



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

INCOEMP

Inversión e Incubación de Emprendimientos

1. Modelo de Negocios

Autores:

Ing. Daniel Enrique Campoverde Cárdenas

Lcdo. Víctor Hugo Fernández Ruiz

Econ. Rossana María Ricaurte Párraga

Director:

Ph.D. William Loyola Salcedo

Guayaquil – Ecuador

2013

Reconocimientos

Nuestro primer mensaje de aprecio es para quienes hacen la ESPAE. Sus maestros y la coordinación académica facilitaron nuestra participación en el programa de formación de Master en Administración de Empresas, en el que con esfuerzos incorporamos destrezas para enfrentar el cada vez más competitivo y colaborativo mundo de los negocios. Su personal administrativo y de servicio siempre estuvo atento para colaborar e incluso cuidar de nosotros en emergencias.

Las conclusiones a las que llegamos en la presente propuesta de construcción de riqueza y bienestar no hubiesen sido posibles sin la colaboración y generosa disposición para compartir experiencias de las siguientes instituciones y personeros:

Abg. Gastón Alarcón	Vicepresidente Jurídico	ESPOL
Abg. Francisco Alemán	Catedrático	ESPAE
Sr. Carlos Álvarez	Gerente Propietario	Hamburguesas El Capi
Econ. Silvana Astudillo	Directora Administrativa	INNPULSAR
MBA. Alfredo Bustos	Socio	FIDESBURO
M.Sc. Guido Caicedo	Académico	ESPAE
Econ. Alex Cevallos	Coordinador de MGP	ESPAE
Ing. David Chang	Gerente de Innovación	INNVENTIO-ESPOL
Ing. Helmuth Chávez	Director de Heurística y Decano	Universidad Francisco Marroquín
Lcdo. Germán Cobos	Gerente General	Casa de Valores Silvercross S.A.
Sr. Fabián Encalada	Gerente Regional	Banco La Finca
Ing. Dayanara Endara	Asesora de Gerencia General	Corporación Financiera Nacional
PhD. Ma. Luisa Granda	Directora Académica	ESPAE
Sr. Stalin Granillo	Subgerente Comercial	Banco D-Miro
Dr. Carlos Guzmán	Académico	ESPAE
Abg. Andrés Icaza	Presidente del IEPI	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
PhD. Virginia Lasio	Directora	ESPAE
M.Sc. Mario Lucas	Rector de COPOL	COPOL- FUNDAEM
PhD. Carlos Monsalve	Catedrático	ESPOL
Econ. Xavier Ordeñana	Catedrático	ESPAE
Dr. Pedro Páez	Superintendente	Superintendencia de Control y Poder de Mercado
M.Sc. Roberto Palacios	Catedrático	ESPAE
Ing. Ronald Pérez	Funcionario de Fiducia	Corporación Financiera Nacional
Ing. Antonio Quezada	Catedrático	ESPAE
Eco. Eduardo Sánchez	Coordinador Provincial Guayas	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria
Abg. Pedro Solines	Superintendente	Superintendencia de Bancos

Agradecimientos

Este proyecto puso en evidencia la pro-actividad de la comunidad de docentes de la ESPAE, quienes contribuyeron con relevantes ideas, las que interpretamos como la intención compartida de ser un “referente” en la comunidad académica nacional e internacional, y así exponiendo apertura a cambios sustanciales en el quehacer de la comunidad ESPAE.

Queremos expresar un agradecimiento especial para nuestro tutor, Ph.D. William Loyola, por su aporte y activa participación en el desarrollo de este proyecto. Deseamos destacar la manera visionaria como acogió la idea, captando nuestro interés por lograr contribuciones trascendentes y viables para nuestra querida ESPAE. El enorme esfuerzo desarrollado para coordinar y liderar el grupo aún en nuestras acaloradas discusiones requirió de habilidades y destrezas que redundaron en beneficios tanto a nivel académico como personal. Su disponibilidad, paciencia y participación han enriquecido el trabajo realizado. Gracias Dr. Loyola.

A Dios por dotarnos de perseverancia, fuerzas y hacernos crecer en sabiduría para llevar a feliz término una nueva meta. Nos sentimos acompañados, protegidos y amados en cada momento.

A todos los alumnos de la ESPAE promoción 15, por acompañarnos en esta trayectoria de aprendizaje y por la oportunidad que nos brindaron para construir una sólida amistad. En especial un cariñoso reconocimiento a nuestro querido amigo Ing. Oscar Espín Maldonado.

Daniel, Rossana y Víctor

A mi esposa Yadira del Rocío, mis hijos Daniel Michel, Danny Andrés y Paola Andrea, por ser mi fuente de inspiración para alcanzar ésta maestría.

Ing. Daniel Campoverde Cárdenas

A mis queridos padres Regis y Bertha, porque la vida no me alcanzaría para agradecerles todo lo que han hecho por mí durante éstos 32 años, años llenos de amor, sacrificio, apoyo y comprensión,. A mis hermanos: Regina, Ronald y Rayner, porque su alegría ha sido mi combustible espiritual para vencer las adversidades. Gracias Dios por la familia que me has dado, porque son mi orgullo, mi bendición, mi fortaleza y mi motivación para hacer realidad todos y cada uno de mis sueños. Porque mientras estemos unidos, nada podría faltarnos.

Eco. Rossana Ricaurte Párraga

A mi familia por todo el apoyo brindado en estos años de estudios, sin el soporte familiar hubiera sido difícil alcanzar la finalización de ésta nueva etapa en mi vida.

Lcdo. Víctor Fernández Ruiz

MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROMOCIÓN 15

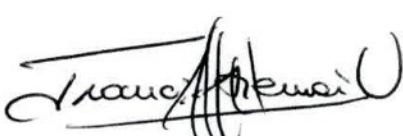
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los veintidós días del mes de octubre de 2013, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **INCOEMP INVERSIÓN E INCUBACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS - MODELO DE NEGOCIOS** el Sr. **DANIEL ENRIQUE CAMPOVERDE CARDENAS**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Guido Caicedo Rossi, Francisco Alemán Vargas** y **William Loyola Salcedo**, quienes firman a continuación:


GUIDO CAICEDO ROSSI


FRANCISCO ALEMÁN VARGAS


WILLIAM LOYOLA SALCEDO
TUTOR

MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROMOCIÓN 15

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los veintidós días del mes de octubre de 2013, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **INCOEMP INVERSIÓN E INCUBACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS - MODELO DE NEGOCIOS** el Sr. **VICTOR HUGO FERNANDEZ RUIZ**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Guido Caicedo Rossi, Francisco Alemán Vargas y William Loyola Salcedo**, quienes firman a continuación:


GUIDO CAICEDO ROSSI


FRANCISCO ALEMÁN VARGAS


WILLIAM LOYOLA SALCEDO
TUTOR

MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROMOCIÓN 15

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los veintidós días del mes de octubre de 2013, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **INCOEMP INVERSIÓN E INCUBACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS - MODELO DE NEGOCIOS** la Srta. **ROSSANA MARIA RICAURTE PARRAGA**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Guido Caicedo Rossi, Francisco Alemán Vargas** y **William Loyola Salcedo**, quienes firman a continuación:


GUIDO CAICEDO ROSSI


FRANCISCO ALEMÁN VARGAS


WILLIAM LOYOLA SALCEDO
TUTOR

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	v
Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras	xv
Lista de Abreviaturas	xvi
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
1.1. Contexto General	1
1.2. Tesis de Modelo de Negocios	4
2. EMPRENDEDORES, PYMES E INCUBACIÓN	5
2.1. Perfil del Emprendedor	5
2.1.1. Criterios de Expertos	5
2.1.2. Criterios Formales para Evaluar al Emprendedor	7
2.2. PYMES	9
2.3. Incubadoras	12
2.3.1. Evolución Histórica	12
2.3.2. Conceptualizando la Incubadora	13
2.3.3. Términos Comúnmente Usados	16
2.3.4. Clasificación	18
2.3.5. Cifras	25
3. PROCESO ESTRATÉGICO	26
3.1. Etapa 1. Análisis Social e Industrial	27
3.2. Etapa 2. Análisis Interno de la Organización	27
3.3. Etapa 3. Formular la Estrategia	28
3.4. Etapa 4. Implementación de la Estrategia	28
3.5. Etapa 5. Control y Evaluación de la Estrategia	29
4. ANÁLISIS SOCIAL	30
4.1. Fuerzas Políticas	32
4.1.1. Estabilidad política del Ecuador durante los próximos 4 años 2013 - 2017	32
4.1.2. Reforma Tributaria para Banca y Tarjetas de Crédito para Financiar el Bono	33

4.1.3.	Gobierno Promueve Mecanismos para Impulsar Emprendimientos	33
4.1.4.	Cambio de Matriz Productiva y Apoyo al Estudio	34
4.2.	Fuerzas Económicas	36
4.2.1.	Crisis Económica en Europa y Posible Recesión en EEUU	36
4.2.2.	Presiones por la Dolarización	36
4.2.3.	Estabilidad Económica del Ecuador	37
4.2.4.	Mejora del Índice de Competitividad Global	39
4.2.5.	Fomento de Ingresos no Petroleros	41
4.2.6.	Desaceleración de Inversión Privada versus Dinámica de Inversión Pública	41
4.2.7.	Beneficios Tributarios a la Inversión en Código Orgánico de la Producción	42
4.3.	Fuerzas Sociales	48
4.3.1.	Ecuador entre los países con más dificultades para emprender	48
4.3.2.	La Necesidad Impulsa el Emprendimiento en el Ecuador	49
4.3.3.	Ecuador en la Lista Gris para la Prevención de Lavado de Activos	51
4.4.	Fuerzas Tecnológicas	53
4.4.1.	Impulso de la Economía del Conocimiento	53
4.4.2.	Primer satélite ecuatoriano: Un Emprendimiento Tecnológico	54
4.4.3.	Impacto de Redes Sociales y Oportunidades de Negocios	54
4.4.4.	Transición de Televisión Analógica a Digital	55
4.4.5.	Matriz Energética a base de Energías Renovables	55
4.4.6.	Viraje desde el Cliente/Servidor hacia la Nube	56
4.4.7.	TICS y Redes como Catalizadores de Innovación en América Latina	56
4.5.	Fuerzas Legales	57
4.5.1.	Plan Nacional del Buen Vivir como Referente de Planificación Regional	57
4.5.2.	Ley Orgánica para la Defensa de los Derechos Laborales	59
4.5.3.	Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado	60
4.5.4.	Ley de Eliminación de Buró de Crédito	63
4.5.5.	Ley de Comunicación	64
4.5.6.	Economía Popular y Solidaria Implementada en Leyes, Organizaciones y Recursos	67
4.6.	Fuerzas Ambientales	68

