva solo se establecerán 24 cubículos, ya que es la capacidad física máxima del terreno, y una sección de copias e impresiones para la zona de incubación; y para la zona administrativa habrá la secretaria, la Gerencia general, una sala de reuniones, los departamentos de asesoría, una sección de cafetería y 2 baños (uno de hombres y otro de mujeres. Si se da el caso de que haya más demanda de proyectos se solicitara a la Universidad algunas aulas existentes sin usar para el proceso de incubación.

4.2.3 Diseño estructural de la planta

El diseño estructural de la planta se presenta en el **Anexo 5**, donde se detallan cada una de las secciones antes mencionadas y sus medidas.

4.2.4 Cronograma de construcción y adecuación de instalaciones

En la siguiente hoja se presentará el cronograma de construcción y adecuación de instalaciones del proyecto, especificando aspectos como: costos y tiempos estimados de construcción para cada sección.

4.2.4.1 ACTIVIDADES A REALIZAR Y TIEMPOS ESTIMADOS

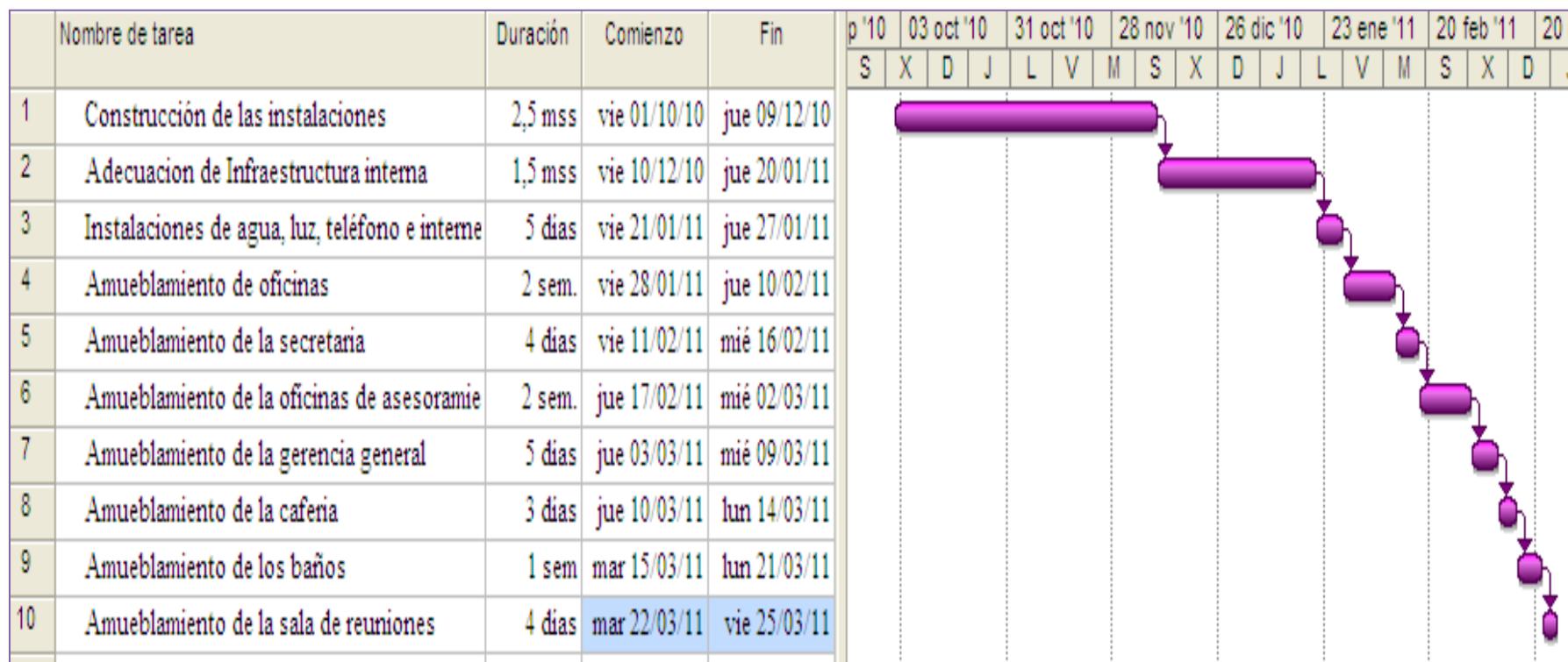


Tabla 4.5 Actividades y Tiempos Estimado
Fuente: Arquitecto e Ingeniero Civil
Elaborado por: La Autora

4.2.4.2 Costos de construcción

EL costo promedio de m² construido es:

COSTO PROMEDIO DE CONSTRUCCIÓN	M ² DE CONSTRUCCIÓN	COSTOS TOTALES ESTIMADOS
300 dólares por cada m ²	289 m ²	\$ 86.700

Tabla 4.6 Costos Estimados de Construcción
Fuente: Arquitecto e Ingeniero Civil
Elaborado por: La Autora

El costo total por construir la incubadora de empresas de la Universidad Internacional Sek es de **86.700 dólares**.

4.2.5 Ingeniería del proyecto

Es la parte técnica donde se genera toda la información para la ingeniería básica, es decir se desarrollan, se evalúan y diseñan los procesos, que son todas las operaciones de transformación.

4.2.5.1 Análisis de los procesos

Se estructuran los procesos de los servicios ofertados por la incubadora a través de *macro procesos* y *micro procesos*:

- **MACROPROCESOS**

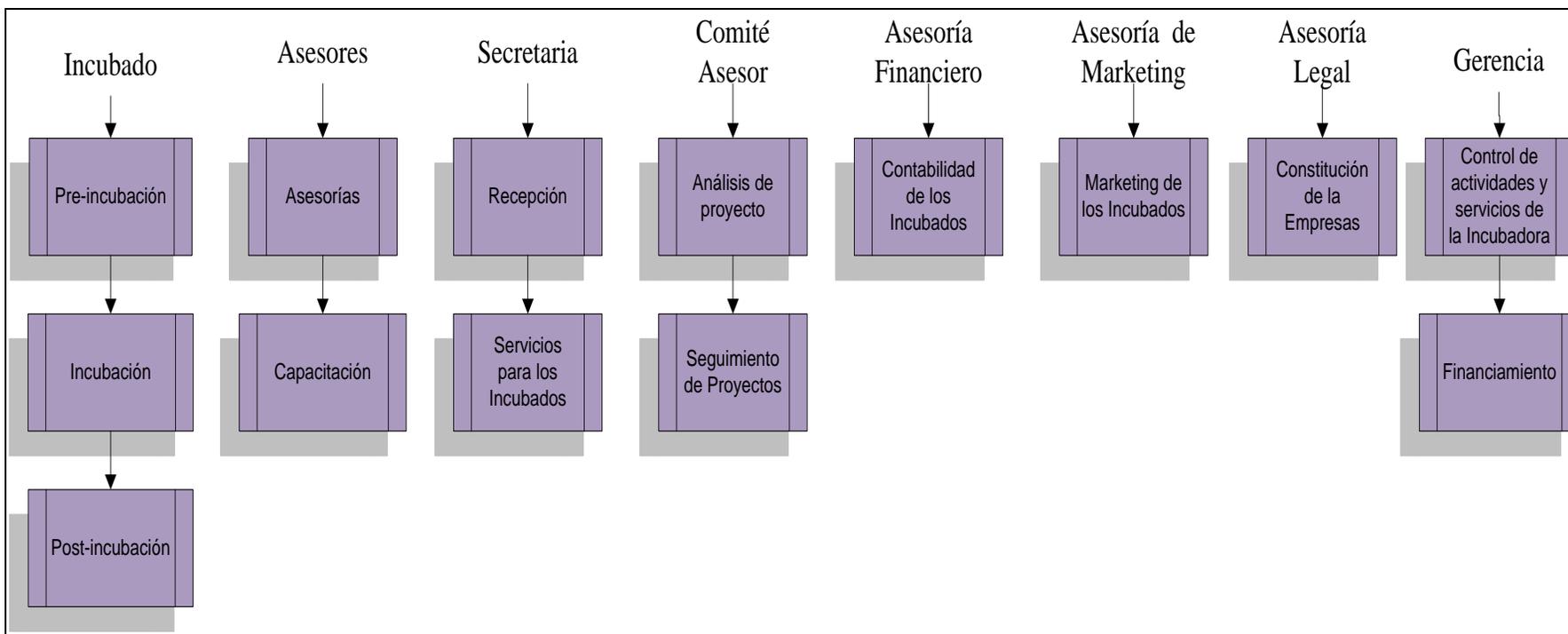


Gráfico 4.5 Macro procesos
Fuente: Sondeo de diversas incubadoras
Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA DE MACRO PROCESOS:

Mediante el diagrama de macro procesos se puede describir el proceso principal, que es la ***incubación de los proyectos*** y los procesos secundarios que complementan los servicios ofertados de la incubadora.

En el diagrama también se mencionan los responsables:

- *Secretaria:* La secretaria es la intermediaria entre la incubadora y el posible incubado, ella estará encargada de darle la bienvenida y explicar brevemente los servicios y las condiciones de la incubadora; si es que el cliente está de acuerdo enseguida se llena un formulario para que el proyecto ingrese, se lo revise y se lo apruebe por el Consejo Asesor; también la secretaria realizará actividades comunes para los incubados recibirá las llamadas, correos y faxes de los mismos.
- *Consejo Asesor:* El Consejo Asesor está a cargo de analizar la factibilidad de los proyectos presentados a la incubadora; posteriormente de este análisis si es que el proyecto fue aceptado, el Consejo dará un seguimiento mensual de cada uno de los incubados observando la evolución de los mismos.
- *Asesores:* Los asesores cumplirán dos tareas dentro la incubadora, la primera se trata de ***las asesorías*** que brindarán a los incubados en temas tributarios, contables y legales; la segunda son ***las capacitaciones*** sobre temas nuevos a los que las empresas se deben acoger.
- *Asesoría Financiera.-* El departamento de asesoría financiera se encargará de llevar la contabilidad de cada una de las empresas incubadas, realizará declaraciones, pagos de impuestos, etc., y en conjunto con la Gerencia buscará financiamiento para las empresas.
- *Asesoría de Marketing.-* El departamento de asesoría de marketing estará a cargo de todas actividades de mercadeo para los incubados, realizarán planes de marketing para que las empresas den a conocer sus productos y/o servicios, los cuales serán presentados previamente en la sala de reuniones.

- Asesoría Legal.- El departamento de asesoría legal se encarga directamente de constituir legalmente las empresas a incubar.
- Gerencia.- El Gerente administra la incubadora, constantemente controla a los incubados, es el representante legal, organiza concursos, debates, conferencias y busca financiamiento para los incubados en instituciones financieras o ángeles inversores o socios capitalistas.

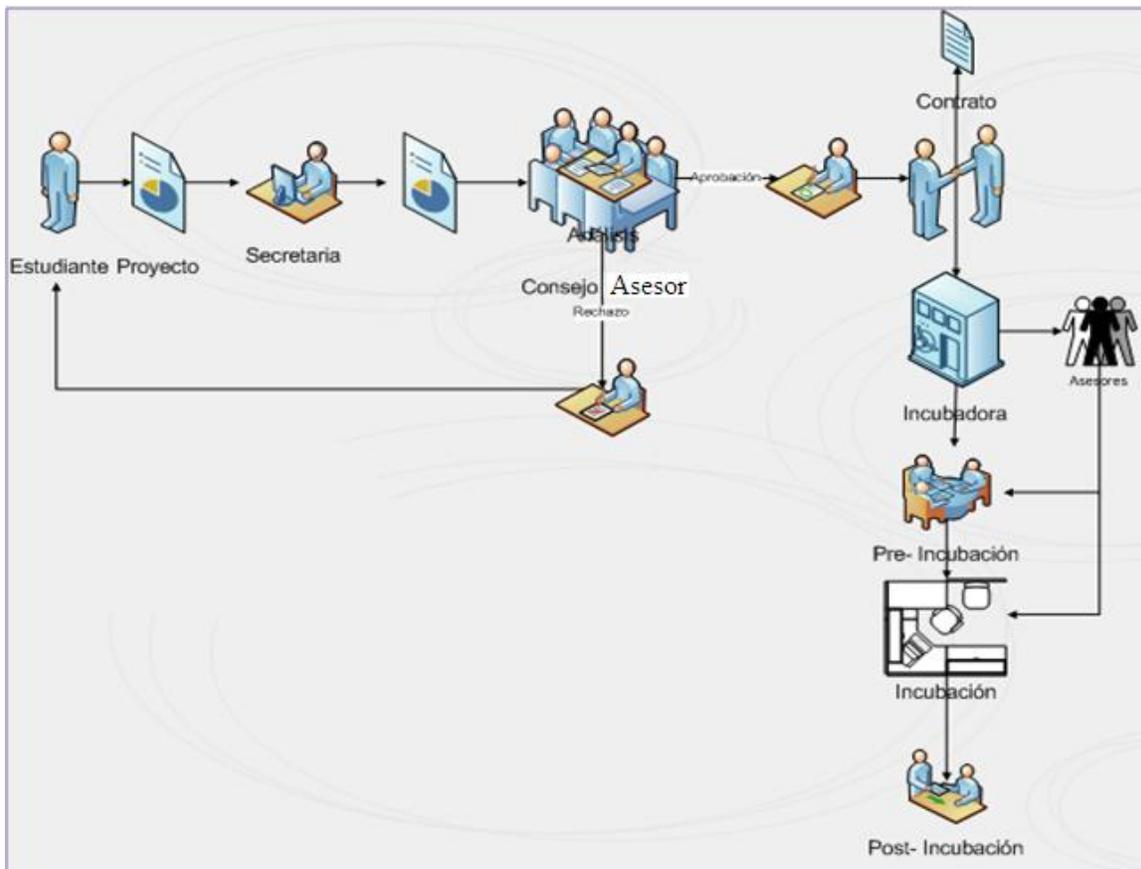


Gráfico 4.6 Macro procesos de la incubadora
Fuente: Sondeo de diversas incubadoras
Elaborado por: La Autora

• **MICROPROCESOS**

PARTICIPANTE: Incubado

MACRO PROCESO: Pre Incubación

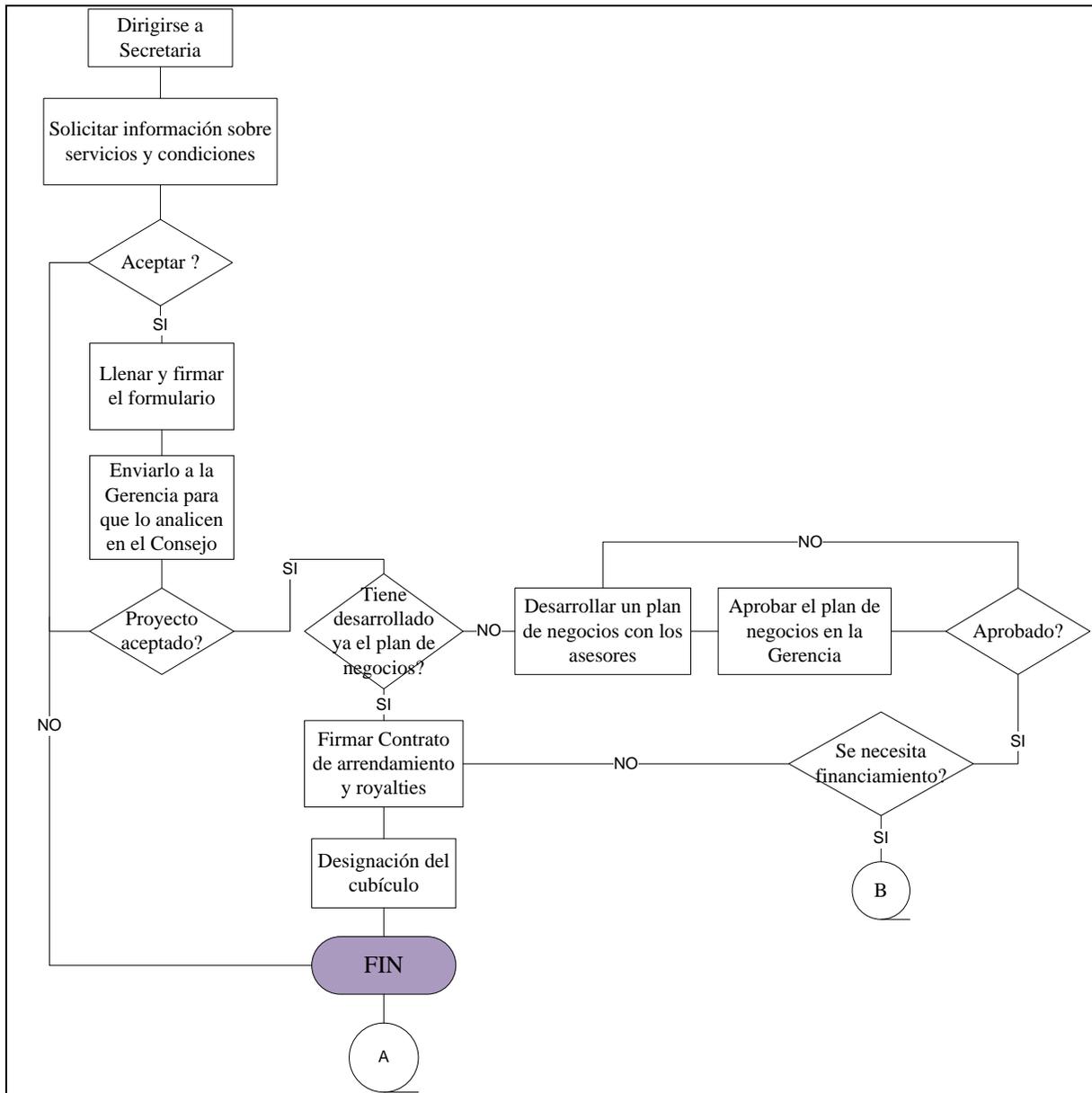


Gráfico 4.7 Pre incubación
Fuente: Sondeo de diversas incubadoras
Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA DE PRE INCUBACION:

El proceso de pre incubación inicia con el interés del estudiante por desarrollar su proyecto o idea, acercándose a la incubadora para solicitar a la secretaria información acerca de los servicios, condiciones de incubación, los requisitos para ingresar y las formas de pago de los royalties.