4.6.1.	Constitución Garantiza Derechos de Naturaleza y Ambiente Sostenible _____	68
4.6.2.	Programa Punto Verde: Prácticas Comprometidos con el Medio Ambiente _____	68
4.6.3.	País Mega Diverso más Compacto del Mundo _____	68
4.6.4.	Iniciativa Yasuní-ITT: Apuesta Ecuatoriana que Marca Cambio de Era _____	68
5.	ESCENARIOS E IMPLICACIONES _____	70
5.1.	Escenario #1: Incremento del Emprendimiento en el Ecuador _____	70
5.2.	Escenario #2: Dificultades para el Emprendimiento en el Ecuador _____	72
5.3.	Escenario #3: Tendencia al Plan Nacional del Buen Vivir _____	73
5.4.	Escenario #4: Incremento de Iniciativas para el Emprendimiento _____	75
5.5.	Escenario #5: Falta de Liquidez en el Gobierno _____	76
5.6.	Escenario #6: Mejoran las Condiciones para Emprender _____	77
5.7.	Escenario #7: Lavado de Dinero en Emprendimientos _____	78
5.8.	Probabilidad e Impacto de los Escenarios _____	79
6.	ANÁLISIS INDUSTRIAL _____	81
6.1.	Análisis Industrial _____	81
6.1.1.	Sector Financiero y Bursátil _____	81
6.1.2.	Sector de Incubación _____	87
6.2.	Competitividad Industrial _____	90
6.2.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores _____	96
6.2.2.	Poder de Negociación de los Proveedores _____	98
6.2.3.	Poder Negociador de los Clientes _____	99
6.2.4.	Amenaza de Productos Sustitutos _____	101
6.2.5.	Rivalidad entre los competidores _____	103
6.2.6.	Stakeholders _____	106
7.	CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIO _____	106
7.1.	Motivación de la Idea _____	106
7.2.	Propuesta de Valor _____	111
7.2.1.	Problemas solucionados _____	111
7.2.2.	Productos y Servicios _____	111
7.2.3.	Necesidad que se satisface _____	112

7.3.	Actividades Claves	113
7.3.1.	Inversión	113
7.3.2.	Colaboración	114
7.3.3.	Incubación	114
7.4.	Aliados Claves	116
7.4.1.	ESPOL – ESPAE	116
7.4.2.	Comunidad ESPAE	116
7.4.3.	Instituciones Públicas y Privadas	117
7.4.4.	Fideicomiso	117
7.5.	Segmentos de Clientes	117
7.5.1.	Inversionistas	117
7.5.2.	Emprendedores	118
7.6.	Relación con el Cliente	118
7.6.1.	Asistencia personal	118
7.6.2.	Asistencia personal dedicada	118
7.6.3.	Comunidades & Co-creación	119
7.7.	Recursos Claves	119
7.7.1.	Recursos Financieros	119
7.7.2.	Físicos	119
7.7.3.	Ideas de Negocios	120
7.7.4.	Humanos	121
7.7.5.	Sociales	121
7.7.6.	Organizacionales	122
7.8.	Canales	125
7.8.1.	Portal WEB (www.incoemp.com)	125
7.8.2.	Marketing Email.	126
7.9.	Estructura de Costos	127
7.10.	Flujo de Ingresos	128
8.	PRUEBA ÁCIDA DEL MODELO DE NEGOCIO	131
8.1.	Cadena de Valor	131

8.1.1.	Actividades Primarias _____	131
8.1.2.	Actividades de Apoyo _____	132
8.2.	Matriz de Capacidades Organizacionales _____	135
8.2.1.	Pregunta #1: ¿Qué producto o servicio proporciona? _____	135
8.2.2.	Pregunta #2: ¿A quién potencialmente sirve el negocio? _____	137
8.2.3.	Pregunta #3: ¿Cómo se diferencia el producto o servicio? _____	137
8.2.4.	Pregunta #4: ¿En quién o en quién reside la diferencia del producto o servicio? _____	138
8.2.5.	Pregunta #5 ¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio? _____	139
8.2.6.	Pregunta #6 ¿Quiénes son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados al negocio? _____	142
8.2.7.	Pregunta #7 ¿Quiénes forman la red social del sector que soporta éste modelo? _____	144
8.2.8.	Pregunta #8 ¿Cómo genera riqueza y/o bienestar el negocio? _____	145
8.2.9.	Pregunta #9 ¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y lo posiciona ante los grupos de interés y su red? _____	146
8.2.10.	Pregunta #10 ¿Cómo protege y sustenta las diferencias en el largo plazo? _____	147
9.	ANÁLISIS FODA _____	149
9.1.	Fortalezas _____	149
9.2.	Debilidades _____	150
9.3.	Oportunidades _____	151
9.4.	Amenazas _____	152
9.5.	Síntesis FODA _____	153
10.	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS _____	157
10.1.	Estrategias FO (defensivas) _____	157
10.1.1.	Emprendimientos _____	157
10.1.2.	Incubación _____	157
10.1.3.	Enfoque _____	157
10.1.4.	Inversión _____	158
10.1.5.	Colaboración _____	158

10.1.6.	Espíritu Empresarial	158
10.1.7.	Gestión del Conocimiento	158
10.2.	Estrategias DO (Adaptivas)	158
10.2.1.	Fondos de Capital de Riesgo Alternativos	158
10.3.	Estrategias FA (Reactivas)	159
10.3.1.	Alianzas Estratégicas con el Gobierno y Empresas del Sector Privado	159
10.3.2.	Protección de la propiedad intelectual	159
10.3.3.	Vínculo de pasantes universitarios	159
10.3.4.	Psicología del Emprendimiento	159
10.4.	Estrategias DA (Ofensivas)	159
10.4.1.	Tercerizar Gestión Financiera y Administrativas	159
10.5.	Identificación de Brechas	160
10.5.1.	Proceso de Certificación de Calidad	160
10.5.2.	Relaciones Internacionales	160
10.6.	Matriz de Alternativas y Brechas Estratégicas	160
11.	FORMULACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA	163
11.1.	Estrategia Genérica	163
11.2.	Relación entre alternativas estratégicas y la escogida	164
11.3.	Misión	165
11.4.	Visión	165
11.5.	Sistema de Valores Organizacionales	166
11.5.1.	Valores Organizacionales	167
11.5.2.	Políticas Estratégicas	170
11.5.3.	Objetivos Estratégicos	172
11.6.	Factores Críticos de Éxito	176
11.7.	Mapa Estratégico	177
BIBLIOGRAFÍA		180
Páginas Web		180
Entrevistas		186
Eventos Asistidos		187

Publicaciones Asociadas y Vinculantes _____	187
Marco Legal _____	188
ANEXOS _____	189
Anexo 1. Nómina de Expertos Entrevistados _____	189
Anexo 2. Sumario Analítico de Factores Internos (IFAS) de INCOEMP _____	190
Anexo 3. Sumario analítico de factores externos (EFAS) de INCOEMP – 1 de 2 _____	191
Anexo 4. Sumario analítico de factores externos (EFAS) de INCOEMP – 2 de 2 _____	192

Lista de Tablas

Tabla 1. Principales Debilidades de las PYMES.....	10
Tabla 2. Incentivos para las PYMES presentes en el Código de la Producción.....	11
Tabla 3. Definiciones de Incubadora de Negocios	15
Tabla 4. Términos Comúnmente Usados en Incubación – 1 de 2	16
Tabla 5. Términos Comúnmente Usados en Incubación – 2 de 2	17
Tabla 6. Tipos de Incubación – 1 de 3.....	19
Tabla 7. Tipos de Incubación – 2 de 3.....	20
Tabla 8. Tipos de Incubación – 3 de 3.....	21
Tabla 9. Factores que Influyen en el Diseño de Incubadoras – 1 de 2	23
Tabla 10. Factores que Influyen en el Diseño de Incubadoras – 2 de 2	24
Tabla 11. Etapa 1: Esquema de Análisis Social e Industrial	27
Tabla 12. Etapa 2: Esquema del Análisis Interno de la Organización	27
Tabla 13. Etapa 3: Esquema para Formulación de la Estrategia	28
Tabla 14. Matriz de Fuerzas Generales – Modelo PESTLE	31
Tabla 15. Áreas de Conocimiento para Becas Nacionales e Internacionales.....	35
Tabla 16. Crecimiento del PIB por Sectores entre 2010 y 2013	39
Tabla 17. Ecuador, Índice y Ranking de Competitividad Global, Tres factores y Doce pilares.....	40
Tabla 18. Sectores Priorizados en el Código de la Producción	44
Tabla 19. Incentivos Tributarios para la Inversión – 1 de 2	46
Tabla 20. Incentivos Tributarios para la Inversión – 2 de 2	47
Tabla 21. Ranking General de Países por su Facilidad para hacer Negocios.....	49
Tabla 22. Prácticas sancionadas en la Ley de Control del Poder de Mercado – 1 de 2	61
Tabla 23. Prácticas sancionadas en la Ley de Control del Poder de Mercado – 2 de 2	62
Tabla 24. Obligaciones de la Ley de Comunicación – 1 de 2	64
Tabla 25. Obligaciones de la Ley de Comunicación – 2 de 2	65
Tabla 26. Prohibiciones de la Ley de Comunicación	66
Tabla 27. Escenario #1 Incremento del Emprendimientos en el Ecuador	71

Tabla 28. Escenario #2 Dificultades para el Emprendimiento en el Ecuador	72
Tabla 29. Escenario #3 Tendencia al Plan Nacional del Buen Vivir.....	74
Tabla 30. Escenario #4 Incremento de Iniciativas para el Emprendimiento	75
Tabla 31. Escenario #5 Falta de liquidez en el Gobierno.....	77
Tabla 32. Escenario #6 Mejoran las Condiciones para Emprender	78
Tabla 33. Escenario #7 Lavado de Dinero en Emprendimientos	79
Tabla 34. Matriz de Probabilidad de Ocurrencia y Nivel de Impacto de Escenarios.....	80
Tabla 35. Evolución de Activos	83
Tabla 36. Evolución de Depósitos.....	84
Tabla 37. Rentabilidad Sobre Activo (ROA)	85
Tabla 38. Instituciones que Apoyan el Emprendimiento en el Ecuador – 1 de 3.....	86
Tabla 39. Instituciones que Apoyan el Emprendimiento en el Ecuador – 2 de 3.....	86
Tabla 40. Instituciones que Apoyan el Emprendimiento en el Ecuador – 3 de 3.....	88
Tabla 41. Apoyo de CONQUITO a la actividad emprendedora	91
Tabla 42. Ranking de Bancos.....	92
Tabla 43. Instituciones exitosas del Sector Financiero y Bursátil.....	93
Tabla 44. Criterios de Ponderación de Factores de Éxito: Amenaza de Nuevos Ingresos.....	97
Tabla 45. Criterios de Ponderación de Factores de Éxito Poder Negociador de los Proveedores	99
Tabla 46. Criterios de Ponderación Factores de Éxito Poder Negociador de los Clientes.....	101
Tabla 47. Criterios de Ponderación de Factores de Éxito: Amenaza de Productos Sustitutos.....	102
Tabla 48. Ponderación de Factores de Éxito: Rivalidad entre los Competidores	104
Tabla 49. Stakeholders de INCOEMP.....	109
Tabla 50. Stakeholders de INCOEMP Orientados al Modelo de Gestión	110
Tabla 51. Criterios de Ponderación de Factores de Éxito: Grupos de Interés; Error! Marcador no definido.	
Tabla 52. Matriz de Recursos Estratégicos de INCOEMP – 1 de 2.....	123
Tabla 53. Matriz de Recursos Estratégicos de INCOEMP – 1 de 2.....	124
Tabla 54. Cadena de Valor de INCOEMP	133
Tabla 55. Diseño de Cadena de Valor Orientado al Modelo de Gestión	134
Tabla 56. Matriz Capacidades Organizacionales	136
Tabla 57. Matriz Capacidades Organizacionales	138

Tabla 58. Matriz Capacidades Organizacionales	139
Tabla 59. Matriz Capacidades Organizacionales:	140
Tabla 60. Análisis VRIO	141
Tabla 61. Matriz Capacidades Organizacionales:	143
Tabla 62. Matriz Capacidades Organizacionales: Pregunta #7	144
Tabla 63. Matriz Capacidades Organizacionales	145
Tabla 64. Matriz Capacidades Organizacionales	146
Tabla 65. Matriz Capacidades Organizacionales:	147
Tabla 66. Matriz Capacidades Organizacionales:	147
Tabla 67. Síntesis FODA de INCOEMP – 1 de 3	154
Tabla 68. Síntesis FODA de INCOEMP – 2 de 3	155
Tabla 69. Síntesis FODA de INCOEMP – 3 de 3	156
Tabla 70. Matriz de Alternativas y Brechas Estratégicas – 1 de 2	161
Tabla 71. Matriz de Alternativas y Brechas Estratégicas – 1 de 2	162
Tabla 72. Relación entre las Alternativas Estratégicas y la Estrategia de Enfoque basado en Diferenciación.....	164
Tabla 73: Sistema de Valores de INCOEMP	175
Tabla 74. Factores Críticos de Éxito de INCOEMP – 1 de 2	176
Tabla 75. Factores Críticos de Éxito de INCOEMP – 2 de 2	177

Lista de Figuras

Figura 1. Contexto de las Incubadoras de Negocios	14
Figura 2. Conformación de la Asamblea Nacional 2013 - 2017	32
Figura 3. Cambio de la Matriz Productiva	34
Figura 4. Crecimiento del PIB en porcentajes.....	38
Figura 5. Posición de Ecuador desde el 2007 según reporte de competitividad global	39
Figura 6. Agenda para la Transformación Productiva.....	43
Figura 7. Industrias Estratégicas para el Cambio en la Matriz Productiva	44
Figura 8. Sectores Priorizados para el cambio en la Matriz Productiva.....	45
Figura 9. Evolución de la TEA Necesidad en la región.....	50
Figura 10. Evolución de la Inversión pública para el Plan Nacional del Buen Vivir.....	58
Figura 11. Concentración en el mercado nacional	63
Figura 12. Fuerzas Competitivas	95
Figura 13. Modelo de Negocios CANVAS	107
Figura 14. Propuesta para la Inversión e Incubación de Emprendimientos	113
Figura 15. Actividades Claves de INCOEMP	115
Figura 16. Ubicación de la Incubadora INCOEMP.....	120
Figura 17. Modelo CANVAS de INCOEMP	130
Figura 18. Misión de INCOEMP.....	165
Figura 19. Visión de INCOEMP	166
Figura 20. Mapa Estratégico de INCOEMP	179

Lista de Abreviaturas

- ANDES:** Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica.
- ASOECUADOR:** Asociación Sudamericana Ecuador de Córdova
- BCE:** Banco Central del Ecuador
- CFN:** Corporación Financiera Nacional
- CORPEI:** Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones
- ESPAE:** Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
- ESPOL:** Escuela Superior Politécnica del Litoral
- EXA:** Agencia Espacial Civil Ecuatoriana
- GAFI:** Grupo de Acción Financiera Internacional
- IEPI:** Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
- IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- INCOEMP:** Institución creada para la Inversión, Colaboración de Emprendimientos
- INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- META-TAGS:** líneas de código HTML que se incorporan en la página principal de la Web
- MCCTH:** Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano
- MCPEC:** Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad
- MINTEL:** Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información
- MIPRO:** Ministerio de Industrias y Productividad
- MIPYMES:** Micro, pequeñas y medianas empresas
- PEA:** Población Económicamente Activa
- PIB:** Producto Interno Bruto
- PNBV:** Plan Nacional para el Buen Vivir
- PYMES:** Pequeñas y Medianas Empresas
- SBS:** Superintendencia de Bancos y Seguros
- SENESCYT:** Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
- SENPLADES:** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
- SEPS:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- SETEC:** La Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
- SITEMAPS:** esquema que los webmasters utilizan para informar a los motores de búsqueda.
- SPAM:** los mensajes no solicitados, no deseados o de remitente no conocido (correo anónimo)

SRI: Servicio de Rentas Internas

UAF: Unidad de Análisis Financiero

UTPL: Universidad Técnica Particular de Loja

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Contexto General

Concebir una idea de negocio es un reto que pone a prueba las competencias individuales o de un equipo para identificar oportunidades en un cierto mercado y concebir formas de aprovecharlas. Pasar del potencial de estas ideas, además de formalizarlas, a emprenderlas en el mundo real demanda de recursos financieros y de redes de contacto que suelen no estar disponibles.

Somos un grupo de ocho estudiantes pertenecientes a la ESPAE Graduate School of Management, promoción EMAE 15: Henry Andrade, Daniel Campoverde, Rodrigo Corral, Víctor Fernández, Denise Franco, Cecilia Moncayo, Enrique Pérez y Rossana Ricaurte, quienes motivados por nuestro maestro y tutor el Dr. William Loyola, decidimos ser agentes de cambio y nos aliamos para concebir mecanismos que habiliten un entorno más amigable para aquellos que se propongan poner en la práctica su idea de negocio. Esta idea preliminar esboza desde un inicio un elemento aglutinante: fomentar la colaboración e inversión entre la comunidad de profesionales de la ESPAE.

La primera fase demandó esfuerzos colectivos para reconocer cómo otros habían enfrentado estas limitaciones. Se recurrió adicionalmente a datos secundarios, entrevistas, encuestas, grupos focales para validar y exponer las preliminares presunciones. Más tarde volvimos a retroalimentarnos al escuchar las grabaciones de audio y video; las transcribimos, analizamos, discutimos, buscando profundizar en los vacíos o dudas que surgían en el ahora más complejo campo de acción del que originalmente consideramos.

En una segunda fase, en un proceso de intensas discusiones y acuerdos, se definió el diseño central que tendría el modelo de negocio, al cual se lo denominó: INCOEMP “Inversión e Incubación de Emprendimientos”.

Finalmente, nos organizamos en cuatro grupos para el desarrollo de los siguientes componentes de la idea de negocio en función de nuestras fortalezas o intereses individuales:

1. Modelo de Negocios

3. Modelo de Gestión

2. Modelo de Marketing

4. Modelo de Gobernanza

Esta iniciativa no debe ser entendida sólo en el contexto de nuestra escuela de negocios, sino también, en términos del rol del emprendimiento en Ecuador. Así por ejemplo, alrededor del 88% de la población consultada opina que emprender es una buena opción de carrera...” (GEM, 2012).

Si consideramos el emprendimiento en términos del impacto económico, en la actualidad en el Ecuador, el 70% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son PYMES; y éstas iniciativas emprendedoras aportan más del 25% del PIB no petrolero del país y su generación de mano de obra bordea el 70% de toda la PEA (EKOS Negocios, 2012).

En la otra orilla de esta visión positiva, está la aversión al riesgo, el que es considerado por expertos en inversiones como German Cobos¹, Gerente de Silvercross, como un elemento cultural que opera como barrera para el emprendimiento.

Otro factor relevante en el desarrollo de los emprendimientos es el rol que cumplen las incubadoras de empresas. Estas son organizaciones que ayudan a sobrevivir y crecer los emprendimientos durante el período de arranque en el que son más vulnerables.

Para las incubadoras, su sostenibilidad operativa en el largo plazo se presenta como un factor crítico para su supervivencia. La economista Silvana Astudillo², Directora de Innulsar, señala que es común observar, con el paso del tiempo, el declive del apoyo financiero ofrecido por los socios fundadores de las incubadoras. En la misma línea, Guido Caicedo³, profesor de ESPAE, confirma la premisa antes mencionada.

El gobierno como un importante miembro de los grupos de interés en la actividad empresarial en Ecuador ha implementado cambios profundos en la legislación y sus instituciones de control. Estas disposiciones están cambiando la forma de administrar los negocios.

Al respecto William Loyola, (E+E, 2013)⁴, resalta que los líderes de las organizaciones privadas en Ecuador, enfrentan un cambio de paradigma en el que se redefinen los límites y formas de crecimiento de las organizaciones, presentándose ante dos extremos: (1) aceptar las restricciones dadas y adaptar el accionar y crecimiento empresarial a los límites legalmente permitidos, o (2) innovar y habilitar el crecimiento por medio de la diversificación e innovación abierta. Esta última se enfrenta a la realidad de que en nuestros mercados la diversificación empresarial es aún una tarea pendiente y no muy bien entendida. Loyola recomienda que para empezar, los propietarios de las grandes empresas tendrían que considerar el reto de crecer asociándose con nuevos actores, e implementar esquemas de gobernanza que separen y regulen los roles del emprendedor, del propietario y del gestor.

¹ Representante de la casa de valores Silvercross con más de 20 años de experiencia en inversiones.

² Directora de INNULSAR en Cuenca, con 8 años de experiencia operando una incubadora y visitando proyectos en diferentes países.

³ Ex director del Centro de Desarrollo de Emprendedores (CEEMP) de ESPOL.

⁴ Artículo que discute el Control del Mercado y la Estrategia Organizacional.

Las condiciones antes mencionadas caracterizan una ventana de oportunidad para implementar el modelo de negocio propuesto, el cual combina la inversión de riesgo, la incubación de empresas y, como un valor agregado, el principio de la colaboración entre diferentes actores estratégicos, organizados en una cadena de valor que pretende minimizar el riesgo de mortalidad temprana de los emprendimientos, al mejorar las condiciones de su desarrollo.

Nuestro objetivo es aportar con la creación dentro de la ESPAE, de un corredor empresarial y centro de Incubación de empresas. INCOEMP promoverá la integración de las cadenas de valor de las empresas incubadas resolviendo dificultades muchas veces no relacionadas al giro del negocio, tales como: permisos de funcionamiento, trámites legales de constitución, propiedad intelectual, laborales, financiamiento, entre otros.

La ESPAE, como socio estratégico desempeña un rol protagónico en la cadena de valor de nuestra propuesta, pues participa con recursos importantes para las actividades a desarrollarse, tales como: infraestructura, coaching de profesores, redes de contactos, y la materia prima: las Tesis. Es así que, enmarcados en el proceso de la elaboración de nuestras Tesis, hemos dado forma a esta propuesta, la que sin duda va en beneficio de todos los grupos de interés que participarían en este modelo de negocio.

Finalmente, si bien los miembros de cada grupo inscribimos nuestros nombres en una cierta tesis y eventualmente la defenderemos, es necesario enfatizar que el todo sólo es posible gracias al esfuerzo de este apasionado y comprometido equipo.

1.2. Tesis de Modelo de Negocios

Este documento desarrolla el proceso de planificación estratégica de INCOEMP, comenzando por entender las fuerzas competitivas y colaborativas del entorno social e industrial que modulan el sector de las incubadoras y el de las inversiones en emprendimientos, para así identificar y ponderar oportunidades y amenazas que permitan modelar un ecosistema y estrategia que incentive la inversión e incubación en la comunidad ESPAE.

Para ello seguimos el modelo clásico de planificación (1) Análisis social e industrial, (2) Análisis interno de la organización, (3) Formulación de la estrategia, (4) Implementación de la estrategia y (5) Control Estratégico.