Si es que el estudiante está de acuerdo y acepta las condiciones, enseguida se llena un formulario e ingresa a la base de datos de la incubadora, la secretaria envía el formulario y plan de negocios (si es que fuera el caso) a la Gerencia para que lo revise y convoque al Consejo y al incubado a una reunión en donde se analizará el plan o la idea.

Si es que la idea fue aceptada entonces se desarrolla el plan de negocios con la ayuda de los asesores, al momento que ya esté terminado pasará a Gerencia para que lo analice y lo apruebe; y en el caso de que ya había un plan de negocios desarrollado luego de la aprobación, el incubado firmará los contratos de arrendamiento y de royalties y se le asignará un cubículo.

PARTICIPANTE: Incubado

MACRO PROCESO: Incubación

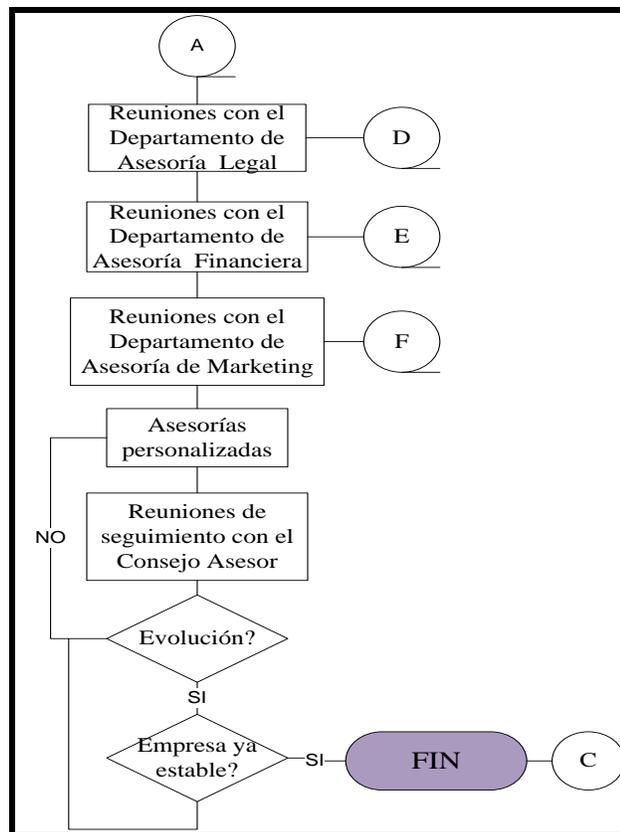


Gráfico 4.8 Incubación

Fuente: Sondeo de diversas incubadoras

Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA DE INCUBACION: Después de la pre incubación, el incubado tendrá varias reuniones con los departamentos de marketing, financiero y legal; a cada incubado se le asignará un asesor, él cual constantemente les brindará asesorías personalizadas en temas tributarios, contables y legales. El Consejo Asesor continuamente analizará a los incubados a través de reuniones, donde se evaluará su funcionamiento, si es que el proyecto presenta algún problema se le notificará a los asesores para que apliquen los correctivos necesarios. Posteriormente de cada notificación del Consejo, el asesor tiene 8 días para solucionar el problema y entregarle los resultados para el análisis respectivo; si con el pasar del tiempo la empresa ya se encuentra estable entonces estará lista para salir de la incubadora.

PARTICIPANTE: Incubado

MACRO PROCESO: Post Incubación

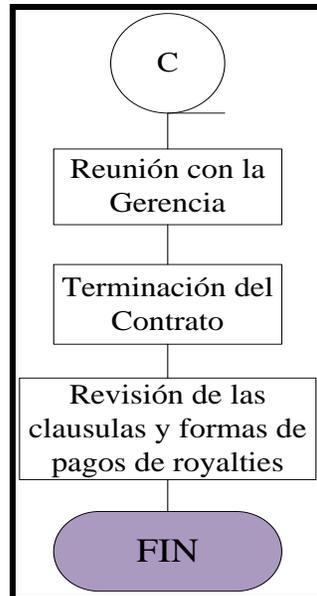


Gráfico 4.9 Post Incubación

Fuente: Sondeo de diversas incubadoras

Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA DE POST INCUBACION:

Cuando el Consejo haya determinado que la empresa se encuentra estable mediante las reuniones de análisis de funcionamiento o evolución mensual, se realizará una carta a la Gerencia notificándole que dicha empresa está lista para salir de la incubadora, adjuntando los reportes de cada reunión y si es que hubiera los correctivos adoptados por el asesor y el incubado.

Con la corroboración del asesor y el incubado de los informes entregados por parte del Consejo, se daría por terminado los contratos, se revisarían las condiciones de pagos de los royalties y se establecerían las fechas y métodos de pagos más accesibles para el ex incubado.

PARTICIPANTE: Secretaria

MACRO PROCESO: Recepción

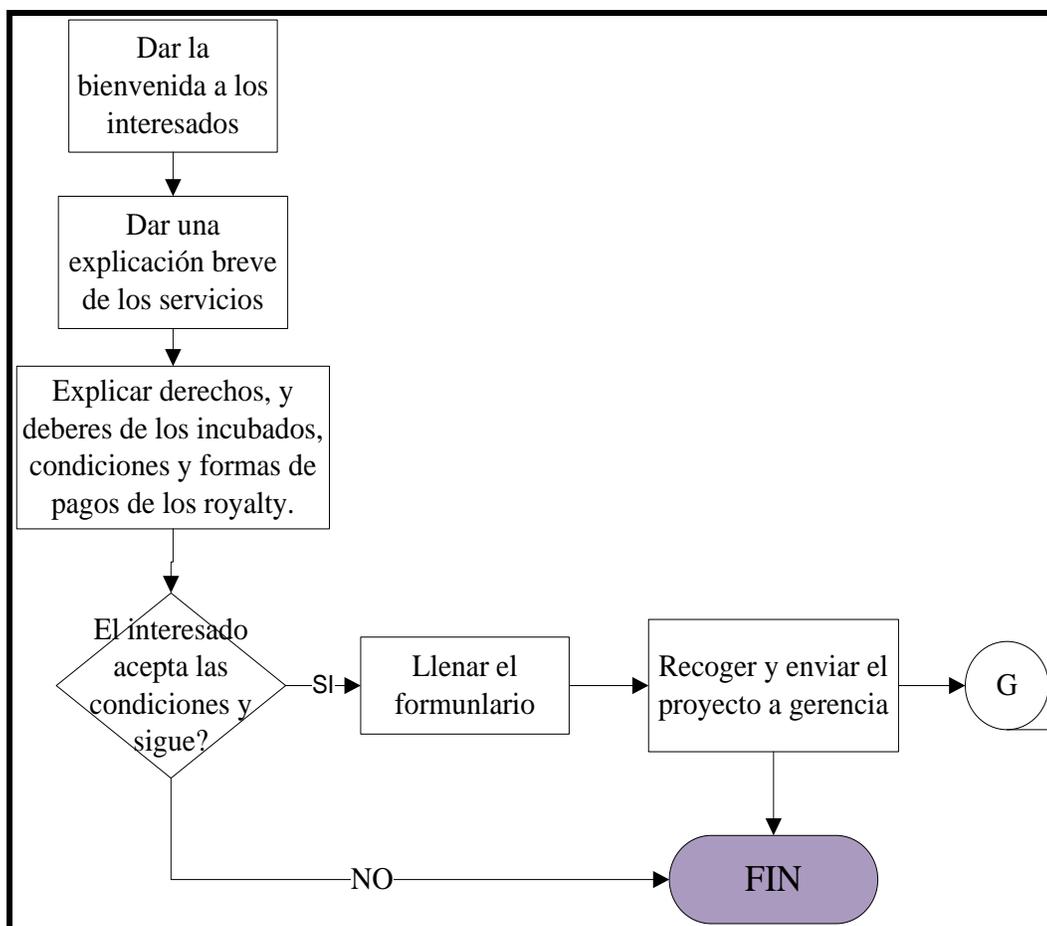


Gráfico 4.10 Recepción
Fuente: Sondeo de diversas incubadoras
Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA DE RECEPCIÓN: Al momento que el interesado se acerca a la incubadora, la secretaria le da la bienvenida y según las preguntas que este realizará, ella le explicaría sobre los servicios, condiciones de incubación, deberes y derechos del incubado, requisitos para ingresar y las formas de pago de los royalties. Si es que el estudiante está de acuerdo y acepta las condiciones, enseguida se llenaría un formulario e ingresaría a la base de datos de la incubadora, la secretaria enviaría el formulario y plan de negocios (si es que fuera el caso) a la Gerencia para que lo revise y convoque al Consejo y al posible incubado a reunión.

PARTICIPANTE: Secretaria

MACRO PROCESO: Servicios comunes para incubados y funcionarios

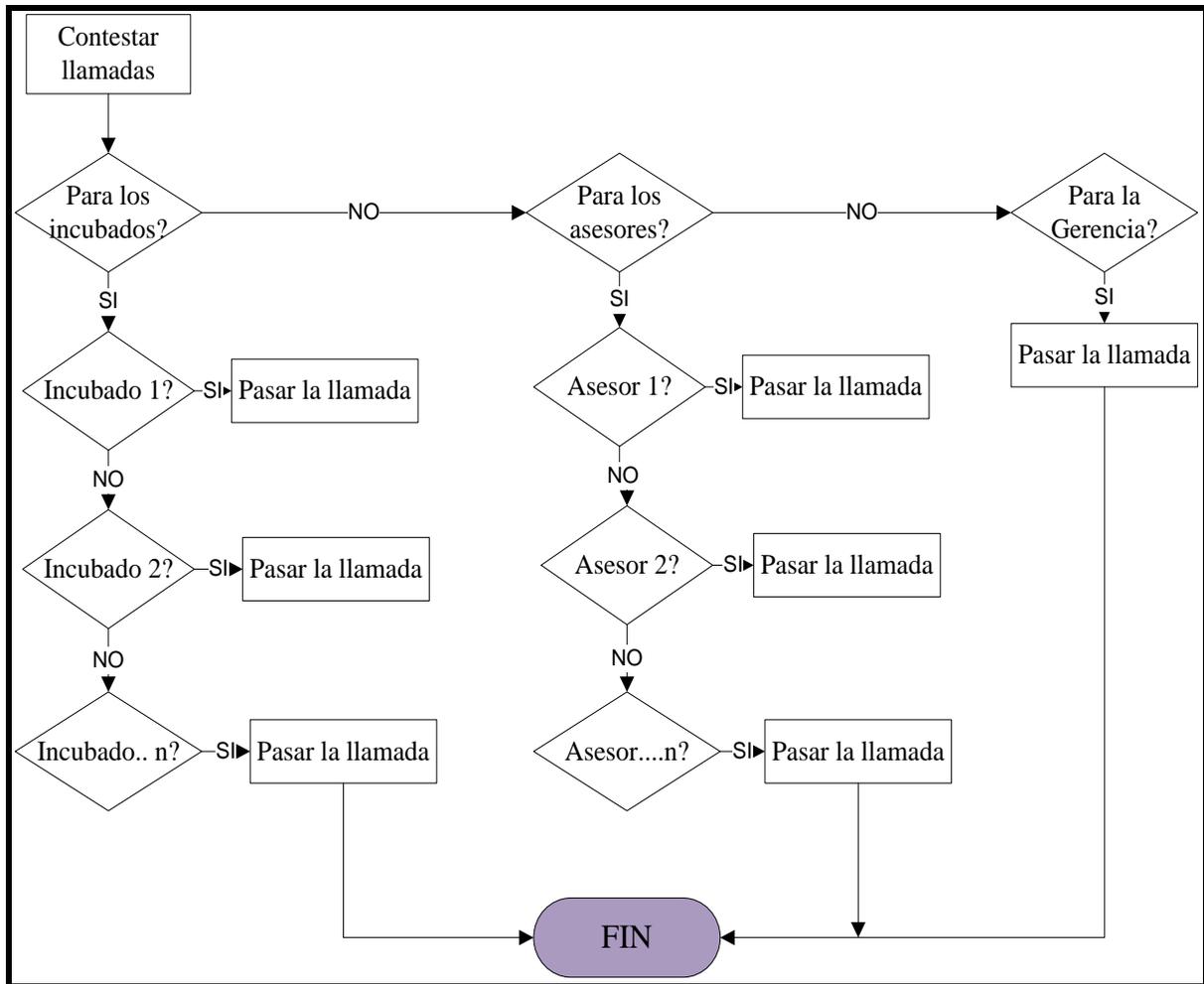


Gráfico 4.11 Servicios comunes – contestar llamadas

Fuente: Sondeo de diversas incubadoras

Elaborado por: La Autora

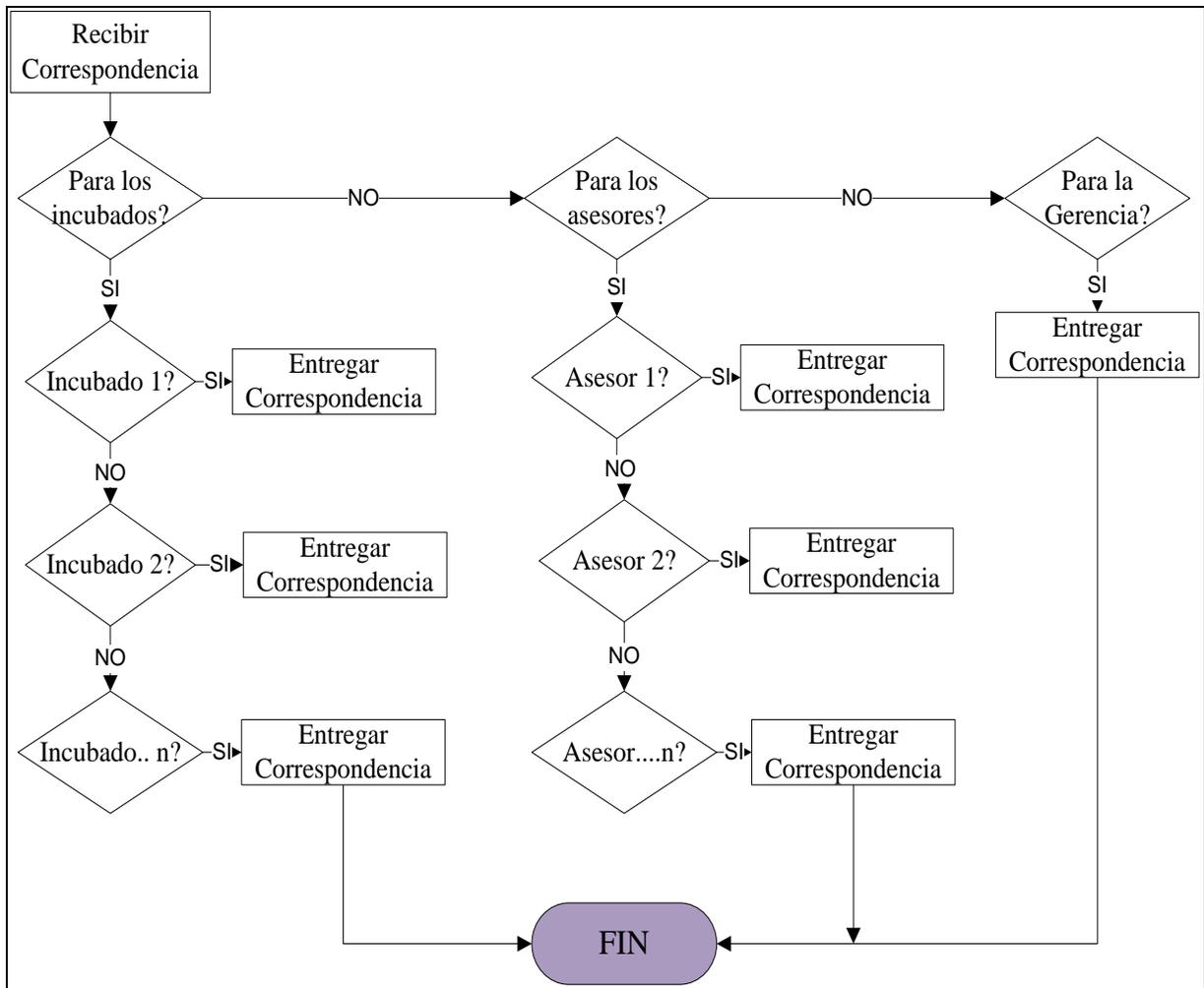


Gráfico 4.12 Servicios comunes – entrega de Correspondencia
Fuente: Sondeo de diversas incubadoras
Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA DE RECEPCIÓN:

La secretaria realizará servicios comunes para los incubados, asesores y la Gerencia, solo si es que el Gerente le asignaría también brindaría servicios a los demás departamentos; los servicios serán recibir llamadas y entregar la correspondencia.

PARTICIPANTE: Consejo Asesor

MACRO PROCESO: Análisis del Proyecto

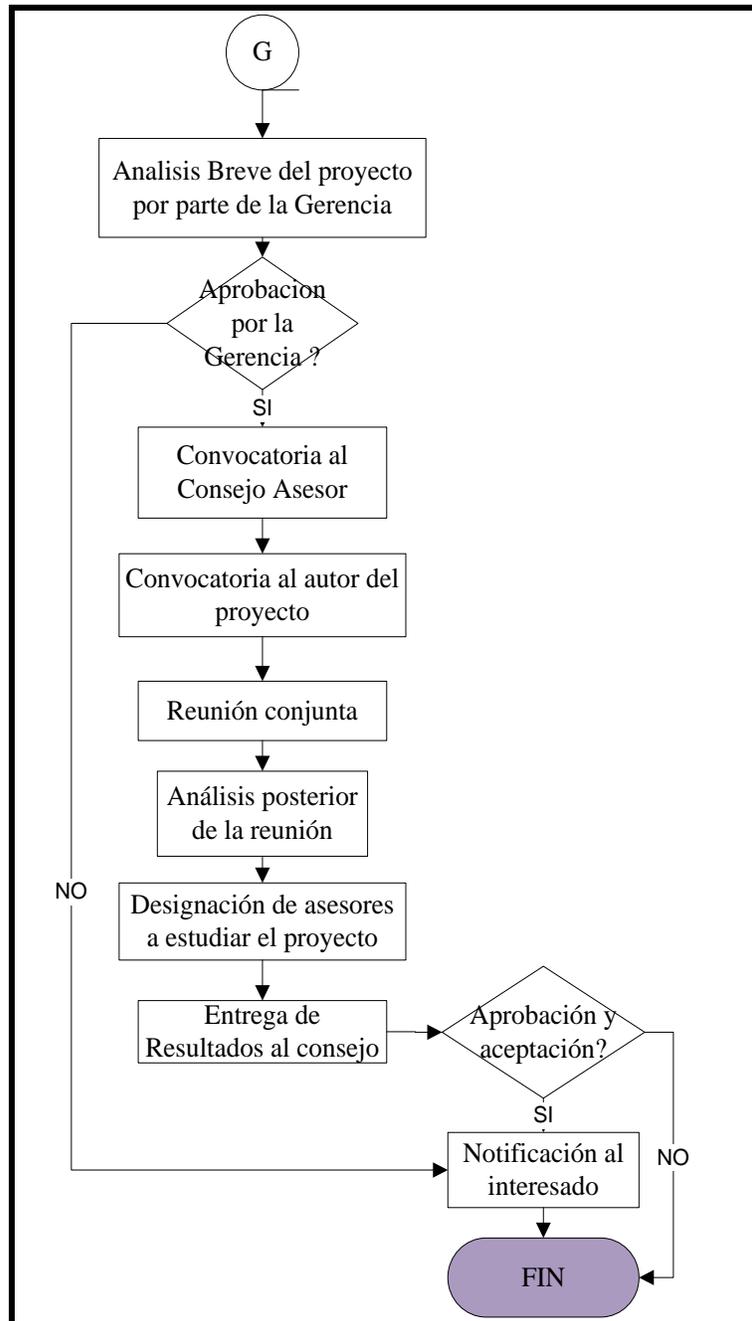


Gráfico 4.13 Análisis del Proyecto
Fuente: Sondeo de diversas incubadoras
Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROYECTO:

La Gerencia es la primera en analizar el proyecto y dar el visto bueno para que posteriormente sea evaluada por el posible incubado y el Consejo; cuando la Gerencia es notificada de que hay un plan o idea ingresando a la incubadora, enseguida se empapa del tema, lo analiza y planifica una charla con el interesado, para conocer más acerca del proyecto desde el punto de vista del autor.

Si es que el proyecto es aceptado por la Gerencia, se le pide a la secretaria que organice una reunión entre la Gerencia, el Consejo y el incubado para examinarlo y para que el incubado exponga sus ideas.

Posterior a la reunión el Consejo designa los asesores para que revisen el proyecto, lo estudien, evalúen su factibilidad económica, comercial, técnica y financiera.

Según los resultados de los asesores el Consejo tomará la decisión de incubar o no el proyecto, si es esta fue positiva, el incubado pasa a la etapa de pre incubación.

PARTICIPANTE: Consejo Asesor

MACRO PROCESO: Seguimiento del Proyecto

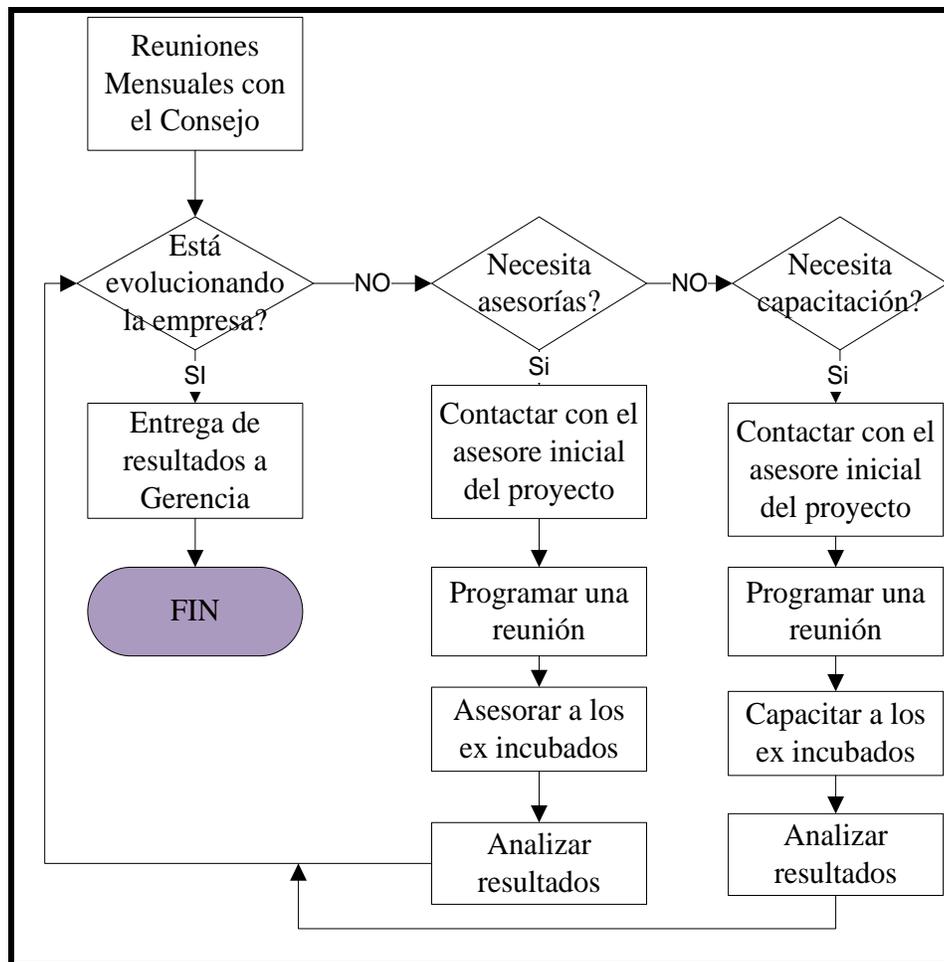


Gráfico 4.14 Seguimiento del Proyecto
Fuente: Sondeo de diversas incubadoras
Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA DE SEGUIMIENTO DEL PROYECTO: El Consejo pedirá a la secretaria que organice reuniones mensuales con cada uno de los ex incubados para analizar la evolución de la empresa después de la salida de la incubadora, según los resultados que arrojen las reuniones se establecerán si es que las empresas necesitan asesorías o capacitaciones en temas nuevos por parte de su asesores iniciales, en el caso de que haya algún problema los asesores lo solucionarán y enviarán los reportes a Gerencia para que los inspeccione y los apruebe.

PARTICIPANTE: Departamento de Asesoría Legal

MACRO PROCESO: Constitución de las Empresas

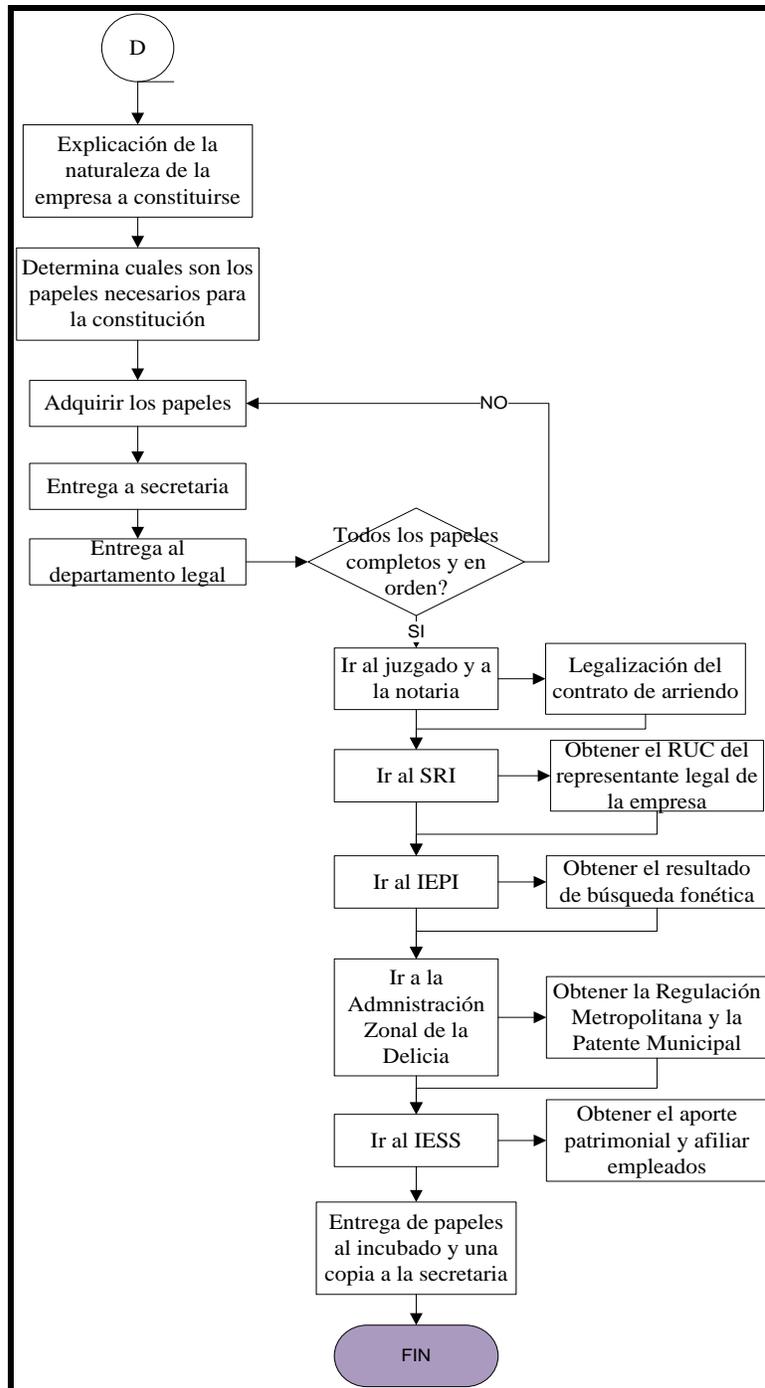


Gráfico 4.15 Constitución de las Empresas

Fuente: Sondeo de diversas incubadoras

Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA DE CONSTITUCION DE LAS EMPRESAS:

En la etapa incubación, los incubados tienen varias reuniones con los departamentos existentes en la incubadora, para el caso del departamento de asesoría legal que se basa en las constituciones de las empresas a incubar todo comienza por:

- El incubado tiene que explicar brevemente la naturaleza de la empresa a incubar, para que el departamento determine cuales son los papeles necesarios para la constitución, como las empresas recién están empezando el departamento las constituirá como “microempresa”, pero si después de que la empresa salga de la incubadora y se expanda puede cambiarse a un tipo de compañía.
- Cuando el incubado obtenga dichos papeles se los entregará a secretaria, y ella los entregará al departamento legal, después de revisar que los papeles estén completos y en orden se procederá a ir a las diversas instituciones :
 - Primeramente se asistirá al juzgado de inquilinato y a una notaria para **legalizar el contrato de arrendamiento**.
 - Luego al SRI a obtener **el RUC** por medio de la cédula de identidad, un pago de agua, luz o teléfono que confirme el domicilio y la papeleta de votación del representante legal de la empresa.
 - Seguido del SRI, la persona encargada de los trámites se acercará al IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) para obtener **el resultado de búsqueda fonética**, donde se verifica que el nombre de la empresa no exista y se lo reserve para que nadie pueda utilizarlo.
 - Antes de finalizar los trámites, el encargado se acercará al IESS para que le den el número del **aporte patronal para afiliar a los empleados**.
 - Finalmente se acercará a la Administración Zonal La Delicia, donde pertenece la incubadora, para sacar **la regulación metropolitana y la patente municipal**.

Después de cumplir con todos los trámites, se enviarán a la Gerencia para que los revise y una copia a la secretaria para que los archive en las carpetas de cada incubado.