Si bien el modelo utilizado recurre a métodos formales para identificar las tendencias del sector como el PESTLE, desarrollo de escenarios, 5+1 fuerzas, y a formatos que resumen estas tendencias como son el EFAS, IFAS y síntesis FODA, no podemos dejar de registrar las dificultades que vivimos al utilizar estas herramientas, debido al énfasis que ellas tienen en *competir*, en contraste con nuestras preconcepciones sobre la idea de negocios acerca de *integrar y colaborar*.

El modelo de negocios de INCOEMP que emerge al utilizar en el Canvas y que luego validamos y desarrollamos en mayor detalle en la Prueba ácida y en la Matriz de capacidades organizacionales propone a los estudiantes de las diferentes maestrías de la ESPAE la posibilidad de invertir en las ideas de negocios seleccionadas y que ellas puedan ser incubadas en un ecosistema en el que el capital semilla para los emprendimientos proviene de los mismos miembros de la comunidad ESPAE y de eventuales inversionistas ángeles.

El proceso de selección de las ideas de negocio arranca cuando el maestrante graba en video una breve y concisa exposición de su emprendimiento, explicando la lógica para crear y capturar valor. Luego, el emprendedor, en caso de ser escogido, es invitado a participar en un programa de entrenamiento denominado *BootCamp* y posteriormente en el lanzamiento de su idea de negocios (*Business Pitch*), esto antes de someter los proyectos a consideración de los inversores. Un proceso que es documentado para enriquecernos de las experiencias y así fortalecer el aprendizaje que se da en la escuela de negocios.

En esencia en este modelo de negocios, proponemos que cuando una persona decide ser parte de la *comunidad ESPAE*, no solo se vincula a un proceso teórico de enseñanza - aprendizaje, sino, que también decide ser parte de una *comunidad que invierte, colabora y emprende*.

2. EMPRENDEDORES, PYMES E INCUBACIÓN

Proponemos, antes de pensar en imaginar las posibilidades para el modelo de negocio y de embarcarnos en un análisis sistemático de sus alternativas estratégicas es entender las concepciones acerca del emprendedor, del mundo que crea en la forma de PYMES y sobre las instituciones que en ocasiones las apoyan, las incubadoras.

2.1. Perfil del Emprendedor

“Los emprendedores son personas que tienen en mente la constante búsqueda de lo nuevo, reconoce el riesgo como parte cotidiana de lo que hacen, y perciben la adversidad como retos a vencer con un campo de acción que se fundamenta en la innovación y los límites que poseen, son su capacidad y tiempo de vida”. (Camacho, 1998).

“Los emprendedores cuentan con cualidades peculiares, un emprendedor debe tener: determinación, compromiso y entrega total al éxito, así como iniciativa, con una moderada sensibilidad al riesgo, independencia, capacidad para proporcionar valor a las oportunidades y visiones claras y bien cimentadas”. (Muñozcano, 2006)

Estas ideas de Camacho (1998) y Muñozcano (2006) capturan la esencia de la descripción del emprendedor y sus retos. Mientras que ellos enfatizan que los emprendedores son personas arriesgadas y poseen características excepcionales como: empuje, innovación, visión, capacidad de aprendizaje; también plantean que su tarea no es fácil, ya que en el camino de sacar adelante su idea de negocio encuentran dos importantes barreras: restricción de recursos para invertir y escasez de conocimientos especializados.

Sin embargo, a pesar de todas estas dificultades, los emprendedores no sólo superan las circunstancias negativas del entorno sino que también la experiencia genera cambios profundos en él a medida que aprovechan y buscan oportunidades ante cada nueva amenaza.

2.1.1. Criterios de Expertos

Carlos Álvarez, Propietario de “El Capi”, a quien tuvimos la oportunidad de entrevistar, representa uno de éstos casos. Este emprendedor, quien se dedicaba a la importación y distribución de cervezas, tuvo que cerrar su negocio por la recesión económica que sufrió

Ecuador en el 2000. Un año después decidió emprender en el área de venta de comida rápida. Junto con dos compañeros de un antiguo empleo decidió alquilar una carreta para vender hamburguesas en Miraflores, lo cual fue el punto de partida para lo que es hoy “El Capi”. Este negocio que empezó con una carretilla, en la actualidad cuenta con once locales en el Ecuador y con un equipo de 100 personas. Las claves para que este emprendimiento ecuatoriano llegue a lo que es hoy, según su fundador, son la constancia, la iniciativa y las ganas.

La historia de “El Capi” y las contribuciones de algunos expertos entrevistados⁵ nos permite complementar de una forma práctica que la perseverancia corresponde un factor clave que contribuye positivamente a que el emprendedor pueda fijarse una meta e ir en pos de ella a pesar de las dificultades.

Sin embargo, durante el proceso de investigación también nació la inquietud acerca de que si el emprendedor debería tener un alto perfil técnico (tecnológico) como otro factor clave que defina su perfil. En éste contexto, algunos académicos de la ESPOL y ESPAE nos ayudaron con sus criterios:

- *“Yo tuve la bendición de conocer hace 30 años a un emprendedor que ahora es mi jefe y mi socio y realmente hoy analizábamos que él tuvo que trabajar para mantener a 4 o 5 hermanos. Se hizo contador porque era lo más fácil y se hizo emprendedor porque las características de él son esas. El genera ideas y contactos de negocios pero no es buen administrador. Que el emprendedor tenga un conocimiento técnico alto no considero que sea realmente un requisito”.* (Quezada, 2013)
- *“Desde el punto de vista de ESPAE no es indispensable, pero desde el punto de vista de la ESPOL probablemente si es importante que los emprendimientos tengan esa base tecnológica y si el negocio requiere una arista técnica entonces se puede contratar asesores”.* (Monsalve, 2013)
- *“Para una Escuela de Negocios sí creo que se necesita la arista tecnológica. La Escuela de Negocios es parte de la Politécnica y ya está dando pasos en esa línea. El año pasado, la maestría regular pasó un día en la ESPOL visitando los centros de*

⁵ Ver Anexo 1: Nómina de Expertos

investigación donde hay muy buenas ideas. Tenemos algunos casos de personas emprendedoras sin educación pero no necesariamente debemos establecer una relación causal de decir que la educación perjudica el emprendimiento”. (Ordeñana, 2013)

- *“Los emprendedores vienen a nuestras aulas y vienen a perfeccionar y obtener herramientas técnicas para poder desarrollar de manera más efectiva la forma de administrar. Si es un proyecto de tecnología se necesita un perfil técnico. Muchos posibles emprendedores que vienen a la ESPAE tienen una idea pero no la ejecutan porque desconocen la parte técnica. En la ESPOL, se podría buscar esos socios para completar el perfil técnico para los proyectos. Generar un acercamiento en la ESPOL y ESPAE y otras instituciones sería bueno.* (Cevallos, 2013).

Atreviéndonos a resumir si la idea de contar con un perfil técnico es una característica deseable en el emprendedor la respuesta se puede expresar en términos de dependencias y opciones. El conocimiento técnico es necesario en función del requerimiento que tenga la idea de negocio y las opciones van desde la alternativa de que el emprendedor sea quien tiene el conocimiento requerido para la idea de negocio, o que tenga la habilidad de buscar e incorporar dicho conocimiento al emprendimiento.

2.1.2. Criterios Formales para Evaluar al Emprendedor

Como pudimos apreciar en el apartado anterior, existen un par de criterios que los expertos resaltan como importantes (la *perseverancia* y la *habilidad para incorporar conocimiento técnico*) y que deberían considerarse cuando se evalúa un emprendedor.

Para enriquecer la discusión fuimos en búsqueda de algún método estructurado que hable del perfil del emprendedor. Sin embargo, antes de seguir con ello, debemos reconocer que es lo que empuja esta búsqueda. El motivo es expresado de la mejor manera por las palabras Guido Caicedo, profesor de emprendimiento de la ESPOL, cuando dice que: *“...para que un modelo de incubación tenga éxito será necesario no solo analizar si la idea de negocio del futuro emprendimiento será viable y sostenible, también será importante evaluar las características del emprendedor y su equipo de trabajo”*⁶.

⁶ Entrevista a M.Sc.. Guido Caicedo, Profesor de Emprendimiento de la ESPAE

Investigando por aquellos criterios que mejor caracterizan un emprendedor nos encontramos con el “Litmus Test For Entrepreneurs” desarrollado por el Profesor de HBS Walter Kuemmerle. Este test, detallado en la sección 6.22.3 del Modelo de Gestión, permite validar las competencias emprendedoras del líder del proyecto y/o su equipo mediante la elaboración de cinco criterios expresados en formas de preguntas:

1. Cumplidor: ¿Se siente cómodo eludiendo las reglas?

Esta pregunta trata de evaluar el nivel de alineamiento del emprendedor con un conjunto de valores que al saltarlos implica riesgos para el proyecto. Los casos ejemplares tienen que ver con descubrir la posibilidad de que si el emprendedor sería capaz de falsear información, si tomaría fondos de su empresa para ayudar a un familiar y si se endeudaría con su tarjeta de crédito personal para apoyar con financiamiento a su modelo de negocios.

2. Valiente: ¿Está dispuesto a ganarse enemigos poderosos?

Evalúa la competencia del gestor de poder participar en un mercado con muchos participantes y si considera que existen competidores agresivos que pueden ser una amenaza para su modelo de negocios.

3. Persistente: ¿Tiene la paciencia para empezar poco a poco?

Evalúa la experiencia y conocimiento del emprendedor en relación al mercado objetivo, competencia y grupos de interés. Analiza su poder de decisión de renunciar a su puesto actual de trabajo para desarrollar su modelo de negocio. Cuestiona cuanto capital y que recursos requiere para poder desarrollarlo y como lo piensa invertir y finalmente evalúa su paciencia para poder esperar el tiempo que haga falta para que su Modelo de Negocio le genere la rentabilidad esperada.

4. Adaptable: ¿Está dispuesto a cambiar las estrategias de forma rápida?

Esta pregunta evalúa si el emprendedor cuenta con algún plan de contingencia en el caso de que las cosas no salgan de acuerdo a lo planificado evaluando de ésta manera su rapidez ante los cambios. Adicionalmente analiza la capacidad del emprendedor en resolver los problemas que tuviera con los miembros de su equipo.

5. Agregador: ¿Es usted un cerrador de negocios?

La siguiente pregunta ayuda a evaluar si el emprendedor cuenta con algún bien que pueda hacerlo líquido rápidamente en el caso de que requiera recursos financieros para su emprendimiento. Evalúa las motivaciones del emprendedor en cristalizar su idea de negocio, la confianza que tiene en cada uno de los integrantes de su equipo así como también sus fortalezas y debilidades.

Los cinco criterios (1. cumplidor, 2. valiente, 3. persistente, 4. adaptable, 5. agregador) descritos en el test de Kuemmerle acerca del emprendedor son altamente compatible con los criterios mencionados por los expertos: perseverancia (vinculable al 3. persistente) e incorporador de conocimiento (vinculable con 5. Agregador).

Este conjunto de cinco criterios constituye un recurso valioso que nos permitirá evaluar la capacidad emprendedora del líder del proyecto a través de la identificación de sus fortalezas, debilidades, su capacidad de reacción ante las amenazas del entorno y la implementación oportuna de estrategias que le permitan salvaguardar la sostenibilidad de su emprendimiento.

2.2. PYMES

Las PYMES, entendidas como un conjunto de pequeñas y medianas empresas que por su volumen de ventas (100 mil – 5 millones), capital social, número de trabajadores (10 - 199), volumen de producción y valor de activos⁷ juegan un rol, por el número de empresas más que por su tamaño, de gran importancia en el desarrollo de un país dada su incidencia en la generación de empleo y crecimiento económico.

Así, EKOS (2012a) da cuenta de que el “*Servicio de Rentas Internas del Ecuador revela que en el año 2011 existían 27,646 PYMES, de las cuales las que residen en las provincias de Pichincha (43.29%) y Guayas (40.46%) son las que agrupan la mayor cantidad de PYMES; ello debido principalmente a la alta concentración de la población. En la*

⁷ La pequeña empresa es aquella unidad productiva que tiene entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno y un millón USD 100.001 – USD1'000.000 y la mediana empresa, aquella unidad productiva que tiene entre 50 a 199 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones USD 1.000.001 – USD5.000.000 (Decreto N° 757, Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de desarrollo Productivo, de la inversión y de los mecanismos e instrumentos de fomento productivo, establecidos en El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones)

actualidad, en Ecuador, el 70% de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son PYMES, y ellas aportan más del 25% del PIB no petrolero del país y su generación de mano de obra bordea el 70% de toda la PEA”.

En Ecuador las PYMES obtuvieron un fuerte impulso con la declaración de la política pública del actual gobierno de que el modelo de desarrollo sigue un sistema económico social y solidario centrado en el ser humano, el cual busca fomentar la producción e incentivar la competitividad entre los actores de una sociedad de propietarios; política pública que se normó con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario⁸ (año) y la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado⁹.

A pesar de su cantidad, contribución al PIB, la mano de obra que demandan y el apoyo normativo, las PYMES enfrentan aún varios retos. Estos retos han sido estudiados por SENPLADES y caracterizados en 7 debilidades ambientales y 8 debilidades internas (ver Tabla 1).

Tabla 1. Principales Debilidades de las PYMES

CARACTERISTICAS AMBIENTALES	DEBILIDADES INTERNAS
1. Baja productividad y competitividad	1. Limitada gestión empresarial
2. Falta de definición y continuidad en las políticas de apoyo al sector	2. Control de calidad y seguridad industrial deficiente
3. Marco legal desactualizado	3. Insuficiente conocimiento del mercado y del mercadeo
4. Instituciones públicas y privadas no responden a las necesidades del sector	4. Poca formación integral del recurso humano
5. Carencia de liderazgo de los sectores involucrados en su desarrollo	5. Falta de liquidez
6. Insuficiente infraestructura para el sector	6. Falta de un sentido <i>asociativo</i>
7. Insuficiente información estadística y técnica sobre el sector	7. Desconocimiento de nuevas tecnologías
	8. Poco manejo de información

Fuente: EKOS (2012a) PYMES: Contribución Clave en la Economía

⁸ Registro Oficial No. 444 del 10 de mayo del 2011

⁹ Registro Oficial No.555, del 13 de octubre del 2011

Ante este diagnóstico el Gobierno, a través del Ministerio de Coordinación, Producción y Competitividad, propuso seis programas o proyectos iniciales para superar las debilidades de las PYMES mediante la implementación de ciertos incentivos establecidos en el Código de la Producción (EKOS 2012a). En general éstas iniciativas, en esta etapa temprana, se enfocan más a las pequeñas empresas que a las medianas (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Incentivos para las PYMES presentes en el Código de la Producción

PROGRAMA / PROYECTO	OBJETIVOS
1. Programa Global y Sectorial para el Desarrollo de las PYMES	Contribuir a mejorar la competitividad del sector, desarrollar la institucionalidad relacionada y el mercado de servicios empresariales para el sector.
2. Proyecto: Formación de Clusters y Redes Productivas	Aumentar la productividad y competitividad a partir del mejoramiento de su capacidad asociativa y de gestión, buscando su sobrevivencia y crecimiento en el corto plazo y su inserción y sostenibilidad en el mediano y largo plazo
3. Desarrollo de Emprendedores	Creación de empresas a través de herramientas no financieras y acompañamiento en la consecución de recursos financieros
4. Observatorio para la Micro, Pequeña, Mediana Empresa y Artesanías	Contar con un sistema informático que contenga datos sistemáticamente actualizados
5. Proyecto: Capacitación para el Mejoramiento de la Competitividad de las MIPYMES y Artesanías	Apoyar la modernización de la gestión empresarial, mediante la ejecución de cursos de capacitación en las áreas de: Gestión de la Calidad y Productividad, Gestión Financiera y Contable, Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Comercialización y Mercadeo.
6. Proyecto: Ferias y Promoción de MIPYMES Artesanías	Apoyar la gestión comercial de las MIPYMES y Artesanías a través de participación en Ferias y Ruedas de Negocios

Fuente: EKOS (2012b) PYMES: Contribución Clave en la Economía

Importantes son el diagnóstico y las iniciativas que ha y está realizado el gobierno, sin embargo en la práctica el impacto en nuevos emprendimientos no es real en el ámbito de la ESPAE.

2.3. Incubadoras

2.3.1. Evolución Histórica

En 1937, el profesor Fred Terman, de la Universidad de Stanford, Estados Unidos, auspicio con pasantías a dos estudiantes para que desarrollen su idea de producto (HP, 2013). Se trataba del comienzo de Hewlett Packard, empresa reconocida mundialmente por sus desarrollos en el área de la computación.

Formalmente este tipo de iniciativas universitarias se da en los Estados Unidos de Norteamérica, entre fines de los años 70 y principios de los 80. La misma estuvo relacionada con el apoyo que algunas universidades brindaron a estudiantes e investigadores para la creación y operación de empresas.

Posteriormente, en función de la evaluación de resultados, en términos de creación de empleo y número de innovaciones, el gobierno de los Estados Unidos consideró absorber esta unidades por considerarlas clave en las políticas de innovación, y para ello establecieron instrumentos directos para su promoción (Logegaray, 2003).

El fenómeno de las incubadoras de empresas está vinculado también con los parques tecnológicos¹⁰. La experiencia reconocida mundialmente como el pilar y paradigma del desarrollo innovador, especialmente de las industrias de microelectrónica e informática tuvo lugar en Silicon Valley. De 7 empresas establecidas en 1955, el parque albergaba hacia 1980, 90 empresas con aproximadamente 25.000 trabajadores. En la actualidad, Silicon Valley concentra 330.000 trabajadores de alta tecnología, de los cuales 6.000 poseen doctorados en ingeniería y ciencia.

Adicionalmente, durante los años 80, la Small Business Administration de los Estados Unidos creaba un programa de promoción de incubadoras, que dio lugar, entre otras cosas,

¹⁰ Los parques tecnológicos son lugares formados por empresas de alta tecnología que funcionan como una red que reúne investigadores e industrias específicas. Su mayor desarrollo se ha dado en Estados Unidos y Francia. En nuestra región resalta Argentina donde existen 5 experiencias de éste tipo.

a la aparición de la National Business Incubation Association (NBIA) que, desde ese momento, se convirtió en referente mundial en el ámbito de la incubación de empresas (NBIA, 2013).

En Europa se encuentran los denominados Centro Europeos de Empresas e Innovación (CEEIS), coordinados por medio de la European Business and Innovation Center Network (EBN). El objetivo es ayudarlos para (1) incrementar su eficiencia y desempeño individual y colectivo, (b) asegurar una completa explotación de los beneficios de ésta red, compartiendo experiencias y know-how y (c) establecer colaboración entre investigación, desarrollo, tecnología aplicada y mercadeo (CEEIS, 2013).

Actualmente es posible encontrar programas de incubación empresarial en prácticamente todas las principales economías del mundo, así como también en muchos países en desarrollo, como por ejemplo China, India, México, Brasil, Turquía y Polonia, entre otros, sin embargo el país latinoamericano más avanzado en el desarrollo de incubadoras de empresas es Brasil (SEBRAE, 2013).

2.3.2. Conceptualizando la Incubadora

Como en todo sector productivo, las incubadoras de negocios han evolucionado adaptándose a las diferentes circunstancias con el paso del tiempo. Si bien se puede transferir con éxito ciertos componentes del modelo de una incubadora de negocio a otra, no puede decirse lo mismo de transferir o duplicar un modelo completo de incubación de negocios con éxito en otro entorno económico o cultura.

La Cumbre Global de Asociaciones de Incubación de Negocios, en octubre del 2004 en el Foro infoDev en Delhi, adoptó una concepción más flexible para la incubación de negocios, reconociendo en ella una variedad de ambientes y procesos. La Figura 1 contextualiza esta concepción en siguientes tres elementos clave:

- ***El entorno de la incubación de negocios*** es el contexto más amplio que debe ser propicio para el fomento sostenible del crecimiento potencial y el desarrollo de las empresas.
- ***Los procesos de incubación de negocios*** son procesos públicos y/o privados, empresarial, económico y de desarrollo social diseñado para nutrir las ideas de

negocio y la puesta en marcha de negocios, a través de un programa integral de apoyo, que ayuda a establecer y acelerar el crecimiento y éxito de las empresas.

- **La incubadora de negocios** es un centro o espacio físico que tiene la capacidad para soportar un proceso de incubación de negocios.

Figura 1. Contexto de las Incubadoras de Negocios



Fuente: infoDev (2013a) Business Incubation: Definitions and commonly used terms.

Por otro lado existen algunas concepciones de incubadora de negocios que reflejan las adaptaciones a los entornos y la asimilación de experiencias vividas, las mismas se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Definiciones de Incubadora de Negocios

National Business Incubation Association (NBIA) – USA, www.nbia.org <i>"Incubación de negocios es un proceso de apoyo que acelera el desarrollo exitoso de las empresas en su etapa inicial, proporcionando a los empresarios una gran variedad de recursos y servicios específicos. Estos servicios por lo general se desarrollan o son dirigidos por la administración de la incubadora de negocios y lo ofrecen tanto al interior de la incubadora de negocios y a través de su red de contactos. El principal objetivo de la incubadora de negocios es la producción de empresas de éxito que dejará el programa de incubación cuando se encuentren financieramente viables y autónomas. Estas empresas graduadas en la incubadora de negocios tienen el potencial de crear empleos, revitalizar vecindarios, comercializar nuevas tecnologías, y fortalecer las economías locales y nacionales."</i>
UK Business Incubation Association (UKBI) – www.ukbi.co.uk <i>"Incubación de Empresas es una combinación única y altamente flexible de procesos de desarrollo de negocio, infraestructura y personas, diseñados para nutrir y hacer crecer nuevas y pequeñas empresas mediante el apoyo a través de las primeras etapas de desarrollo y cambio".</i>
New Zealand Trade and Enterprise, www.nzte.govt.nz <i>"Una incubadora de negocios es una instalación diseñada para ayudar a las empresas a establecerse y convertirse rentable durante su fase inicial. Lo hacen mediante la provisión de: locales compartidos, asesoramiento empresarial, servicios de negocios, redes, asesoramiento, y un gestor de tiempo completo. El período de incubación de negocios para un negocio es normalmente de uno a tres años".</i>
Mauritius National Computer Board ICT Incubator - Website: http://ncb.intnet.mu/ <i>"Un centro de incubación proporciona una estructura de apoyo y un marco adecuado para la creación de empresas, que reúne recursos especializados que ayuda a las empresas antes de su funcionamiento y/o durante sus años iniciales de operación.</i> <i>... Las fallas encontradas durante la fase inicial de operación de una empresa se minimizan y se mejora la capacidad de llegar a todo el potencial para la expansión"</i>
infoDev Asia Regional Workshop 2006 <i>La siguiente redefinición refleja los elementos claves del éxito de una incubación de negocios:</i> I <i>Innovation & Entrepreneurship (Innovación y Emprendimiento)</i> N <i>Networks and collaboration (Redes y colaboración)</i> C <i>Competitiveness (Competitividad)</i> U <i>Understanding the Roles: Public-Private (Entender las funciones: públicas y privadas)</i> B <i>Buy-In (Adquirir en)</i> A <i>Access to resources (Acceso a los recursos)</i> T <i>Technologies (Tecnologías)</i> O <i>Outreach (Alcance)</i> R <i>Review: Monitoring and Evaluation (Revisión: Monitoreo y evaluación)</i>

Fuente: infoDev (2013a) Business Incubation: Definitions and commonly used terms.