PARTICIPANTE: Departamento de Asesoría de Marketing

MACRO PROCESO: Marketing para las empresas

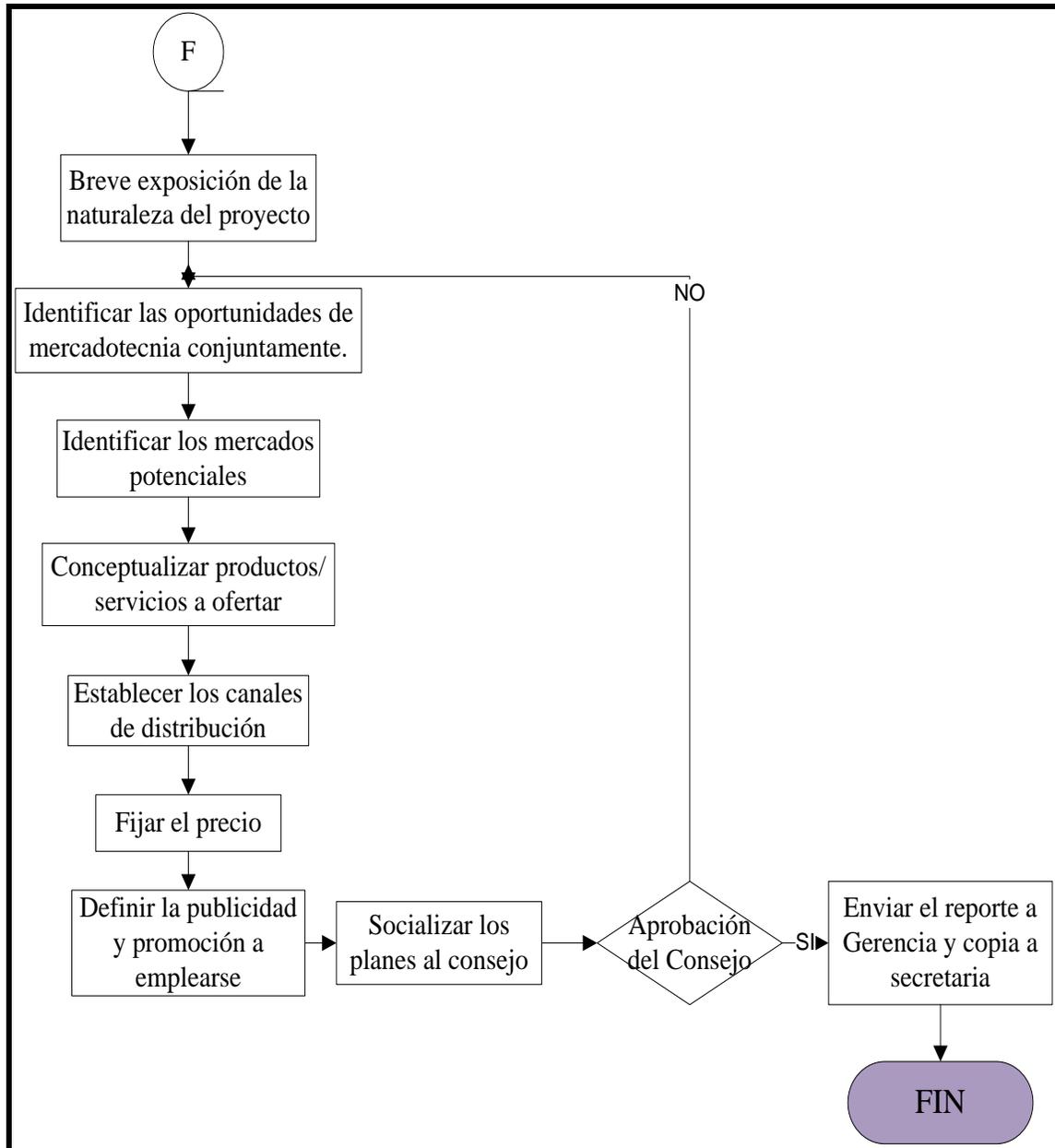


Gráfico 4.16 Marketing para las empresas
Fuente: Sondeo de diversas incubadoras
Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA DE MARKETING PARA LAS EMPRESAS:

Igual que el departamento legal, el incubado necesita dar una explicación breve sobre la naturaleza de la empresa a incubarse para que el departamento de asesoría de marketing analice conjuntamente ciertos temas⁷⁵:

- Primeramente se identificarán las oportunidades de mercadotecnia, es decir se detectarán aquellas situaciones en las que posiblemente la empresa obtenga utilidades y beneficios.
- Después de identificar las oportunidades de mercadotecnia, se identificarán los mercados que por sus características presentarán altas probabilidades de ser rentables para la empresa.
- Luego según los puntos de vista del incubado se conceptualizará el producto o servicio a ofertarse, en base a que estos estén diseñados y elaborados para satisfacer necesidades y/o deseos del mercado meta.
- Al momento que se establezcan los canales de distribución la empresa en sus inicios puede lograr que el producto y/o servicio esté en las cantidades y condiciones adecuadas, y en los lugares y momentos precisos en el que los clientes lo necesitan o desean.
- Antes de finalizar las actividades del departamento hay que considerar el factor más importante, *la fijación del precio*, por medio de esta acción el departamento generará ingresos a la empresa; se lo considera el paso más complejo ya que hay que determinar un precio que acepte el mercado y que genere utilidad.
- Cuando se determina que publicidad y promoción se ejecutará según los objetivos de la empresa, el departamento está listo para socializar los planes al Consejo, si es que este lo acepta entonces se le notificará a la Gerencia por medio de un reporte y se le enviará una copia a la secretaria para que lo archive en la carpeta del incubado.

⁷⁵ Basado en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/objetivos-mercadotecnia.html>

PARTICIPANTE: Departamento de Asesoría Financiera

MACRO PROCESO: Contabilidad de las empresas

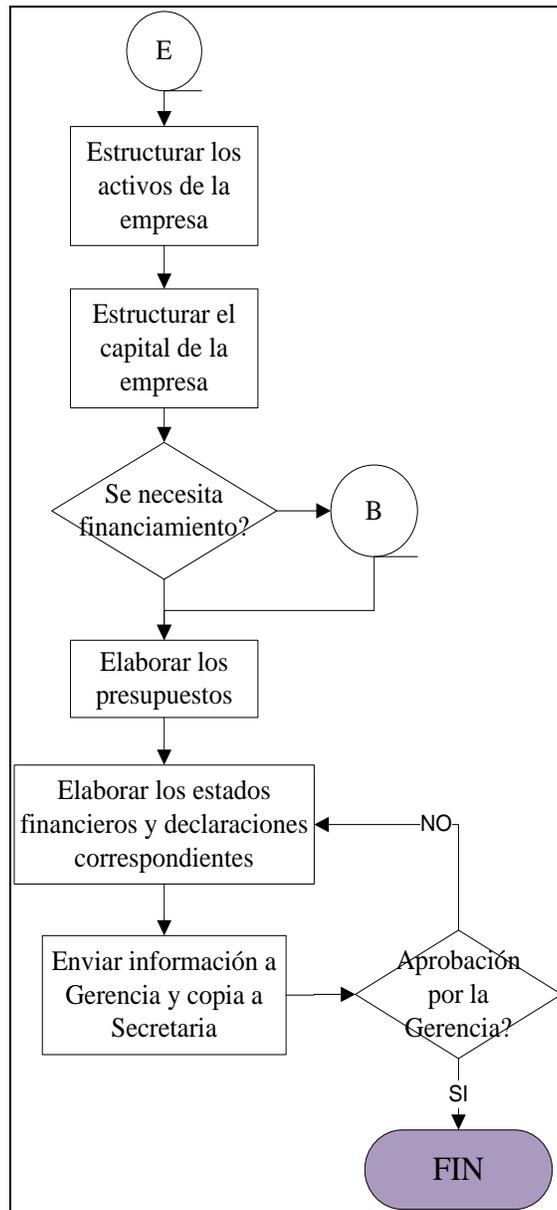


Gráfico 4.17 Contabilidad para las empresas

Fuente: Sondeo de diversas incubadoras

Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA DE CONTABILIDAD PARA LAS EMPRESAS:

Al momento de llevarse a cabo la reunión del incubado con el departamento de asesoría financiera se determinará los siguientes aspectos⁷⁶:

- Se estructurará los activos de la empresa, es decir se determinará la composición y el tipo de activos que estarán en el balance de la empresa.
- Se estructurará el capital de la empresa, esta actividad se encargará del pasivo, activo y el patrimonio del balance; si es que el proyecto necesita de financiamiento hay que determinar cuál va a ser la composición adecuada para que no afecte la rentabilidad y liquidez de la empresa.
- Se elaborarán los presupuestos trimestrales o mensuales

Con el funcionamiento de la empresa, el departamento de asesoría financiera ya puede realizar los estados financieros necesarios y las declaraciones y pagos de impuestos correspondientes. Toda esta información debe ser enviada a la Gerencia para que la revise y la apruebe, sin olvidar el envío de las copias a secretaria para que las archive en las carpetas.

⁷⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/25/ffbnpe.htm>

PARTICIPANTE: Gerencia

MACRO PROCESO: Control de actividades y servicios de la incubadora

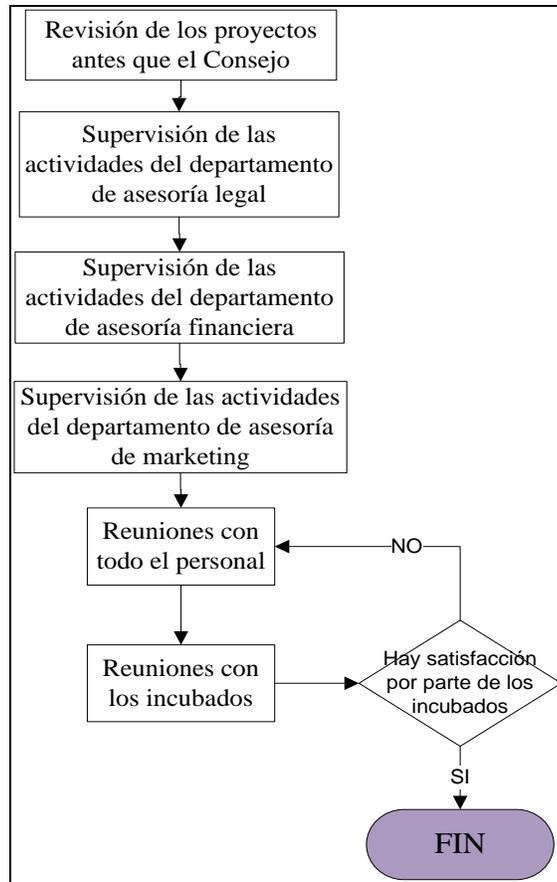


Gráfico 4.18 Control de las actividades y servicios de la incubadora

Fuente: Sondeo de diversas incubadoras

Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA DE CONTROL DE ACTIVIDADES Y SERVICIOS DE LA INCUBADORA: Como anteriormente ya se explicó la Gerencia es la primera persona en analizar los proyectos y dar el visto bueno, pero también es el departamento encargado de la supervisión de actividades de cada departamento existente en la incubadora; adicionalmente la Gerencia solicita a la secretaria que organice reuniones con el personal y con los incubados para evaluar los servicios y la satisfacción de los mismos, y si se necesita mejorar o cambiar algún aspecto, se notificará a los involucrados para que ejecuten los cambios necesarios.

PARTICIPANTE: Gerencia

MACRO PROCESO: Financiamiento

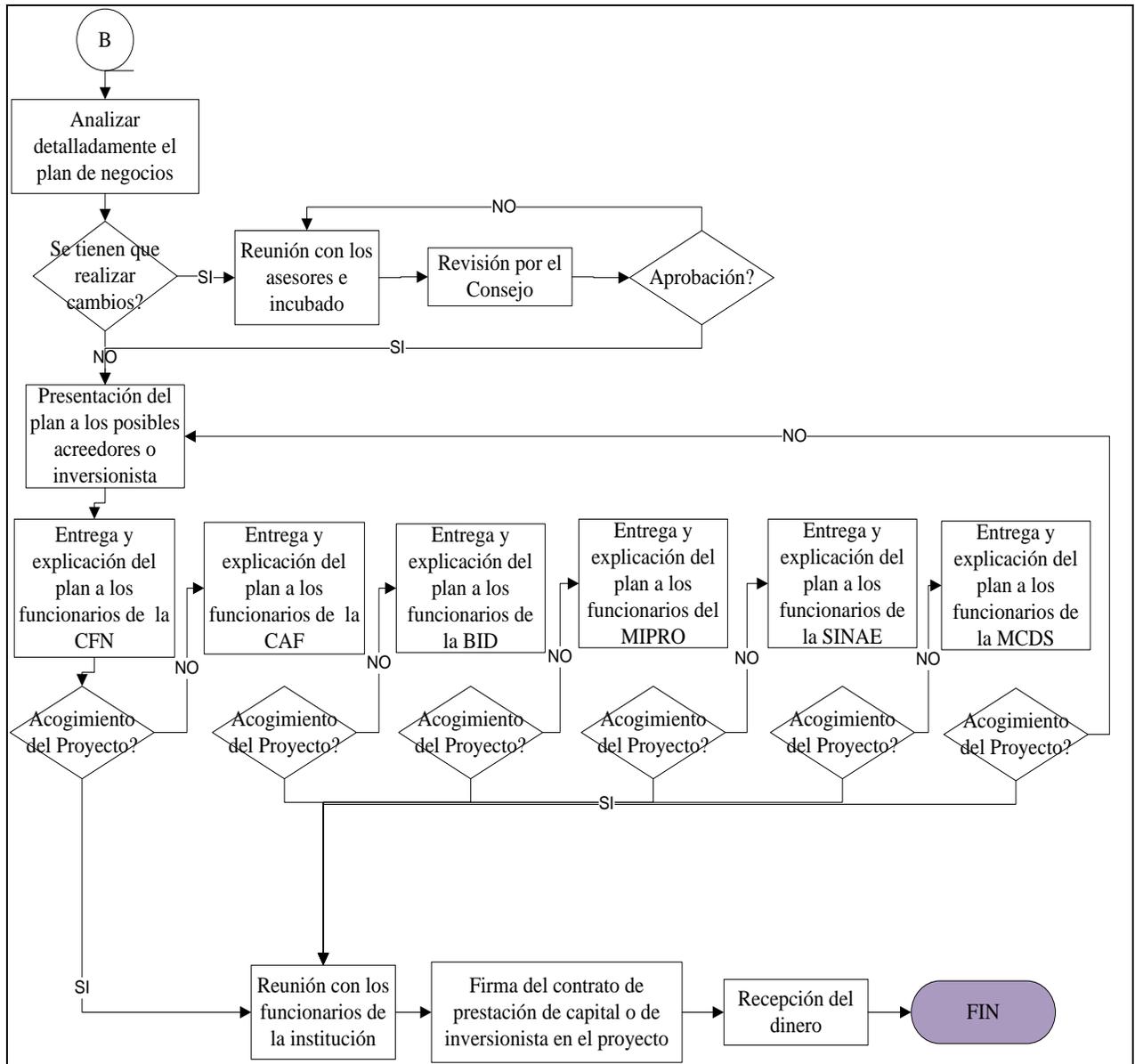


Gráfico 4.19 Financiamiento
Fuente: Sondeo de diversas incubadoras
Elaborado por: La Autora

DIAGRAMA DE FINANCIAMIENTO:

La Gerencia en conjunto con el departamento financiero son los encargados de ayudar a que los incubados obtengan financiamiento o inversión externa para llevar a cabo los proyectos.

Como se va a pedir a diversas instituciones que acojan el proyecto, es de suma importancia que el plan de negocios sea completo, por lo que la Gerencia debe analizar detalladamente el plan de negocios, si es que se debe realizar algún cambio se notificará a los asesores e incubados para que apliquen los correctivos necesarios; después de que el Consejo evalué el plan y los cambios realizados y lo autorice, entonces se presentará el plan a los nuevos posibles acreedores o inversionistas.

La incubadora no solo aplicará a una alternativa de financiación sino varias:

- Presentará el plan de negocios a la **CFN**, para aplicar al programa de **SOCIO EMPRESA** que financia ideas innovadoras y diferenciadoras de los estudiantes universitarios de último año de pregrado, de los estudiantes de postgrado y de aquellos que hayan egresado de una carrera universitaria durante los últimos cinco años.

La modalidad de financiamiento a la que se puede acceder por medio del programa es **al microcrédito**, el monto financiable es de 20.000 individualmente y de 100.000 por crédito asociativo, con periodos de gracia dependiendo las características del proyecto, y la institución financiera hasta el 100% del plan de inversiones, menos gastos de capital de trabajo no operativos, es decir gasto administrativo y gastos de ventas.

- Otra alternativa para presentar el plan es a la **CAF** que desarrollo el programa PAC (Programa de Apoyo a la Competitividad), para participar en una de sus áreas de trabajo “**La Promoción de la Capacidad Emprendedora**” que promueve el fortalecimiento de incubadoras y pre-incubadoras, la creación de concursos de ideas emprendedoras y planes de negocios, el establecimiento de redes universitarias de atención al emprendedor, el diseño de cátedras virtuales y presenciales de emprendimiento a través del financiamiento de nuevos proyectos con convenios de

cooperación con una duración de seis meses a dos años y una participación financiera que varía de acuerdo a la naturaleza del proyecto.

- **El BID** también es otra oportunidad de financiamiento a la cual se le presentará el plan de negocios, esta institución brinda financiamiento al emprendimiento por medio del **FOMIN (El Fondo Multilateral de Inversiones)**, que se encarga de financiar proyectos a través de socio locales que aporten entre el 30% o 50% y que cumplan con:
 - **INNOVACIÓN.-** Proyectos que introduzcan enfoques nuevos y eficaces para promover el desarrollo privado y reduzcan la pobreza.
 - **FLEXIBILIDAD.-** Que sean proyecto que se adaptan a nuevos sectores o países.
 - **SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.-** Proyectos con un gran potencial de sostenibilidad financiera.
- Si es que las anteriores alternativas no acogieron el proyecto, se tienen otras alternativas como el **SINAE** (Sistema Nacional de Apoyo al Emprendimiento) que desarrolla la capacidad emprendedora a través del financiamiento y el **MCDS** (Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social) que provee de capital de riesgo semilla para ideas nuevas de jóvenes emprendedores.
- La incubadora también cuenta con la página del MCPEC⁷⁷ (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad) para presentar el proyecto, si la naturaleza del mismo es tecnológica, esta institución desarrolló **InnovaEmpresa** que es un instrumento de fomento a la innovación empresarial, este programa apoya a los proyectos tecnológicos con el desarrollo y uso de tecnologías innovadoras.

En este programa pueden aplicar personas naturales y jurídicas que estén interesadas en implementar un proyecto de innovación tecnológica, si es que el proyecto es muy grande la incubadora puede optar por unirse con un institución pública y privada.

⁷⁷Ministerio de la Coordinación de la Producción, Empleo, y Competitividad. InnovaEcuador. [en línea]. Quito, Ecuador, Julio del 2010. [fecha de consulta: 23 de Julio del 2010].
Disponible en < <http://www.innovaecuador.ec/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=2&pid=6> >

El MCPEC financiará al proyecto hasta con el 75% basándose en que en proyectos individuales el monto de financiamiento no debe superar los 50.000 dólares y en proyectos asociativos el monto no puede superar los 200.00 dólares.

Si es que estas instituciones no están interesadas en apoyar a los proyectos, la incubadora se encargará de buscar nuevos inversionistas ya sean socios capitalistas, Angels Investors, o sociedades financieras.

Al momento que la incubadora obtenga el dinero, el incubado y el Gerente se reunirán con la institución inversora o acreedora (según sea el caso) para concretar las condiciones de pago, plazo, tasa de interés, periodos de gracia, etc. Cuando las partes estén de acuerdo se firmará el contrato aceptando las condiciones y posteriormente se recibirá el dinero.

CAPITULO V

5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO - LEGAL

5.1 Objetivos del capítulo

- Demostrar la factibilidad administrativa y legal del proyecto.
- Definir el organigrama estructural que se ajuste a las necesidades de la incubadora.
- Establecer las necesidades de puestos, los perfiles y las funciones del personal necesario para la incubadora.
- Especificar cuál será la figura legal que adopte la incubadora para operar.
- Determinar el marco legal operacional que rijan las actividades de la incubadora.

5.2 Organización estructural de la empresa

La incubadora contará con una *estructura organizacional vertical*, en donde se pueden visualizar los niveles de jerarquización, la cual está conformada por:

- **Consejo Directivo.-** El Consejo Directivo está conformado por :
 - El Rector de la Universidad
 - El Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
 - El Coordinador del Área de Vinculación con la Sociedad.
 - El Representante de los Asesores

- **Gerencia General**
- **Comité Asesor.-** El Comité Asesor estará conformador por:
 - Representante de los profesores de la Universidad
 - Representante de los gremios empresariales.
 - Representante de las empresas consultoras.
- **Departamento Administrativo Financiero.-** Estará conformado por
 - Secretaria,
 - Conserje
 - Ingeniero Financiero.
- **Asesoría Técnica**
- **Asesoría Legal**
- **Asesoría de Marketing**
- **Asesoría Financiera**

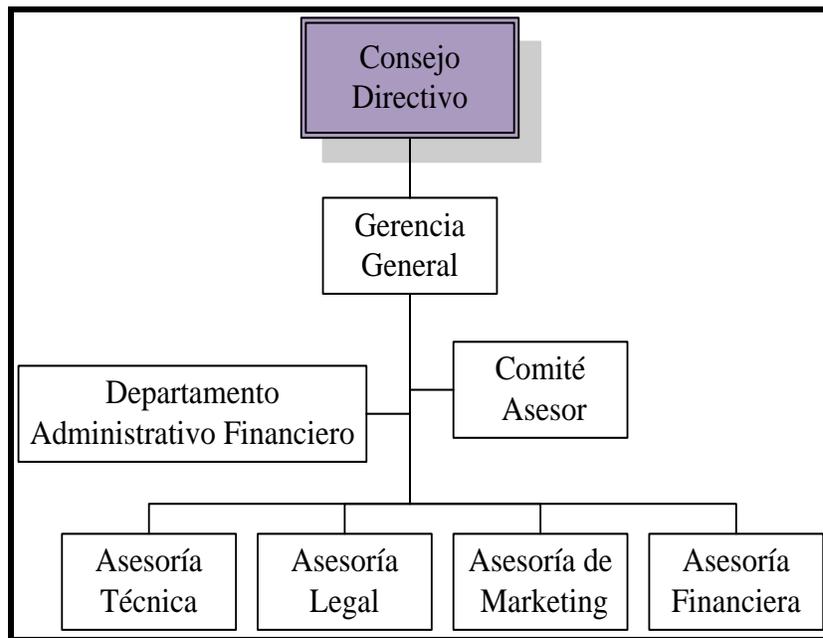


Gráfico 5.1 Organigrama Estructural de la Incubadora
Fuente: Sondeo de diversas incubadoras
Elaborado por: La Autora

5.3 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA INCUBADORA

En esta sección se especificarán las funciones y el perfil necesario de cada uno de los trabajadores de la incubadora.

- DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

- **CONSEJO DIRECTIVO**

FUNCIONES RESPECTIVAS
<ul style="list-style-type: none">• Establecer la misión, visión, objetivos, estrategias y metas de la incubadora.• Designar al Gerente General de la institución.• Apoyar y evaluar la gestión del Gerente General.• Designar a los empleados o funcionarios que requiera la incubadora.• Diseñar y elaborar el reglamento de la incubadora.• Elaborar conjuntamente con el departamento financiero el presupuesto anual.• Evaluar semestralmente el desempeño de la incubadora.• Establecer el formulario de ingreso y los contratos de arrendamiento, de prestación de servicios y el royalties.

Tabla 5.1 Funciones del Consejo Directivo

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

- **GERENCIA GENERAL**

PERFIL DEL PUESTO	FUNCIONES RESPECTIVAS
<ul style="list-style-type: none">• Hombre o mujer entre 30 a 60 años.• Conocimientos básicos de	<ul style="list-style-type: none">• Administrar eficientemente la incubadora.• Administrar eficazmente los recursos.• Presentar al Consejo Directivo para aprobación, los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.• Representar a la incubadora como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga

<p>Administración de Empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al menos dos años de experiencia en haber administrado alguna empresa. • Tener aptitudes buenas de liderazgo y organizacionales. • Tener buenas aptitudes de comunicación para negociar. • Tener habilidad en entender los estados financieros. • Tener habilidad en manejar un grupo de personas. • Estar actualizado en las regulaciones tributarias, financieras y contables. 	<p>que intervenir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar inicialmente la viabilidad de la idea o plan ingresado a la incubadora. • Determinar y supervisar los programas, actividades, y servicios de la incubadora. • Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los distintos empleados y funcionarios mediante reuniones con el personal e incubados. • Ejecutar medidas correctivas según los resultados de las reuniones de evaluación. • Buscar financiamiento conjuntamente con el departamento de financiero para el desarrollo de los proyectos. • Revisar y aprobar los planes de mercadotecnia para cada empresa incubada. • Proporcionar informes mensuales acerca de las condiciones financieras de la incubadora a los directivos de la universidad. • Proporcionar informes de evaluación de gestión dirigida a los directivos de la universidad. • Solicitar los fondos correspondientes a la universidad según el presupuesto. • Supervisar los estados financieros, las declaraciones correspondientes y los pagos de impuestos tanto de la incubadora como de las empresas incubadas. • Reunirse con la empresa ya estable para evaluar la notificación del Consejo. • Notificar la terminación del contrato al incubado.
--	--

Tabla 5.2 Perfil y Funciones de la Gerencia General

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

○ **CONSEJO ASESOR**

FUNCIONES RESPECTIVAS
<ul style="list-style-type: none">• Evaluar las ideas o planes de negocio, que ingresan a la incubadora posteriormente del análisis de la Gerencia, en base a ciertos criterios de selección: idea o proyecto innovador; idea o proyecto con viabilidad económica, técnica y financiera; e idea o proyecto que en el futuro presente un retorno comercial (utilidades/ beneficios).• Revisar y aprobar los reportes de viabilidad de los proyectos realizados por los asesores designados.• Evaluar el funcionamiento de las empresas incubadas mediante reuniones de seguimiento mensual.• Notificar al incubado y al asesor los problemas detectados en las reuniones de seguimiento.• Solicitar al incubado y al asesor que apliquen medidas correctivas que solucionen los problemas detectados.• Evaluar y aprobar las medidas correctivas ejecutadas por el incubado y el asesor.• Declarar a una empresa estable según los reportes de cada reunión de seguimiento.• Notificar a la Gerencia que cierta empresa incubada se encuentra estable.• Evaluar el funcionamiento de las ex empresas incubadas mediante reuniones mensuales.• Determinar si las ex empresas incubadas necesitan de asesorías o capacitación según los resultados de las reuniones mensuales.

Tabla 5.3 Funciones del Consejo Asesor

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

○ **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

● **SECRETARIA**

PERFIL DEL PUESTO	FUNCIONES RESPECTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Mujer entre 20 a 60 años. ● Buena presencia. ● Persona de buen trato, amable, cortés y seria. ● Facilidad de expresión verbal y escrita. ● Persona proactiva y organizada. ● Dominio de windows, office e internet. ● Que tenga estudios y/o experiencia en técnicas de archivo, de oficina y en mecanografía y digitación, ● Al menos tres años de experiencia de haber trabajado como secretaria en otras empresas. ● Que tenga capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios. ● Hablar o entender algún idioma aparte del inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dar la bienvenida a los interesados y a toda persona que ingrese a las instalaciones. ● Llevar a conocer al interesado las instalaciones de incubación. ● Explicar brevemente los servicios, condiciones de incubación, deberes y derechos del incubado, requisitos para ingresar y las formas de pago de los royalties. ● Asesorar al interesado para que llene el formulario de ingreso de una forma correcta. ● Ingresar los datos de los interesados a la base de datos de la incubadora. ● Recibir, clasificar, registrar y distribuir la correspondencia de los incubados, los asesores y la Gerencia ● Cautelar y mantener actualizado el archivo general y las carpetas de cada incubado. ● Atender y efectuar las llamadas telefónicas para los incubados, asesores y Gerencia. ● Mantener las agendas actualizadas y coordinar las reuniones y citas de los incubados, asesores y Gerencia. ● Tomar dictados y redactar documentos variados según las instrucciones.

Tabla 5.4 Perfil y Funciones de la Secretaria

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

• **CONSERJE**

PERFIL DEL PUESTO	FUNCIONES RESPECTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Hombre entre 20 a 60 años. • Persona que ya haya trabajado anteriormente en este puesto sea en la universidad o en cualquier otro lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de zonas de acceso, zonas comunes y de incubación y zona administrativa. • Puntual apertura y cierre de las instalaciones • Ayudar a la secretaria a entregar la correspondencia si el caso fuera necesario. • Notificar a la Gerencia cualquier avería, o mal funcionamiento de los equipos instalados en las instalaciones.

Tabla 5.5 Perfil y Funciones del Conserje
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

• **INGENIERO FINANCIERO**

PERFIL DEL PUESTO	FUNCIONES RESPECTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Hombre o mujer entre 35 a 60 años. • Profesional que domine las herramientas tecnológicas de la información, simulación y modelación para la toma de decisiones. • Que haya trabajado en un departamento financiero por un mínimo de 3 años. • Que este actualizado y tenga conocimiento financiero del mercado nacional e internacional. • Que tenga capacidad y liderazgo para guiar a otros e interactúe con quienes formen parte de la incubadora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir, coordinar, y controlar las actividades financieras de la incubadora. • Administrar y controlar los recursos financieros en forma eficiente, efectiva y económica. • Estructurar los activos de la incubadora. • Estructurar el capital de la incubadora. • Supervisar todas las transacciones financieras de la incubadora. • Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables de la incubadora. • Buscar financiamiento conjuntamente con la Gerencia para la incubadora. • Elaborar los presupuestos anuales de la incubadora.

<ul style="list-style-type: none"> • Que pueda: analizar la situación financiera de la institución a través de los estados financieros y desarrollar estrategias de inversión y financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los estados financieros y las declaraciones correspondientes de la incubadora. • Realizar los pagos de impuestos a tiempo de la incubadora y de las empresas incubadas.
--	---

Tabla 5.6 Perfil y Funciones del Ingeniero Financiero

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

○ **ASESORIA FINANCIERA/ INGENIERO FINANCIERO**

PERFIL DEL PUESTO	FUNCIONES RESPECTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Hombre o mujer entre 35 a 60 años. • Profesional que domine las herramientas tecnológicas de la información, simulación y modelación para la toma de decisiones. • Que haya trabajado en un departamento financiero por un mínimo de 3 años. • Que este actualizado y tenga conocimiento financiero del mercado nacional e internacional. • Que tenga capacidad y liderazgo para guiar a otros e interactúe con quienes formen parte de la incubadora. • Que pueda: analizar la situación financiera de la institución financiera a través de los estados financieros; Elaborar y evaluar proyectos de inversión.; analizar y determinar la estructura de capital y financiera de las empresas a incubar; 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir, coordinar, y controlar las actividades financieras de las empresas incubadas. • Administrar y controlar los recursos financieros en forma eficiente, efectiva y económica. • Estructurar los activos de la empresa a incubar. • Estructurar el capital de la empresa a incubar. • Supervisar todas las transacciones financieras del incubado. • Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables de las empresas incubadas. • Buscar financiamiento conjuntamente con la Gerencia para los proyectos. • Elaborar los presupuestos anuales de las empresas incubadas. • Elaborar los estados financieros y las declaraciones correspondientes de las empresas

desarrollar estrategias de inversión y financiamiento.	<p>incubadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los pagos de impuestos a tiempo de las empresas incubadas.
--	---

Tabla 5.7 Perfil y Funciones del Ingeniero Financiero

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

○ **ASESORIA DE MARKETING/ INGENIERO COMERCIAL EN MARKETING**

PERFIL DEL PUESTO	FUNCIONES RESPECTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Hombre o mujer entre 25 a 60 años • Innovador, carismático, flexible. • Profesional que pueda: investigar las necesidades y el comportamiento del mercado; emprender nuevos proyectos; asesore y proponga alternativas de solución a problemas; y que gestione los procesos de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las oportunidades de mercado de las empresas a incubar. • Identificar los mercados potenciales de las empresas a incubar. • Conceptualizar y diseñar el producto o servicio de las empresas a incubar. • Planear y desarrollar nuevas formas de vender el producto u ofertar el servicio de las empresas a incubar. • Establecer los canales de distribución de las empresas a incubar. • Fijas los precios de los productos o servicios de las empresas a incubar. • Satisfacer la demanda de los consumidores. • Definir los programas de publicidad y promoción de las empresas a incubar. • Socializar los planes al Consejo Directivo • Enviar un reporte a la Gerencia de los planes de mercadotecnia para cada empresa incubada.