2.3.3. Términos Comúnmente Usados

En el sector de las Incubadoras, su evolución ha definido el uso de un conjunto de términos especializados, los cuales se tabulan a continuación:

Tabla 4. Términos Comúnmente Usados en Incubación – 1 de 2

Término	Referencia
Incubación de Negocios	Entidad pública y/o privada, empresarial, proceso de desarrollo económico y social diseñado para nutrir las ideas de negocio y puesta en marcha de nuevos negocios, a través de un amplio programa de apoyo a las empresas, les ayudan a establecerse y acelerar su crecimiento y éxito.
Incubadora de negocios o “entorno de incubación de negocios”	Es un espacio físico o un centro que tiene capacidad para un proceso de incubación de negocios.
Incubación de negocios físico	La incubación de negocios con clientes alojados al interior del edificio de la incubadora de negocios.
Alcance de la Incubación de negocios	La incubación de negocios con clientes no alojados al interior del edificio de la incubación de negocios.
Incubación de negocios virtual	Incubación de negocios On-line. A veces el término se utiliza para referirse a lo que se llama “Alcance de Incubación de Negocios” (termino anterior).
Cliente residente	Cliente alojado en el entorno de incubación, del edificio de la incubadora de Negocios, a veces llamado 'inquilino'.
Cliente no residente	Cliente no alojado en el entorno de incubación, del edificio de la incubadora de negocios, a veces llamado ‘cliente afiliado’.
Incubado (Incubatee) Inquilino (Anchor tenant)	Cliente incubándose (residentes y no residentes) Inquilino en el edificio de incubación de negocios que no está siendo incubado.
Graduado	Cliente que ha completado con éxito el programa de incubación de Negocios.

Tabla 5. Términos Comúnmente Usados en Incubación – 2 de 2

Término	Referencia
Salida (ver la salida en otros términos, para exponer el negocio en el mercado de inversión)	Cliente que sale del programa de la incubación de negocios sin graduarse.
Escritorios compartidos	Alquiler de escritorio y PC on-line en un ambiente casual o por hora.
Creecer en el espacio o espacio para la post-incubación de negocios.	Alojamiento para las empresas graduadas.
Inversionista ángel	Inversor privado, en lugar de más inversionistas formales institucionalizados. A veces considerado como un sub-conjunto de la amplia industria del Venture Capital. Normalmente los inversores ángel son inversionistas sofisticados con un alto patrimonio neto. Algunos trabajan solos, otros en grupos informales y otros en grupos formales o redes.
Telecentro	Un lugar de reunión de la comunidad donde la gente aprende a utilizar las tecnologías como computadoras, Internet y equipo de producción de radio.
Modelo de Negocios	El mecanismo por el cual un negocio tiene la intención para generar ingresos y beneficios (también llamado diseño de negocio).
Salida (Industria de Inversión)	El acto mediante el cual un inversionista cobra el retorno de una inversión realizada, por lo general en la oferta pública inicial (IPO) o Venta Comercio en la industria de capital de riesgo.

Fuente: infoDev (2013a) Business Incubation: Definitions and commonly used terms.

2.3.4. Clasificación

El InfoDev (2008) Incubation Support Center, en su documentación de buenas prácticas recopilan los tipos de incubadora de empresas que existen a nivel mundial. Esta clasificación no refleja un orden conceptual sino los tipos reportados y los matices que han tomado en países y regiones en función de las condiciones locales, cultura y servicios de desarrollo de negocios requeridos. La lista incluye los siguientes tipos de incubadoras:

1. **Mixtos:** Incuban empresas de alto crecimiento en diferentes sectores.
2. **Tecnología:** Incuban empresas tecnológicas de alto crecimiento.
3. **Universitarios:** En el rol de co-fundador es fuente de recursos financieros y físicos, investigación y experiencia.
4. **Agrícolas:** Apoyan la comercialización de prácticas innovadoras o transforman empresas de lento crecimiento del sector agrícola.
5. **Fines Sociales:** Atraen emprendedores e innovaciones para producir un impacto social en entornos de privación de derechos o en el que prosperan economías ilegales.
6. **Parques Tecnológicos:** Aceleran el crecimiento de empresas con ideas relativamente maduras y son fuente de futuros clientes.
7. **Redes y Asociaciones:** Incuban organizaciones de afiliación y actividades colectivas abogando por iniciativas empresariales e innovación y proveyendo aprendizaje redes de contacto (incubadora de incubadoras).

Además del tipo y objetivo de iniciativa de la incubadora InfoDev (2008) discute las fortalezas que tienen la concepción y los desafíos que enfrentan. Ellos son mostrados de manera tabular en las Tablas 6 a la 8.

Dado el origen de nuestra iniciativa (un contexto universitario) la clasificación ayuda a considerar algunos desafíos que organizaciones similares han enfrentado:

Diferentes culturas reflejan que los académicos son vistos como buenos investigadores, pero no tan buenos como gente de negocios, o suele verse a la universidad como un ente demasiado burocrático y con aversión al riesgo.

Tabla 6. Tipos de Incubación – 1 de 3

Tipo de Iniciativa	Objetivos y Características	Fortalezas Generales	Desafíos Generales
Mixtos	Incuban empresas de alto crecimiento en diferentes sectores. Puede seleccionar qué proyectos se alinean con la estrategia global de competitividad regional o nacional. Pueden existir ambientes donde hay poca actividad empresarial.	Puede alinearse con las estrategias regionales y nacionales, germinan nuevas áreas de la capacidad competitiva y proporcionan un lugar para la innovación. En entornos en los que hay poca actividad empresarial, puede incluir una amplia “pre-incubación” y actividades de educación para los emprendedores y las empresas.	Si los nuevos sectores competitivos están en fase de desarrollo, el tiempo para lograr el impacto y la escala puede ser de largo plazo. Donde hay poca iniciativa empresarial, atraer a los clientes con alto potencial de crecimiento puede ser un reto y puede que no sea posible operar a la escala necesaria para apoyar el modelo de negocio de la incubadora.
Tecnología	Objetivos: Incuban empresas tecnológicas de alto crecimiento. Requerimiento base de una fuerte infraestructura tecnológica y capital humano. Si el capital de infraestructura y humanos son débiles, pueden requerir extensas actividades de pre-incubación. Pueden existir en las economías en transición.	Puede ser un recurso económico mediante la atracción y el desarrollo de la investigación, las habilidades y negocios. Puede desarrollar la tecnología como una nueva fuente de capacidad competitiva.	Los negocios podrían ser impugnados para escalar más allá de la etapa de semilla debido a la falta de financiación y las dificultades para acceder a los mercados internacionales.

Tabla 7. Tipos de Incubación – 2 de 3

Tipo de Iniciativa	Objetivos y Características	Fortalezas Generales	Desafíos Generales
Universitarias	En el rol de co-fundador es fuente de recursos financieros y físicos, investigación y experiencia. Generalmente se dirige a las empresas de tecnología, pero puede trabajar con otros sectores.	Puede cerrar la brecha entre la investigación y la comercialización, o la transferencia de tecnología. El acceso a la propiedad intelectual y el potencial para desarrollar negocios competitivos de ella. A menudo proporciona la estabilidad financiera.	Diferentes culturas reflejan que los académicos son vistos como buenos investigadores, pero no tan buenos como gente de negocios, o suele verse a la universidad como un ente demasiado burocrático y con aversión al riesgo.
Agrícolas	Apoyan la comercialización de prácticas innovadoras o transforman empresas de lento crecimiento del sector agrícola.	Puede tener un impacto económico y social mediante la mejora de los medios de vida de las comunidades. Pueden centrarse en la tecnología agrícola y/o comercialización.	Requiere conocimientos de negocios y de desarrollo comunitario. Puede ser difícil para entrar en los mercados más allá de las comunidades locales.
Fines Sociales	Atraen emprendedores e innovaciones para producir un impacto social en entornos de privación de derechos o en el que prosperan economías ilegales. Pueden centrarse en productos y servicios con valor social.	Puede ser un vehículo para el impacto económico y el cambio social para los individuos, las familias y las comunidades. Modelos eficaces y métodos de rápida evolución.	Puede requerir una importante inversión en capital humano y actividades de "pre-incubación" para asegurar de que la fase inicial de incubación de negocios pueda comenzar. Efecto multiplicador de los impactos sociales pueden ser difíciles de medir.

Tabla 8. Tipos de Incubación – 3 de 3

Tipo de Iniciativa	Objetivos y Características	Fortalezas Generales	Desafíos Generales
Parque Tecnológico	Aceleran el crecimiento de empresas con ideas relativamente maduras y son fuente de futuros clientes. Se puede centrar en empresas de tecnología, pero puede atender industrias específicas.	Reconocido por los sectores público y privado como fuente de impacto económico. Puede ser un punto focal para la innovación y el espíritu empresarial, la atracción de talento, las ideas y los recursos financieros.	Disciplina necesaria para centrarse en negocios en crecimiento, por lo que la masa crítica para hacer un modelo de negocio viable no puede ser posible. Si las empresas están madurando, puede ser difícil de demostrar el valor de la incubación más allá de la provisión de espacio e infraestructura rentable.
Asociaciones y Redes	Incuban organizaciones de afiliación y actividades colectivas abogando por iniciativas empresariales e innovación y proveyendo aprendizaje redes de contacto (incubadora de incubadoras).	Puede ser influyente en la inclusión del sector de las PYME en las estrategias competitivas nacionales y regionales. Puede ser importante para el desarrollo de capacidades tanto para incubadoras y sus clientes y con otras partes interesadas, como las autoridades.	En algunos casos, existen dificultades para atraer recursos a escala.

Fuente: infoDev (2013b). Incubation Models

Una cualidad que vale mencionar es la diversidad de emprendimientos que pueden ser soportadas en los diferentes tipos de incubadoras, particularmente en términos de la fase de crecimiento y el tipo de actividad.

También se refleja la necesidad de un enfoque personalizado para cada entorno en el que se desee implementar una incubadora de negocios. Ello nos lleva a concluir que no existe un molde único para la incubación de empresas, sino que los tipos son una forma de responder a las características (¿deficiencias?) de la infraestructura, financiamiento, normativas, conocimientos, habilidades y cultura para fomentar el espíritu empresarial.