	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar una copia a la secretaria para que la archive en la carpeta del incubado.
--	--

Tabla 5.8 Perfil y Funciones del Ingeniero Comercial en Marketing

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

○ **ASESORIA LEGAL/ ABOGADO**

PERFIL DEL PUESTO	FUNCIONES RESPECTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Hombre o mujer entre 35 a 60 años. • Que tenga conocimiento y experiencia por haber ganado los casos o por haber trabajado en notarias o juzgados. <p>Que este actualizado en todos los temas legales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar en materia legal a las autoridades de la incubadora y a los incubados, cuando sea requerido. • Constituir legalmente las empresas a incubar. • Recopilar circulares, instructivos, reglamentos y acuerdos emitidos por la incubadora, todas aquellas disposiciones de carácter general, de interés para la institución, así como tratados y convenios internacionales. • Proporcionar leyes, reglamentos, circulares, acuerdos u otras disposiciones legales a todos los departamentos de la institución, cuando sean requeridas. • Elaborar y/o revisar contratos conjuntamente con el Consejo Directivo en que la incubadora sea parte contratante o tenga interés cierto negocio.

Tabla5.9 Perfil y Funciones del Abogado

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

○ **ASESORIA TECNICA / ASESORES**

PERFIL DEL PUESTO	FUNCIONES RESPECTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Hombre o mujer entre 30 a 60 años. • Conocimientos básicos de Administración de Empresas, Diseño y Evaluación de Proyecto, Auditoria y Contabilidad. • Que anteriormente haya asesorado ciertos proyectos. • Que tenga carisma, que sea innovador, flexible, que tome decisiones rápidas, que sea buen comunicador y que pueda guiar a los incubados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar y capacitar a los incubados en temas legales, contables y tributarios. • Adoptar medidas correctivas conjuntamente con el incubado para resolver los problemas notificados por el Consejo. • Reportar las medidas correctivas al Consejo y a la Gerencia, y esperar su posterior aprobación. • El representante de los asesores asignará a los asesores a cada proyecto y los representará en el Consejo Directivo.

Tabla 5.10 Perfil y Funciones de los asesores

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

5.4 Marco Legal

En Ecuador no se dispone de una legislación aplicable a las incubadoras de empresas, las mismas solo se rigen a los reglamentos de las universidades o entidades que las constituyen, para el caso de la incubadora, la figura legal que adoptará será de una corporación sin fines de lucro, ya que se pueden agrupar a personas naturales y/o jurídicas con un mínimo de tres miembros fundadores.

El ente regulador de las corporaciones es el Ministerio de Inclusión Económica y Social⁷⁸, y este organismo ha estipulado que para constituir una corporación se deben aprobar los documentos más importantes de las instituciones, el acta de constitución y el estatuto (*Anexo 6*), el proceso a seguir es:

1. Adjuntar en una carpeta los siguientes documentos:
 - Solicitud dirigida a la señora Ministra de Inclusión Económica y Social, firmada por el miembro fundador delegado (Presidente provisional), que deberá contener un número telefónico convencional de contacto.
 - Dos ejemplares del Acta de la Asamblea Constitutiva de la organización en formación, debidamente firmada por los representantes de filiales fundadoras, el Presidente y el Secretario provisionales.

El Acta Constitutiva deberá contener:

- Domicilio de la Asociación (determinando: lugar, parroquia, cantón y provincia).

⁷⁸ MIES [en línea]. Ecuador, [fecha de consulta: 31 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.mies.gov.ec/index.php/servicios/procesos-de-asesoria/requisitos>>

- Establecer los nombres y apellidos en orden alfabético y determinación del domicilio de cada uno de los socios fundadores.
- El ánimo de constituir una asociación por parte de los socios fundadores.
- Elección de la directiva provisional.
- Al final del Acta Constitutiva deberá estar firmada por todos los socios fundadores y por su Presidente y el Secretario que certifica.
- Dos ejemplares originales del Estatuto que deberá incluir la certificación del Secretario, en la que se indique con exactitud la o las fechas de estudio o aprobación del mismo.
- Acreditar un patrimonio mínimo de USD 4.000,00 (cuatro mil dólares) en una cuenta de integración de capital, a nombre de la Organización.
- Acta de la Asamblea General, certificada por el Secretario, en la que conste:
 - La voluntad de constituir la organización de integración, los nombres completos, números de documentos de identidad y firmas respectivas de los socios asistentes.
 - La designación de los delegados.

Como la incubadora estará conformada por la Universidad, que es una persona jurídica debe adjuntar también:

- Copia certificada por el Secretario del registro de la directiva en funciones de la filial, o del documento que acredite al representante legal.
- Copia certificada por el Secretario del Acuerdo Ministerial o instrumento legal que acredite la personería jurídica de la organización filial, y de existir, la última reforma del estatuto legalmente aprobada.
- El Acta Constitutiva deberá incluir un cuadro con la nómina de las filiales fundadoras y dirección de las sedes.
- El nombre de la organización no podrá ser igual a la de otra que se encuentre legalmente constituida, no contener referencias políticas o contrarias a la ley.
- La solicitud debe formular el representante legal de la organización.

5.4.1 Marco legal operacional

La incubadora elaborará ciertos contratos, los que regirán sus operaciones:

5.4.1.1 Modelo de contrato de prestación de servicios

El contrato de prestación de servicios es un modelo de contrato mediante el cual la incubadora se compromete a prestar una serie de servicios al incubado, que, a su vez, se compromete a pagar un precio a cambio, en el caso de la incubadora como optó por un modelo de incubación privada, ella obtendrá sus ingresos a través de los royalties (5% de las ventas por dos años).

El contrato está elaborado de forma que pueda adaptarse a las necesidades propias de cada actividad e incluye los siguientes temas: partes intervinientes, parte expositiva y cláusulas de objeto, duración, royalties, servicios, etc.; el cual puede ser observado en el **Anexo 7**.

5.4.1.2 Modelo de contrato de arrendamiento

Es un contrato por el cual una de las partes (incubadora - arrendador), se obliga a transferir temporalmente el uso y goce de un inmueble (cubículo - arrendatario) a otra parte (incubado), quien a su vez está obligado a pagar por el servicio; que se encuentra en el **Anexo 8**.

En el contrato de prestación de servicios ya se especifica que uno de los servicios ofertados es el alquiler del cubículo pero que el incubado no paga por este servicio mensualmente, si no que todos los servicios que ofrece la incubadora son totalmente gratuitos hasta que la empresa se encuentre estable; cuando la empresa ya salga de la incubadora comenzará a compensar a la incubadora por sus servicios a través de los royalties.

5.4.1.3 Formulario de ingreso de ideas o planes a la incubadora

El formulario le permite al interesado registrarse e ingresar a la base de datos de la incubadora; el formulario solicita información **sobre el emprendedor**: nombre, facultad, edad, nivel de

estudios y previas experiencias en el desarrollo de proyecto, o participación en concursos, etc.; **y el proyecto o idea:** título, sector en que se desarrollará, descripción breve del mismo, si el interesado ha desarrollado previamente el plan de negocios y si dispone de financiamiento, asesoría externa, entre otros; este formulario puede ser encontrado en el **Anexo 10**.

CAPITULO VI

6. ESTUDIO FINANCIERO

6.1 Objetivos del capítulo

- Este estudio tiene como objetivo determinar el monto total de recursos necesarios para poder llevar a cabo el proyecto, por medio de índices basado en la información recolectada de ingresos, costos y gastos se podrá establecer la viabilidad financiera del mismo.

Los objetivos específicos son:

- Estimar la inversión inicial, los ingresos, costos y gastos del proyecto.
- Determinar los flujos de caja anuales para posteriormente evaluarlos.
- Verificar la viabilidad financiera a través de índices como el Valor Actual Neto y la Relación Beneficio/Costo.
- Comprobar que la TIR sea superior a la tasa de descuento estipulada.
- Analizar el tiempo de recuperación de la inversión, si es aceptable o no por los inversionistas.

6.2 PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

6.2.1 Plan de inversión

El plan de inversión es un mecanismo que trata de valorar y cuantificar “*lo necesario*” para la puesta en marcha de un proyecto.

Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha se han agrupado 4 tipos en inmovilizado, realizable, disponible y gastos de arranque.

Las inversiones en inmovilizado se refieren al *activo fijos*⁷⁹ a adquirirse es decir a todos los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que servirán de apoyo a la operación normal del proyecto; se constituyen en activos fijos a los terrenos, las obras físicas (edificios), muebles y enseres, maquinaria y equipos, la infraestructura de servicios de apoyo y equipos de computación y de oficina.

Las inversiones en realizable y en disponible están dentro del *activo circulante*⁸⁰, que se lo considera *como el efectivo o cualquier activo* que se espera se va convertir en efectivo o bien a consumir dentro de un periodo determinado o un ciclo de operación del proyecto. El realizable se divide en mercadería e insumos y el disponible en caja y bancos; dentro de este activo circulante se encuentra el capital de trabajo⁸¹ que es el que permitirá que la incubadora solvente todos sus costos y gastos por los dos primeros años.

Los gastos de arranque⁸² son todos aquellos que deben realizarse al iniciar el funcionamiento de las instalaciones tanto en la etapa de pruebas preliminares como en las del inicio de la operación y hasta que alcancen un funcionamiento adecuado; los gasto de arranques pueden ser los estudios previos, la capacitación y los gastos de constitución.

⁷⁹ SAGAP, Nassir, S. y Chain., Reinaldo S. Preparación y evaluación de proyectos. Tercera edición. McGraw-Hill.1997. pág.225

⁸⁰ http://www.eco-finanzas.com/diccionario/A/ACTIVO_CIRCULANTE.htm

⁸¹ Es el conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo.

⁸² SAGAP, Nassir, S. y Chain., Reinaldo S. Op. Cit. pág.226

La incubadora de empresas necesita una inversión total de **421.511,55** dólares, tal como se apreciar en el *Anexo 10*:

	TOTAL INMOVILIZADO	\$ 110.945,62
ACTIVO FIJO	Muebles y Enseres	\$ 6.875,62
	Edificio	\$ 86.700,00
	Maquinaria	\$ 348,98
	Equipo de Computación	\$ 14.715,10
	Equipo	\$ 277,36
	Equipo de Oficina	\$ 728,56
	Transformación, Arreglos	\$ 1.300,00
ACTIVO CIRCULANTE	TOTAL REALIZABLE	\$ 305.885,93
	TOTAL DISPONIBLE	\$ 4.000,00
	TOTAL GASTOS DE ARRANQUE	\$ 680,00
		\$ 421.511,55

Tabla 6.1 Plan de inversión
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

6.2.2 Plan de financiamiento

El proyecto no se desarrollará por medio de una *financiación externa* proveniente de las instituciones financieras privadas, si no que el total de inversiones será solventado por la universidad, en el caso de costos y gastos estos serán cubiertos solo por los dos primeros años de funcionamiento, ya que después de este periodo la incubadora comenzará a recibir sus ingresos.

6.3 Cuenta de explotación

6.3.1 Ingresos

En base a las tesis realizadas por los estudiantes de la Universidad en sus últimos años de carrera se pudo determinar los ingresos operativos anuales que percibirá la incubadora; se

analizaron los proyectos y se escogieron los 24 más atractivos, *que tenían ventas promedias altas e indicadores financieros positivos.*

Mediante este análisis cada uno de los incubados generaría ingresos promedios de **\$16.900** dólares anuales, por lo que la incubadora percibiría ingresos anuales de **\$406.000** dólares, los que les permitirían cubrir los gastos y costos operacionales, *Anexo II*. Para el flujo de caja proyectado se espera que los ingresos anuales se incrementen en un 10 a 30%.

6.3.2 Costos

Los costos son considerados como los desembolsos causados por el proceso de fabricación de un producto o por la prestación de un servicio⁸³, dentro del proyecto se tienen los costos operativos que están divididos en servicios generales, salarios y suministros y materiales de oficina.

6.3.2.1 Costos operativos

• SERVICIOS GENERALES

Anualmente la incubadora incurrirá en **7.360 dólares** por servicios generales, en los cuales está inmerso los servicios básicos, los almuerzos del personal, imprevistos y movilización.

⁸³ <http://alvaroposse.wikispaces.com/file/view/Costos+y+Gastos.pdf>

Materiales	Cantidad Mensual	Cantidad Anual
Servicios Básicos	\$ 350,00	\$ 4.200,00
Almuerzos del personal	\$ 80,00	\$ 960,00
Imprevistos	\$ 100,00	\$ 1.000,00
Movilizaciòn	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Total Gastos Operacionales	\$ 630,00	\$ 7.360,00

Tabla 6.2 Costos Operacionales – Gastos Generales

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

• SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA

La incubadora necesitará un total anual de **2.531,85 dólares** en suministros y materiales de oficina, los mismos que serán entregados al personal y a los incubados para sus operaciones, todo esto se encuentra detallado en el **Anexo 12**.

SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA		
TOTAL SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	MENSUAL	ANUAL
	\$ 194,03	\$ 2.531,85

Tabla 6.3 Costos Operacionales – Suministros de Oficina y Materiales

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

• SALARIOS

El valor total que la incubadora deberá pagar en sueldos a su personal operativo será de **67.015,20 dólares**.

	Sueldo Base	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Total a pagar	Aporte patrimonial	Vacaciones	IECE	CNCF	Costo a pagar
Abogado	850,00	70,83	20,00	940,83	94,78	35,42	4,25	4,25	1.079,53
Ingeniero Financiero	850,00	70,83	20,00	940,83	94,78	35,42	4,25	4,25	1.079,53
Ingeniero en Marketing	700,00	58,33	20,00	778,33	78,05	29,17	3,50	3,50	892,55
Asesor 1	1.000,00	83,33	20,00	1.103,33	111,50	41,67	5,00	5,00	1.266,50
Asesor 2	1.000,00	83,33	20,00	1.103,33	111,50	41,67	5,00	5,00	1.266,50
								MENSUAL	5.584,60
								ANUAL	67.015,20

Tabla 6.4 Costos Operacionales – Salarios
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

Los 6 asesores restantes no están dentro de la nómina de la incubadora, ya que se le solicitará a la universidad que los profesores de planta sean parte del personal de la incubadora y que solo trabajen ciertas horas con los incubados, con el objetivo de disminuir los gastos y optimizar los recursos.

Para el cálculo del salario mensual se asumió que los trabajadores quieren recibir sus fondos de reserva mensualmente.

6.3.3 Gastos

Los gastos se los conocen como los desembolsos de efectivos que el proyecto debe incurrir en un periodo de tiempo determinado, los gastos relevantes del proyecto son los administrativos los de venta (publicidad y promoción) y depreciaciones.

Los gastos se diferencian de los costos ya que los costos siempre están relacionados con la **producción** mientras que los gastos con la **administración**.

6.3.3.1 GASTOS ADMINISTRATIVOS

- **SERVICIOS BÁSICO**

El personal administrativo gastará en servicios básicos un monto estimado de **1.440 dólares** al año.

Servicios Básicos	Valores Mensuales (USD)	Valores Anuales (USD)
Agua	30	360
Luz	50	600
Teléfono	40	480
Total	\$ 120,00	\$ 1.440,00

Tabla 6.5 Gastos Administrativos – Servicios Básicos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

- **SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA**

522.22 dólares es el valor anual total que gastará en suministros y materiales de oficina el personal administrativo.

SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA		
	MENSUAL	ANUAL
TOTAL MENSUAL SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	\$ 143,13	\$ 522,22

Tabla 6.6 Gastos Administrativos – Suministros y Materiales de Oficina

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

- **Sueldos**

El personal administrativo está conformado por el Gerente General, la Secretaria, y el Ingeniero Financiero, los ingresos mensuales que ellos percibirán serán de 1.211,67; 507,50;832,50 respectivamente, con un valor total de **35.123,40 dólares**.