Albert y Gaynor, en el artículo titulado “Types of Business Incubators” (infoDev 2013b), analiza varios países las cuatro grandes familias de incubadoras y sus tendencias. En el mismo sugiere un conjunto de factores que pueden afectar el diseño de las diferentes familias de incubadoras: (a) Desarrollo económico local, (b) Académicas y científicas, (c) Desarrollo de empresas, y (d) Inversiones privados. Las tablas 9 y 10 resumen para cada familia de incubadora los siguientes factores:

1. Objetivo monetario
2. Actividad principal
3. Objetivos
4. Problemas claves
5. Mercado objetivo
6. Tendencias
7. ¿Qué ofrecen?

Considerando las dos clasificaciones podemos decir que las advertencias sobre la necesidad de adecuar la idea de incubadora de empresas a cada realidad se cumple para el caso de INCOEMP ya que no encontramos un tipo o familia que se acople directamente. También, de manera preliminar y general podemos decir que la idea de negocio de INCOEMP se acerca a:

Tipo Mixto: *Incuba empresas de alto crecimiento en diferentes sectores. Puede seleccionar qué proyectos se alinean con la estrategia global de competitividad regional o nacional.)*

Familia Incubadoras de empresas: *Fines de lucro. Proyectos internos y externos generalmente relacionados con la actividad de la organización. Recursos financieros. Asociación estratégica a largo plazo. Acceso a múltiples competencias.*

Es decir, concebimos a INCOEMP como una organización con fines de lucro, en la que se incuban ideas de negocio que procedan de la Comunidad ESPAE, considerando, de manera no excluyente, a los sectores estratégicos que son impulsados por el actual gobierno ecuatoriano, con plazos medianos de incubación durante el cual recibirán apoyo financiero y de servicios proveniente de la misma comunidad y sus aliados.

Tabla 9. Factores que Influyen en el Diseño de Incubadoras – 1 de 2

Categoría	Desarrollo económico local	Académicas y científicas	Desarrollo de empresas	Inversiones privadas
Objetivo monetario	Sin fines de lucro	Sin fines de lucro	Con fines de lucro	Con fines de lucro
Actividad principal	Uso mixto	Alta tecnología	Alta tecnología	Alta tecnología
Objetivos	Creación de empleo Revitalización, Reindustrialización Desarrollo económico Apoyo a grupo objetivo particular o industrias Desarrollo de PYME y agrupaciones	Comercialización de tecnologías Desarrollo de espíritu emprendedor Responsabilidad cívica Imagen Nuevas fuentes de financiamiento	Desarrollar espíritu empresarial. Seguimiento y acceso a las nuevas tecnologías y a nuevos mercados. Beneficios económicos.	Las ganancias por la venta de acciones de portafolio de compañías, permitiendo compartir el riesgo Cooperación entre las empresas dentro de la cartera de empresas incubadas
Problemas claves	Durabilidad: la falta de la estabilidad de los recursos Calidad de gestión y provisión de los servicios prestados depende de la calidad del administrador Gobierno corporativo, riesgo de conflictos sobre los objetivos, trámites burocráticos, tiempo de permanencia en negociar con los diferentes socios	La legitimidad dentro de la Institución Personalidad jurídica, Gobierno corporativo, independencia y flexibilidad operativa Fuentes de ingresos Calidad de la gestión Acceso a recursos externos y redes	Posición estratégica de la incubadora para la estructura corporativa Independencia de gestión y capacidad de movilizar recursos internos Durabilidad de la misión de la incubadora Conflictos sobre los objetivos entre los propietarios / los gestores de start-up o de la empresa	Calidad de los proyectos y Abastecimiento Nivel y condiciones de los pagos de la incubadora en comparación con servicios prestados Valoración de la Participación de la incubadora en el ingreso y en la liquidación Durabilidad de la Incubadora

Tabla 10. Factores que Influyen en el Diseño de Incubadoras – 2 de 2

Categoría	Incubadoras de desarrollo económico local	Incubadoras académicas y científicas	Incubadoras de empresas	Incubadoras de inversionistas privados
Mercado objetivo	Pequeños comercios de oficio o servicio En algunos casos, compañías de alta tecnología	Proyectos internos a institucionalizar previo a la creación de empresas Proyectos externos	Proyectos internos y externos generalmente relacionados con la actividad de la organización.	Start-ups tecnológicas generalmente relacionadas con TICs.
Tendencias	Desarrollo regular Aumento en cobertura territorial	Rápido desarrollo bajo el auspicio de programas públicos	Pruebas de conceptos en numerosas compañías. Probabilidades de desarrollo.	Altos niveles de consolidación y restructuración del sector. Búsqueda de un modelo exitoso.
¿Qué ofrecen?	Alojamiento y servicios compartidos Asistencia administrativa Consultoría <i>Eventualmente:</i> Entrenamiento, Capacitación, Redes de contactos Acceso a financiamiento	Pruebas de concepto Soporte y asesoramiento técnico. Asesoramiento en propiedad intelectual Capital semilla. Asesoramiento en gestión básica. <i>Eventualmente:</i> Acceso a capital ángel y venture capital para los negocios Acceso a redes de industria Asesoramiento estratégico Entrenamiento Alojamiento	Recursos financieros. Prototipo y pruebas de mercado. Acceso a mercados comerciales. <i>Eventualmente:</i> Asociación estratégica a largo plazo. Acceso a múltiples competencias.	Asesoría en gestión estratégica Suministro de uno o varios tipos de financiamiento, más la búsqueda de financiamiento complementario Redes personales <i>Eventualmente:</i> Alojamiento y asistencia administrativa Servicios legales, relaciones públicas, reclutamiento, etc

Fuente: infoDev (2013b) Types of Business Incubators

2.3.5. Cifras

La NBIA¹¹ estima que existen aproximadamente 7.000 incubadoras de empresas en el mundo, e indica que el modelo de incubación ha sido adaptado para cumplir con una variedad de necesidades, desde fomentar la comercialización de tecnologías universitarias, aumentar la tasa de empleo en comunidades con problemas económicos, hasta como un vehículo de inversión¹².

En Ecuador el número de incubadoras es pequeño, entre las incubadoras que se identificaron se encuentran:

1. INCUBATIS
2. CONQUITO
3. ADE
4. RIOINNVA
5. INNPULSAR

¹¹ National Business Incubation Association

¹² Fuente: tesis “Centro de Incubación de empresas para la Escuela de Ingeniería Industrial”

3. PROCESO ESTRATÉGICO

La acelerada dinámica de los mercados reflejada en los cortos ciclos de vida de los bienes y servicios, y el agresivo y complejo ambiente competitivo exigen a las organizaciones dedicar constantes esfuerzos a diseño estratégico en busca de proponer valor al cliente y capturar valor para la organización y para sus grupos de interés.

El entorno general de los negocios está caracterizado, por un lado, por una revolución tecnológica que resalta el rol de la capacidad de innovar y la capacidad para introducir rápidamente nuevos o mejorados bienes y servicios al mercado, y por otro lado por una sociedad del conocimiento que se manifiesta en clientes más informados que ejercen una permanente presión sobre las empresas para que sean cada vez más competitivas.

En éste contexto, varios autores han definido los alcances y ventajas del proceso de administración estratégica para la organización para identificar lo qué deben lograr, como lograrlo y cómo asegurar ese logro.

Los siguientes enunciados de Wheelen y Porter capturan la esencia del proceso estratégico:

“Plan maestro integral que establece la manera en que se lograrán los objetivos por ende la misión. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva”. (Wheelen, 2006)

“Plan que integra objetivos, políticas y proyectos en un todo cohesivo y viable basado en las limitaciones y capacidades empresariales considerando cambios en el entorno, medidas contingentes y oponentes inteligentes”. (Porter, 1980)

INCOEMP utiliza el proceso de Planificación Estratégica para entender las fuerzas del entorno social e industrial, para construir ventajas competitivas y colaborativas, y determinar las actividades que deben implementarse, ejecutarse y controlarse que aseguren el éxito de la estrategia seleccionada. Para ello proponemos considerar el modelo clásico de planificación (1) Análisis social e industrial, (2) Análisis interno de la organización, (3) Formulación de la estrategia, (4) Implementación de la estrategia y (5) Control Estratégico.

3.1. Etapa 1. Análisis Social e Industrial

Esta etapa utiliza técnicas que permitan identificar las fuerzas generales, competitivas y colaborativas que caracterizan el entorno de la organización.

Tabla 11. Etapa 1: Esquema de Análisis Social e Industrial

INCOEMP	ANÁLISIS DEL ENTORNO
Análisis Externo: Identificación de Oportunidades y Amenazas	Reconocer las fuerzas generales del entorno (Modelo PESTLE) Identificar variables predeterminadas de las fuerzas generales Desarrollo y evaluación de escenarios Ponderación de escenarios (Matriz de Ocurrencia vs Impacto) Identificar factores de éxito del sector y su ponderación Matriz de factores de éxito por cada fuerza del sector (Modelo 5+1) Sumario analítico de fuerzas externas (Matriz EFAS)

Fuente: Loyola (2012). Proceso de Planificación Estratégica. **Elaboración:** Los Autores

3.2. Etapa 2. Análisis Interno de la Organización

En esta etapa se evalúa de manera estructurada el modelo de negocios a través de la identificación y ponderación de sus fortalezas y debilidades y el mapeo de sus recursos estratégicos.

Tabla 12. Etapa 2: Esquema del Análisis Interno de la Organización

INCOEMP	ANÁLISIS INTERNO
Análisis Interno: Identificación de Fortalezas y Debilidades	Diseñar el Canvas del modelo de negocio Identificar la cadena de valor Evaluar el modelo de negocio (Prueba Ácida) Evaluar capacidades organizacionales (Modelo VRIO) Evaluar recursos de la organización (Matriz de Recursos) Sumario analítico de fuerzas externas (Matriz IFAS)

Fuente: Loyola (2012). Proceso de Planificación Estratégica. **Elaboración:** Los Autores

3.3. Etapa 3. Formular la Estrategia

Aquí se considera de manera integral las características del entorno, las capacidades de la organización y las opciones competitivas y/o cooperativas con los grupos de interés para desarrollar alternativas estratégicas para así, luego decidir por una opción para la que se desarrolla un sistema de valores constituido por la ética de la organización, sus políticas y objetivos estratégicos.

Tabla 13. Etapa 3: Esquema para Formulación de la Estrategia

INCOEMP	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA
Formulación de la Estrategia	Matriz de alternativas y brechas estratégicas Selección Estrategia Genérica Declaración de Misión y Visión Desarrollar Sistema de Valores de la Organización

Fuente: Loyola (2012). Proceso de Planificación Estratégica. **Elaboración:** Los Autores

3.4. Etapa 4. Implementación de la Estrategia

Para la implementación del modelo de negocio se requerirá la inclusión de los proyectos, procesos y presupuestos que guiarán la implementación y operación de la organización, resumidos en las siguientes 3 Tesis:

- Tesis 2. *Modelo de Marketing* describe las tácticas de marketing de INCOEMP.
- Tesis 3. *Modelo de Gestión* describe los procesos, proyectos y presupuestos de las actividades primarias y de apoyo del modelo de negocio.
- Tesis 4. *Modelo de Gobernanza* describe las actividades de creación institucional y control del Buen Gobierno Corporativo.