	Sueldo Base	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Total a pagar	Aporte patrimonial	Vacaciones	IECE	CNCF	Costo a pagar
Gerente General	1.100,00	91,67	20,00	1.211,67	122,65	45,83	5,50	5,50	1.391,15
Secretaria	450,00	37,50	20,00	507,50	50,18	18,75	2,25	2,25	580,93
Ingeniero Financiero	750,00	62,50	20,00	832,50	83,63	31,25	3,75	3,75	954,88
								MENSUAL	2.926,95
								ANUAL	35.123,40

Tabla 6.7 Gastos Administrativos – Salarios
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

El conserje no está dentro de esta nómina, ya que pertenecerá a la universidad y solo trabajará ciertas horas para la incubadora, con el objetivo de disminuir los gastos y optimizar los recursos. Para el cálculo del salario mensual se asumió que los trabajadores quieren recibir sus fondos de reserva mensualmente.

6.3.3.2 GASTOS VENTAS

Son los gastos relacionados con la publicidad y la promoción del servicio a ofrecerse y los gastos en que se incurre al realizar las ventas, gastos de reparto y otros.

Para sus dos objetivos *de darse a conocer y el posicionamiento y retención en el cliente* la incubadora incurrirá en un valor total en gasto ventas de **35.153,45 dólares**.

GASTO VENTAS						
MENSUAL				ANUAL		
Materiales	Cantidad	Costo	Total Costo Mensual (USD)	Cantidad	Costo	Total Costo Anual (USD)
Volantes (1000)	1	5,00	5,80	8	5,00	40,00
Tarjetas de Presentación (100)	1	10,80	10,80	2	10,80	21,60
Para ferias y exposiciones:						
Esferos (100 Caja)	3	10,50	31,50	10	10,50	105,00
Volantes (1000)	1	5,00	5,00	5	5,00	25,00
Tripticos (100)	1	7,50	7,50	5	7,50	37,50
Pancartas (500)	2	16,87	33,74	5	16,87	84,35
Carteles (500)	2	30,00	60,00	5	30,00	150,00
Propagandas:						
En Canales	4	1.570,00	6.280,00	10	1.570,00	15.700,00
En Periodicos	4	870,00	3.480,00	20	870,00	17.400,00
Compra de Base de Datos:	1	530,00	530,00	3	530,00	1.590,00
TOTAL MENSUAL GASTOS DE VENTAS			\$ 10.444,34			\$ 35.153,45

Tabla 6.8 Gastos de Ventas
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

6.3.3.3 GASTOS DEPRECIACIONES

Los activos fijos están sujetos a depreciarse es decir a perder valor en el tiempo; el valor total de depreciaciones anual de los activos fijos de la incubadora es de **10.955,95 dólares**.

DEPRECIACIONES	VALOR	PORCENTAJE	AÑOS	MENSUAL	ANUAL
Muebles y Enseres	\$ 7.523,56	10%	10	62,70	752,36
Maquinaria	\$ 348,98	10%	10	2,91	34,90
Edificios	\$ 86.700,00	5%	20	361,25	4.335,00
Equipos	\$ 305,72	10%	10	2,55	30,57
Equipos de Oficina	\$ 816,20	10%	10	6,80	81,62
Equipos de Computación	\$ 17.164,50	33%	3	476,79	5.721,50
Total Depreciaciones				913,00	10.955,95

Tabla 6.9 Gasto Depreciaciones
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

A continuación se calcula el *valor residual* que es el valor que podría tener un proyecto después de varios años de operación:

Depreciación	Número de Años	Total Depreciación	Valor Activo Total	Valor Residual
5.234,45	5	26.172,23	112.858,96	86.686,73

Tabla 6.10 Valor Residual
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

Para determinar el valor residual total no se tomó en cuenta los valores de depreciación de los equipos de computación, ya que estos se vuelven obsoletos fácilmente por la innovación continua de su naturaleza y es difícil recuperar su valor en 5 años.

Para fines didácticos se han dividido los gastos y costos en fijos y variables:

		Costos		Gastos				
		Operacionales		Administrativos		Ventas:		
Variables	Servicios generales	7.360,00		Servicios básicos	1.440,00		35.153,45	\$ 47.007,32
	Suministros y materiales de oficina	2.531,85		Suministros y materiales de oficina	522,02			
Fijos	Salarios	67.015,20		Sueldos	35.123,40	Depreciaciones	10.955,37	\$ 113.093,97
		\$ 76.907,05			\$ 83.194,24			

Tabla 6.11 Cuadro de costos y gastos fijos y variables

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

6.4 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es conocido como CASH- FLOW o Caja de fondos, es la cantidad de ingresos y gastos que ocurrirán dentro de una organización para un periodo dado y se constituye como un importante indicador de liquidez para las empresas.

Para poder calcular el flujo de caja se deben restar los costos y gastos de los ingresos operacionales y no operaciones.

En la página siguiente se presenta el flujo de caja proyectado para 5 años:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS:						
Royalty		0,00	0,00	406.363,54	528.272,60	686.754,38
Valor Residual		0,00	0,00	0,00	0,00	86.686,73
TOTAL INGRESOS		0,00	0,00	406.363,54	528.272,60	773.441,11
EGRESOS:						
COSTOS						
Costos Fijos :		67.015,20	71.415,20	71.415,20	71.415,20	71.415,20
Costos Variables:		9.891,85	9.891,85	9.891,85	9.891,85	9.891,85
GASTOS						
Administrativos:		37.085,42	39.385,42	39.385,42	39.385,42	39.385,42
Ventas:		35.153,45	35.153,45	35.153,45	35.153,45	35.153,45
Depreciación:		10.955,37	10.955,37	10.955,37	10.955,37	10.955,37
Utilidad antes de P.L.		-160.101,29	-166.801,29	239.562,25	361.471,31	606.639,82
15 % P.L.				35.934,34	54.220,70	90.995,97
Utilidad antes de I.R.		-160.101,29	-166.801,29	203.627,91	307.250,61	515.643,84
25% I.R				50.906,98	76.812,65	128.910,96
Utilidad despues de impuestos		-160.101,29	-166.801,29	152.720,93	230.437,96	386.732,88
Depreciaciones		10.955,37	10.955,37	10.955,37	10.955,37	10.955,37
Muebles y Enseres	-6.875,62					
Edificio	-86.700,00					
Maquinaria	-348,98					
Equipo de Computación	-14.715,10					
Equipo	-277,36					
Equipo de Oficina	-728,56					
Transformación, Arreglos	-1.300,00					
Insumos	-894,09					
Capital de Trabajo	-304.991,84	149.145,92	155.845,92			
Caja/ Bancos	-4.000,00					
Gastos de Arranque	-680,00					
FLUJO NETO DE CAJA	-421.511,55	0,00	0,00	163.676,31	241.393,33	397.688,26
SALDO DE FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-421.511,55	-421.511,55	-421.511,55	-257.835,24	-16.441,91	381.246,35

Tabla 6.12 Flujo de Caja proyectado para 5 años
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

6.5 ANALISIS DE RENTABILIDAD

Después de ya haber establecido los montos totales de inversiones, costos y gastos, es necesario evaluar el proyecto desde el punto de vista financiero para determinar la rentabilidad del mismo.

6.5.1 Valor actual neto

“Sirve para analizar la seguridad de autofinanciamiento, es decir, la posibilidad de que el proyecto genere un flujo de caja suficiente para cubrir la inversión inicial.”⁸⁴

Para determinar la tasa de descuento que se utilizará para el cálculo de los flujos de efectivo actualizados se tomará en cuenta:

T.M.A.R = (

Donde,

$$= 3.30\%^{85}$$
$$= 10.27\%^{86}$$

La TMAR para el proyecto será:

T.M.A.R = (

La fórmula para el cálculo del VAN es:

El criterio de decisión para aceptar el proyecto, es que el VAN sea mayor a 0.

⁸⁴ FLOR, Gary G. Guía para elaborar planes de negocio. Quito – Ecuador. 2006. Pág. 98

⁸⁵ BCE en línea]. Quito - Ecuador, [fecha de consulta: 29 de Julio del 2010]. Disponible en <http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion>

⁸⁶ BCE en línea]. Quito - Ecuador, [fecha de consulta: 29 de Julio del 2010]. Disponible en <http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais>

6.5.2 Tasa interna de retorno

“Sirve para identificar la rentabilidad del capital invertido, es decir la tasa de retorno que deberá ofrecer el proyecto”⁸⁷

La fórmula para el cálculo de la TIR es:

$$\frac{\sum_{t=0}^N \frac{C_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^N \frac{C_t}{(1+i)^t}} = 0$$

Siendo i la tasa interna de retorno que hace al VAN = 0, y el criterio de decisión para aceptar el proyecto, es que el TIR sea mayor a TMAR.

6.5.3 Costo- beneficio

Sirve para determinar los beneficios, en base a los ingresos y egresos (costos y gastos) por cada dólar que se sacrifica en el proyecto a desarrollar.

$$\frac{\sum_{t=0}^N \frac{C_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^N \frac{C_t}{(1+i)^t}}$$

El criterio de decisión para aceptar el proyecto, es que el RB/B sea mayor a 0.

6.5.4 Periodo de Recuperación

“Sirve para analizar la liquidez del proyecto o para medir en cuanto tiempo será recuperada la inversión”⁸⁸.

$$\sum_{t=0}^N \frac{C_t}{(1+i)^t}$$

Donde,

N = Año en el que el flujo acumulado cambia de signo.

⁸⁷ FLOR, Gary G. Op. Cit. Pág. 98

⁸⁸ FLOR, Gary G. Op. Cit. Pág. 98

En base al flujo de caja anteriormente mostrado se calcularán los índices financieros más importantes para evaluar un proyecto:

VAN:

T.M.A.R	13,91%
Tasa de inflación	3,30%
Tasa de riesgo país	10,27%

$$\text{VAN} = -421.511,55 \frac{+0,00}{(1+13,91)^1} + \frac{+0,00}{(1+13,91)^2} + \frac{+163.676,31}{(1+13,91)^3} + \frac{+241.393,33}{(1+13,91)^4} + \frac{+397.688,26}{(1+13,91)^5}$$

$$\text{VAN} = -421.511,55 + \frac{+0,00}{1,14} + \frac{+0,00}{1,30} + \frac{+163.676,31}{1,48} + \frac{+241.393,33}{1,68} + \frac{+397.688,26}{1,92}$$

$$\text{VAN} = -421.511,55 + 0,00 + 0,00 + 110.742,09 + 143.381,95 + 207.373,99$$

VAN =	39.986,49
--------------	------------------

- **Interpretación:** El proyecto presenta un *VAN de 39.986,49*, como es mayor a 0, el proyecto es viable y debe ser aceptado ya que permite recuperar la inversión total en términos del valor actual.

TIR:

$$\text{TIR} = -421.511,55 \frac{+0,00}{(1+i)^1} + \frac{+0,00}{(1+i)^2} + \frac{+163.676,31}{(1+i)^3} + \frac{+241.393,33}{(1+i)^4} + \frac{+397.688,26}{(1+i)^5}$$

TIR =	16,39%
--------------	---------------

- **Interpretación:** La tasa interna de retorno es del 16,39%, superior a la tasa de descuento que es el del 13.91%, lo que garantiza que el proyecto generará una rentabilidad mayor que la inversión.

BENEFICIO / COSTO

	0,00	+ 0,00	+ 406.363,54	+ 528.272,60	+ 773.441,11	
R b/c =	$(1+13.91)^1$	$(1+13.91)^2$	$(1+13.91)^3$	$(1+13.91)^4$	$(1+13.91)^5$	
	421.511,55	+ 160.101,29	+ 166.801,29	+ 166.801,29	+ 166.801,29	+ 166.801,29
		$(1+13.91)^1$	$(1+13.91)^2$	$(1+13.91)^3$	$(1+13.91)^4$	$(1+13.91)^5$
R b/c =	0,00	+ 0,00	+ 274.942,35	+ 313.781,48	+ 403.309,80	
	421.511,55	+140.552,04	+ 128.553,53	+ 112.856,43	+ 99.076,04	+ 86.978,30
R b/c =	992.033,63					
	989.527,90					

R b/c = 1,0025

- **Interpretación:** La relación beneficio/ costo es mayor a 1, confirmando que el van es positivo, por lo que se debe aceptar el proyecto; el 1.025 indica que el proyecto, por cada dólar invertido, no gana ni pierde.

PERIODO DE RECUPERACIÓN

AÑO	FNC	FLUJO AC.
0	-421.511,55	-421.511,55
1	0,00	-421.511,55
2	0,00	-421.511,55
3	110.742,09	-310.769,46
4	143.381,95	-167.387,51
5	207.373,99	39.986,49

PRR = 4 + 0,8072 = 4,81 años

- **Interpretación:** La inversión del proyecto será recuperada exactamente en 4,71 años , es decir en 4 años y 7 meses, en función de los flujos de caja actualizados que generará el proyecto.

RESUMEN:

INDICADOR	VALOR
VAN	39.986,49
TIR	16,39%
R b/c	1,00
PRR	4,81

Tabla 6.13 Tabla resumen
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

6.4.6 Punto de equilibrio

“El punto de equilibrio consiste en predeterminar un volumen de producción y de ventas en el cual la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades, es decir, el nivel de actividad donde los ingresos son iguales a los costos y gastos.”⁸⁹

Donde,

CFT= Costos y gasto fijos totales.

CVT= Costos y gasto variable totales.

VT= Ventas totales

Para poder aplicar la técnica se requiere utilizar el cuadro 6.13 de costos y gastos fijos y variables que se elaboró anteriormente:

⁸⁹SAENZ. Rodrigo. F. Manual de Gestión Financiera.2007.Pag. 160

Costos y Gastos Fijos	\$ 113.093,97
Costos y Gastos Variables	\$ 47.007,32
Ingresos o ventas totales	\$ 406.363,54



Interpretación: El punto de equilibrio de la incubadora para el año tercero cuando ya perciba ingresos, para ni ganar ni perder, debe ser de ***127.887,78 dólares***.

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

7.1.1 Capítulos

- El Gobierno actual ha desarrollado varias iniciativas para apoyar el emprendimiento tales como el SINAE que es el Sistema Nacional que apoya al Emprendimiento; el Socio Empresa instituido por la Corporación Financiera Nacional; el fondo El Cucayo que ayuda a los migrantes a regresar y tener su propia empresas; los concursos del BID Challenge organizado por CONQUITO y Cervecería Nacional; Empresa Joven Ecuatoriana desarrollado por CEFORCOM, VALNALON y otras municipalidades locales; y los concursos de EmprendEcuador que ha tenido bastante aceptación por los emprendedores ecuatorianos. La mayoría de estas iniciativas para los años 2009 y 2010 ya han entregado fondos para apoyar a la creación de nuevos negocios.
- El emprendimiento permite la creación de una nueva empresa o la sostenibilidad de una existente, a través de responder a una oportunidad por medio de ideas innovadoras y creativas.

- Los principales actores dentro de la pirámide emprendedora son los empresarios, las organizaciones, y el medio emprendedor, cada uno de ellos cumple una función específica dentro del emprendimiento.
- Uno de los roles del medio emprendedor es la financiación de los ángeles inversores, quienes son personas de un medio relativamente próspero que quieren ubicar sus ahorros en las manos de jóvenes empresarios o en empresas ya conocidas.
- El Ecuador cuenta con 8 zonas francas, 5 parques industriales que incentivan el emprendimiento dentro del país, aunque el gobierno actual a través de una política industrial está buscando nuevos medios, programas, planes y concursos que faciliten el emprendimiento.
- El Ecuador posee grandes problemas de emprendimiento, por ejemplo, pocas son las personas que emprenden un negocio anualmente o que mantienen sus empresas estables en sus etapas iniciales; la mayoría de dueños de los nuevos negocios son personas que no han realizado estudios, si no que por necesidad o por oportunidad lo han emprendido; y la mayoría de egresados han tenido la mentalidad de salir a trabajar a las empresas existentes, pero no constituir nuevas.
- La razón principal por la que surgió la incubadora fue para ser el elemento clave para el desarrollo del país, de la sociedad y de las instituciones, ellas ayudan al nacimiento y al desarrollo inicial de las empresas, contribuyendo a la generación de empleos y al desarrollo de la economía.
- El ambiente donde frecuentemente se desarrollan las incubadoras es en el ecosistema universitario, por lo que es importante que la Universidad constituya su propia incubadora para que convierta el conocimiento académico - científico en proyectos reales generados en las aulas por los estudiantes y aplicados a la sociedad.

- La implementación de una incubadora no solo beneficia a la institución emprendedora, si no en si genera beneficios para los nuevos emprendedores, los gobiernos de curso, las universidades locales, las empresas privadas y la más importante *la sociedad* la cual se beneficia con empleo, ingresos, mejoramiento de condiciones de vida, educación, entre otros.
- A nivel mundial hay muchos países latinoamericanos que han desarrollado una cultura emprendedora por medio de las incubadoras que han implementado, Brasil ocupa el tercer puesto como el mayor incubador del mundo teniendo 400 incubadoras y 55 parques tecnológicos.
- En Ecuador las distintas municipalidades e instituciones públicas y privadas han sido los promotores en desarrollar los temas relacionados al emprendimiento local, tales como: CorpoAmbato, Esquel, CONQUITO, ADPM Manabi, Codecob, Crecer Riobamba, CEFORCOM, entre otras.
- Los proyectos de inversión y las tesis desarrolladas por los estudiantes de la UISEK se han constituido como *demanda insatisfecha*, ya que hay proyectos muy atractivos pertenecientes a las facultades más emprendedoras, los cuales no se han podido llevar a cabo por falta de apoyo o recursos; de 961 proyectos realizados 185 eran proyectos innovadores.
- Al realizar el estudio de mercado se pudo observar:
 - Que hay una falta de conocimiento sobre el concepto o funcionamiento de las incubadoras de empresas, solo el 31% conoce sobre ellas y que instituciones academias y privadas las han instituido; pero después de explicar los beneficios, funcionalidad y servicios el 80% considera que es esencial que la universidad implemente una incubadora para beneficio de los estudiantes.

- El 80% de los encuestas considera que la universidad debe implementar una incubadora de empresas que apoye sus ideas o proyectos.
 - El 50% de los encuestados poseen proyectos de naturaleza de inversión, comercial, industrial, de telecomunicaciones y otros.
 - Los encuestados consideran importante que la Universidad implemente una incubadora física en aulas existentes en desuso y una incubadora virtual.
 - Los servicios que los encuestados consideran que la incubadora deberían brindar son: asesoramiento legal, tributario, y contable; desarrollo y seguimiento de planes de negocios, financiamiento, control y seguimiento de proyectos y otros.
 - El 60% de los encuestados consideran que los proyectos si deben compartir sus ganancias con la incubadora cuando ya hayan salido de la misma.
 - EL personal necesario para la incubadora serian: Ingenieros financieros, de marketing, ambientales, técnico; abogados, economistas, auditores, comunicadores y contadores.
- Los principales competidores de la incubadora son: El Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnología de la ESPOL; RioInnova de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; Unidad de Apoyo al Politécnico Emprendedor de la Escuela Politécnica Nacional, Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial que pertenece a la Universidad Tecnológica de América; Universidades como la San Francisco, la Internacional, la del Pacífico tienen incubadoras pero ha sido muy difícil de acceder a su información.
 - Por medio del estudio técnico se pudo determinar la localización idónea para la incubadora en las instalaciones de la Universidad en el Campus Miguel de Cervantes, en base a factores como cercanía, amplitud, accesibilidad, otros; también el tamaño del proyecto tanto físico como en capacidad instalada, el proyecto tiene la capacidad de incubar 24 proyectos, debido a su infraestructura física, con una duración máxima de dos años, claro que todo depende de la maduración del proyecto.

- Los procesos de los servicios ofertados por la incubadora son estructurados por medio de Macro y Micro procesos; cada uno de los trabajadores deberá cumplir con los procesos designados; desarrollando los proyectos para conocer las actividades más importantes y optimizar los recursos.
- En el estudio administrativo legal se estructuró el organigrama de la incubadora, el cual estará conformado por un Consejo Directivo, un Consejo Asesor, departamentos de asesoría legal, financiera y de marketing, departamento de asesoría técnica y el departamento administrativo financiero.
- En el marco legal la incubadora se constituirá como una corporación sin fines de lucro, para lo cual tiene que elaborar un estatuto y presentarlo al Ministerio de Inclusión Económica y Social para su aprobación; la incubadora necesita de ciertos contratos los mismos que registrarán sus actividades.
- La incubadora no se constituye con fines de lucro, si no con fines sociales por ayudar a los estudiantes a que desarrollen sus ideas y por colaborar con la sociedad, creando nuevas fuentes de trabajo e incentivando al emprendimiento a través de los servicios ofertados.
- Por último, en el estudio financiero se determinó la factibilidad y aceptación del proyecto en base a los índices del VAN de 39.986,49 , el TIR del 16,39 % superior a la tasa de descuento 13.91%, la Relación/ beneficio/costo de 1, y el Periodo de recuperación de 4.81 años, con un punto de equilibrio de 127.887,78 dólares; a pesar de que la incubadora no percibe ingresos los dos primeros años y se financiará totalmente por la universidad, pero a su tercer año de funcionamiento ya se comienza a percibir ingresos provenientes de las empresas incubadas, lo que le permitirá recuperar su inversión y cubrir sus gastos autónomamente.

7.1.2 Hipótesis

- La implementación de una incubadora de empresas en la Universidad Internacional SEK presenta viabilidad comercial, técnica, legal y administrativa, económica y financiera.

El proyecto presentó una viabilidad:

- Comercial: Mediante el estudio de mercado se pudo establecer que el proyecto tiene un grado de aceptación del 80% por parte de los estudiantes, los principales demandantes; y que la universidad cuenta con estudiantes muy emprendedores con ideas innovadoras y atractivas, pero que necesitan la ayuda de la universidad para llevarlo a cabo, esto determina que el proyecto presenta una viabilidad comercial.
- Técnica: La viabilidad técnica se la determinó por medio de establecer la localización estratégica de la incubadora, la misma que se ubicará dentro del Campus Miguel de Cervantes en Carcelén; el tamaño del proyecto que posee una capacidad de atender a 24 proyectos con un tiempo de incubación de dos años; y los procesos operacionales que permitirán optimizar los recursos.
- Legal y administrativa: Actualmente en el país no hay una ley que rija a las incubadoras de empresas por lo que no se las puede constituir como tales, pero la figura legal de la incubadora será de una Corporación Sin Fines de Lucro. En el aspecto administrativo, la incubadora estará conformada por un Consejo Directivo, Consejo Asesor, Asesoría Técnica, Legal y Financiera, y un departamento administrativo – financiero. Con estos factores establecidos se pudo determinar la viabilidad legal y administrativa del proyecto.
- Financiera y económica: En base al análisis de rentabilidad, utilizando los índices para evaluar los proyectos se pudo determinar la viabilidad financiera del mismo, con un VAN de 39.986,49, una tasa interna de retorno del 16.39% superior a la tasa de descuento del 13.91%, una relación de beneficio/costo de 1 y un corto periodo de recuperación de 4,81 años.

- Los proyectos de inversión y tesis de grado desarrollados por los estudiantes son potenciales ideas a desarrollarse.
 - La Universidad cuenta con proyectos de inversión y tesis muy atractivos propuestos por los estudiantes, las facultades más emprendedoras son las de CEA y de Turismo, de 543 propuestas, 169 son proyectos viables, es decir el 32% poseen un potencial de generar en promedio 16.900 dólares mensuales, los cuales no han podido llevarse a cabo por falta de apoyo.

- Pocas instituciones universitarias ecuatorianas han implementado incubadoras de empresas dentro de sus instalaciones; lo que ha incidido en los estudiantes para que no desarrollen proyectos de inversión.
 - Actualmente el Ecuador cuenta con 75 universidades, de las cuales solo 11 aproximadamente ofrecen el servicio de incubadoras de empresas que apoyen las iniciativas de sus estudiantes; por lo tanto, hay falta de interés de las universidades por crear instituciones o programas que incentiven el emprendimiento.

7.2 RECOMENDACIONES

- La Universidad debe incentivar a los estudiantes de las facultades menos emprendedoras a través de programas, concursos, charlas etc., ya que pueden desarrollar nuevos proyectos con mucho potencial financiero y comercial.
- La Universidad debe dar más apertura a los estudiantes para que desarrollen innovadores proyectos, ya que en oportunidades anteriores los estudiantes han ganado ciertos concursos, lo que demuestra que hay mucho potencial dentro de las aulas.
- Los directivos de la incubadora deben contratar personal especializado y multifuncional según las necesidades de los incubados y la naturaleza de los proyectos.
- Es importante que la Universidad permita que el personal a tiempo completo trabaje en la incubadora y se compartan las actividades, lo que generaría que ahorre recursos para actividades productivas.
- Es importante contar con alianzas estratégicas entre la Universidad y otras instituciones públicas y privadas que ya tengan experiencia previa en temas de emprendimiento que puedan asesorar a la institución.
- La incubadora debe aprovechar su macro entorno, ya que está rodeada de industrias importantes tales como la textil, de calzado, automotriz, de transporte, que podrían ayudar al funcionamiento de la misma.
- Es necesario que el personal de la incubadora esté constantemente actualizándose en temas tributarios, contables, administrativos y legales.
- Las charlas, las conferencias y los debates serían los incentivos para que los estudiantes desarrollen nuevos proyectos a través de la incubadora.
- La experiencia extranjera y local sería de gran ayuda para el desarrollo de la incubadora, por lo que sería importante que los directivos de la incubadora investiguen y conozcan más acerca de las mismas.

- La Universidad debe aprovechar las iniciativas del gobierno en curso, ya que ha desarrollado programas muy interesantes que pueden beneficiar a la institución, a los estudiantes y sus proyectos.

BIBLIOGRAFIA

TEXTOS:

- AJENJO, Domingo. Dirección y Gestión de Proyectos: Un Enfoque Práctico. Segunda Edición. México. Alfa omega. 2005.
- BACA, Gabriel U. Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. Distrito Federal – México. Mc Graw – Hill. 2001.
- BALANKO, Greg D. Como Preparar un Plan de Negocios exitoso. Distrito Federal – México. Mc Graw-Hill.2008.
- CASCO, Juan C. y MORALES, Marcelino. De la Sociedad de los empleados al mundo de los emprendedores: Buenas Prácticas
- CHAMORRO, Edwin, SANCHEZ, Luz, LOPEZ, Rubén. Diccionario para Emprendedores. Primera Edición. Armenia – Colombia. Editorial Fussion Creativa. 2007
- FLOR, Gary G. Guía para elaborar planes de negocio. Quito – Ecuador. 2006
- HOLLORAN, Elizabeth F., RODRIGUEZ, Peter L., VERGARA, Felipe. An Executive Briefing on : Angel Investing in Latin America.
- HOYAS, Olga. Nuevas Herramientas para el desarrollo de capacidades emprendedoras en Extremadura.
- KLASTORIN. Administración de Proyectos. Mexico. Alfa omega. Septiembre 2005.
- NARESH, Malhoma K. Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. Cuarta edición. México. Person Education. 2004.
- PIERRE, André J. Emprendimiento Regional y Economía del Conocimiento: Una metáfora de las novelas policiacas. Santiago de Cali – Colombia. Sello Editorial Javeriano.2005
- ROMERO, Laura. A., RIVAS, Ingrid G., SALINAS, N.A., Estudio de Mercado y Plan de Marketing para el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnología. Tesis (Economista en Gestión Empresarial). Guayaquil, Ecuador. ESPOL, 2001.
- SAENZ. Rodrigo. F. Manual de Gestión Financiera.2007.

- SAGAP, Nassir, S. y Chain., Reinaldo S. Preparación y evaluación de proyectos. Tercera edición. McGraw- Hill.1997.

INTERNET:

- Acudir [en línea]. Cuenca - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://acudir.org>>
- ADPM [en línea]. Manabí - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.adpm.org.ec>>
- CEPIA, Corporación de Industrias e Instituciones Parque Industrial de Ambato <http://www.cepia.com.ec/>
- CIDE [en línea]. Ecuador, [fecha de consulta: 17 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.espe.edu.ec/portal/portal/main.do?sectionCode=668>>
- CIDEM [en línea]. Cuenca- Ecuador, [fecha de consulta: 17de Julio del 2010]. Disponible en <<http://cidem.unita.edu.ec>>
- Codecob [en línea]. Bolívar - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <http://www.redet.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=121&Itemid=173>
- Conquito [en línea]. Quito - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.conquito.org.ec/creaempresa/>>
- Corpoambato [en línea]. Ambato - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.corpo-ambato.org>>
- Crecer Riobamba [en línea]. Riobamba - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://crecerriobamba.com>>
- CTDT [en línea]. Ecuador, [fecha de consulta: 17 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.ctdt.espol.edu.ec>>
- Fundación Esquel [en línea]. Quito - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.esquel.org.ec>>

- INCUBA2 [en línea]. Chile, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.incuba2.cl>>
- INCUBADORA DEL CARIBE [en línea]. Colombia, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en < <http://www.incubacaribe.org> >
- INCUBANDINA [en línea]. Bolivia, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.incubandina.net/index.html>>
- INCUBATEC [en línea]. Chile, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.incubatec.cl>>
- INCUEI. Incubadora de Empresas Innovadoras de la Universidad Nacional de Lujan. [en línea]. Lujan, Argentina, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en < <http://www.incuei.unlu.edu.ar/> >
- Innulsar [en línea]. Cuenca - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.innulsar.com/>>
- METROZONA, Zona Franca de Quito. www.metrozona.com
- Ministerio de la Coordinación de la Producción, Empleo, y Competitividad. InnovaEcuador. [en línea]. Quito, Ecuador, Julio del 2010. [fecha de consulta: 23 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.innovaecuador.ec/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=2&pid=6>>
- MIPRO. Incubación de Emprendimiento [en línea]. Quito, Ecuador,. [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en: <http://www.emprendecuador.ec/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=242&Itemid=295>
- MIPRO. Política Industrial 2008 – 2012. [en línea]. Quito, Ecuador, Junio del 2009. [fecha de consulta: 10 de Julio del 2010]. Disponible en <http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=349&Itemid=116>
- NBIA. National Business Incubator Association [en línea]. Estados Unidos, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en < <http://www.nbia.org/> >
- OCTANTIS [en línea]. Chile, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <<http://www.octantis.cl>>

- RED de parques industriales. Diario Hoy, Quito, Ecuador, 12 de Enero del 2001. Disponible en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/red-de-parques-industriales-75023-75023.html>
- Rioinnova [en línea]. Riobamba - Ecuador, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en www.rioinnova.com
- RIOINNOVA[en línea]. Riobamba - Ecuador, [fecha de consulta: 17de Julio del 2010]. Disponible en www.rioinnova.com
- SERCOTEC [en línea]. Chile, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en <http://www.sercotec.cl>
- UAPE [en línea]. Quito- Ecuador, [fecha de consulta: 17de Julio del 2010]. Disponible en <http://uape.epn.edu.ec>
- UNITEC [en línea]. México, [fecha de consulta: 11 de Julio del 2010]. Disponible en http://www.unitec.mx/portal/page?_pageid=537,905410&_dad=portal&_schema=PORTAL
- Valle Tecnológico [en línea]. Quito- Ecuador, [fecha de consulta: 17de Julio del 2010]. Disponible en <http://www.utpl.edu.ec/utpl/valletecnologico>
- WIKIPEDIA. Clúster (Industria) [en línea] [http://es.wikipedia.org/wiki/Cluster_\(industria\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cluster_(industria)) [consulta:10 de Julio del 2010]
- www.blog.globalbx.com/2008/10/06/small-business-statistics-and-failure-rates/
- www.catarina.udlap.mx/udla/tales/documentos/mgc/guevara_m_p/capitulo2.pdf
- www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4112
- www.fonaes.gob.mx/pdf/capacitacion/incubadora_negocios.pdf
- www.gemconsortium.org/download/1262052639406/Reporte%20Ecuador%20GEM%202008.pdf
- www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/25/ffbnpe.htm
- www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/estmktpref.htm
- www.monografias.com/trabajos60/incubacion-empresas/incubacion-empresas2.shtml#xincubad
- www.zoframa.com
- www.zofraoro.com

- www.zofree.com
- MIES [en línea]. Ecuador, [fecha de consulta: 31 de Julio del 2010]. Disponible en <http://www.mies.gov.ec/index.php/servicios/procesos-de-asesoria/requisitos>

A N N E X O S

ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3

ANEXO 4

ANEXO 5

ANEXO 6

ANEXO 7

ANEXO 8

ANEXO 9

ANEXO 10

ANEXO 11

ANEXO 12

ANEXO 13