3.5. Etapa 5. Control y Evaluación de la Estrategia

Se trata de medir si se han cumplido las metas y objetivos de la estrategia planteada.

Aquí el desarrollo de un *Mapa Estratégico* vincula los objetivos estratégicos con las metas extraídas de la misión, por considerarse clave para construir una herramienta que permita controlar el progreso de la ejecución estratégica.

En el caso de que no se estén cumpliendo los objetivos se puedan tomar los correctivos necesarios.

4. ANÁLISIS SOCIAL

Matriz de Fuerzas Generales – Modelo PESTLÉ

Las estrategias responden a las condiciones del entorno del negocio, de ahí nace la importancia de realizar un análisis de la situación actual del mismo. Idealmente esto permite que una empresa pueda anticipar y adaptarse a los cambios, mejorando de esta manera sus probabilidades de éxito y supervivencia.

La metodología empleada para revisar el entorno general corresponde al Análisis PESTLE que consiste en examinar el impacto de aquellas fuerzas externas que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar positiva como negativamente a su desarrollo futuro.

En el Análisis PESTLE definiremos seis fuerzas claves que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del sector donde se desarrollaría INCOEMP. Estas fuerzas corresponden al estudio de elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales.

Mediante éste estudio y su continua actualización se pretende lograr que INCOEMP se convierta en una organización activa en la exploración del entorno, siguiendo tendencias y anticipando escenarios.

Posterior a la identificación y análisis de estos factores se generará un juicio de valor para determinar las oportunidades y amenazas que se deben aprovechar y mitigar respectivamente en un momento dado.

Tabla 14. Matriz de Fuerzas Generales – Modelo PESTLE

POLITICAS	ECONOMICAS	SOCIOCULTURALES	TECNOLOGICAS	LEGALES	AMBIENTALES
(P01) Estabilidad política del Ecuador durante los próximos 4 años 2013 - 2017	(E01) Permanece Crisis económica en Europa y posible recesión económica en EEUU	(S01) Ecuador entre los países con más dificultades para emprender	(T01) Impulso de la economía del conocimiento a través de la ciudad del conocimiento YACHAY	(L01) Beneficios tributarios a la Inversión con la creación del Código Orgánico de la Producción	(A01) La Constitución del Ecuador garantiza los derechos de la naturaleza y un ambiente sano y sostenible
(P02) Reforma Tributaria para la Banca Privada y Tarjetas de Crédito para el financiamiento del incremento del bono de desarrollo humano	(E02) Presiones por la Dolarización	(S02) La necesidad impulsa el Emprendimiento en el Ecuador	(T02) El primer satélite ecuatoriano: Un emprendimiento tecnológico	(L02) Ley Orgánica para la Defensa de los Derechos Laborales	(A02) Programa PUNTO VERDE, nuevas y mejores prácticas productivas y de servicios comprometidos con el medio ambiente
(P03) Gobierno promueve diversos mecanismos para impulsar los emprendimientos	(E03) Estabilidad económica del Ecuador enmarcada principalmente por el crecimiento económico y la liquidez	(S03) Ecuador en la lista gris como país no cooperante para la prevención de lavado de activos	(T03) Transición de Televisión Analógica por Digital	(L03) Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado	(A03) País Mega diverso más compacto del Mundo
(P04) Cambio de la Matriz Productiva en el Ecuador y Otorgamiento de becas y ayudas económicas para estudios	(E04) Mejoramiento del Índice de Competitividad Global	(S04) El impacto de las Redes Sociales y las oportunidades de negocios	(T04) Matriz energética a base de Energías renovables	(L04) Ley de eliminación de buro de crédito	(A04) Iniciativa Yasuni-ITT: una apuesta ecuatoriana que marca un cambio de era
(P05) Plan Nacional del Buen Vivir como referente de planificación regional	(E05) Fomento de ingresos no petroleros (turismo, construcción, etc)		(T05) La tecnología de la información experimenta un viraje desde el cliente/servidor tradicional hacia la nube	(L05) Gobierno crea mecanismos para promover la economía popular y solidaria a través de la creación de leyes, organismos y canalización de recursos	
	(E06) Desaceleración de la Inversión Privada versus el dinamismo de la Inversión Pública		(T06) Las TICS y las redes como catalizadores de innovación en América Latina	(L06) Ley de Comunicación	

Elaboración: Los Autores

4.1. Fuerzas Políticas

Las principales variables políticas que afectan el sector son las siguientes:

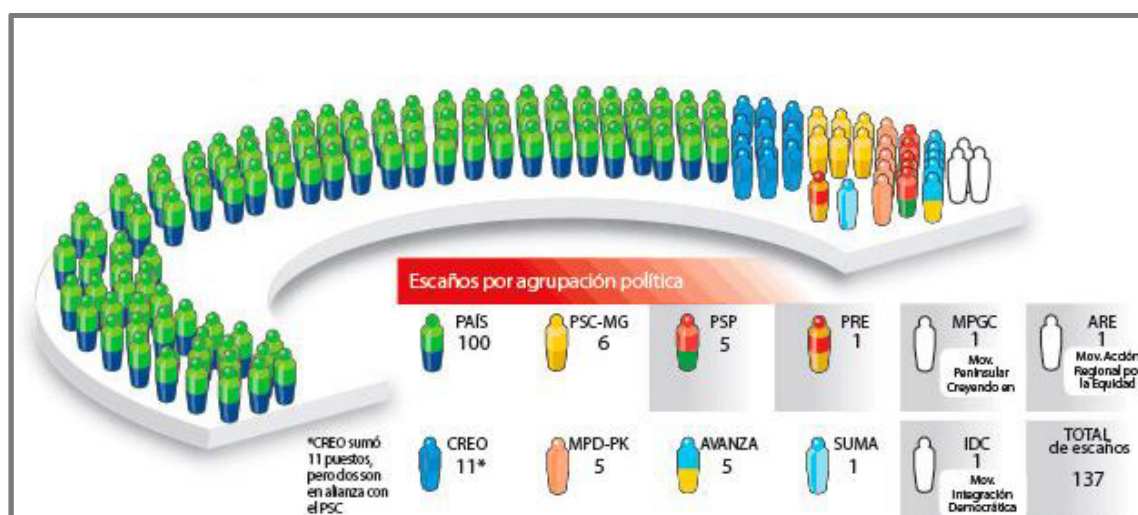
4.1.1. Estabilidad política del Ecuador durante los próximos 4 años 2013 - 2017

Desde el año 1996 hasta el 2006, ningún presidente había logrado terminar su período de gobierno para el que fue electo. Durante esos 10 años el Ecuador tuvo 7 presidentes. Situación que fue duramente criticada en el ámbito internacional.

Con la llegada del Presidente Rafael Correa Delgado desde enero 2007, inicia en el Ecuador un período de estabilidad política, que seis años después se consolida con 3 victorias electorales, ésta última la obtuvo el pasado mes de Febrero 2013 al ganar el 57.17% de los votos y casi 35% de diferencia con su inmediato seguidor Guillermo Lasso.

El proyecto político nacional de la Revolución Ciudadana se nutre adicionalmente con el triunfo electoral de su movimiento político Alianza País al contar con 100 de 137 miembros de la Asamblea Nacional.¹³

Figura 2. Conformación de la Asamblea Nacional 2013 - 2017



Fuente: ECUADORTIMES (2013). Guayas al fin proclama resultados

¹³ Datos de Consejo Nacional Electoral – Resultado de Elecciones Presidenciales 2013

4.1.2. Reforma Tributaria para Banca y Tarjetas de Crédito para Financiar el Bono

El Gobierno decidió incrementar el Bono de Desarrollo Humano de \$ 35 a \$ 50 como medida para ayudar económicamente a más de 1,9 millones de personas pertenecientes a sectores de extrema pobreza así como también madres de familia, personas con capacidades especiales y personas de la tercera edad.

De acuerdo a la Ley de Redistribución del Gasto Social¹⁴, éste incremento está siendo financiado a través de la eliminación del beneficio de reinversión de utilidades, un impuesto a los activos de subsidiarias en el exterior, el cobro del IVA en los servicios financieros y el cambio en el cálculo del anticipo mínimo.

4.1.3. Gobierno Promueve Mecanismos para Impulsar Emprendimientos

Con el objeto de motivar el emprendimiento dentro del país, el Gobierno está creando diversos mecanismo tales como:

- **Creación del Crédito de Desarrollo Humano (CDH):** El cual tiene por objeto mejorar los niveles de vida de los beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano y de toda la población en extrema pobreza mediante el acceso a crédito, capacitación y asistencia integral para que los beneficiarios se conviertan en personas emprendedoras. Los montos de los créditos ascienden hasta los USD \$ 840 a 24 meses con una tasa de interés anual del 5% sin garantías. Como fuente de repago se encuentra el Bono de Desarrollo Humano recientemente incrementado de \$ 35 a \$ 50, Pensión para Adultos Mayores, Pensión para personas con discapacidad.
- **Creación de Centros de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento (CDEAE):** Consiste en la creación de varios centros de Desarrollo Empresarial creados por el Ministerio de Industrias y Productividad conjuntamente con Universidades Estatales y los Gobiernos Autónomos descentralizados Municipales y Provinciales, los cuales buscan fomentar el emprendimiento local y de formar, apoyar, capacitar y brindar soporte técnico a los emprendedores, antes, durante y después de la puesta en marcha de sus proyectos.

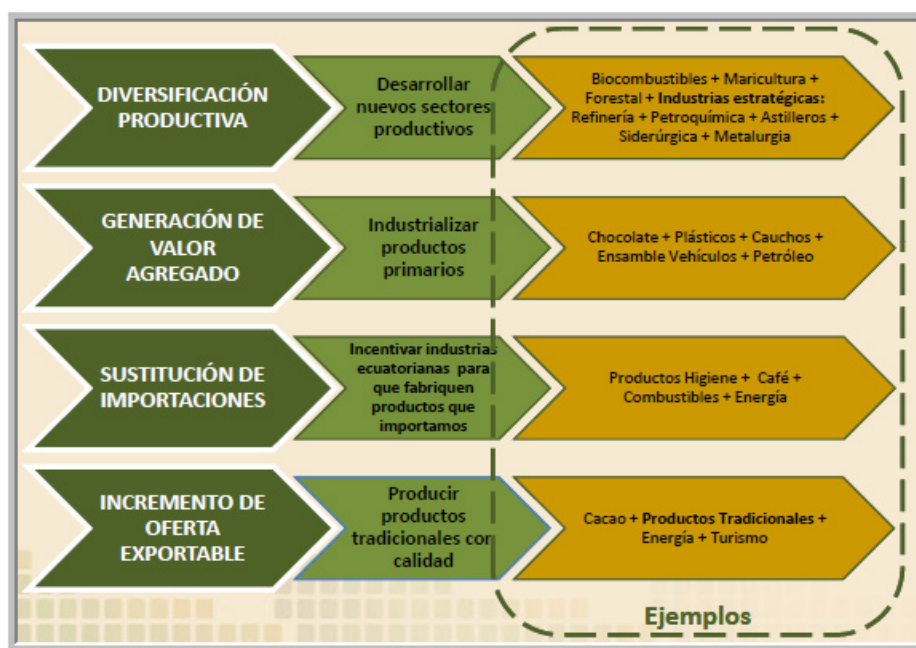
¹⁴ Publicada en el Registro Oficial No.847, Segundo Suplemento, Lunes 10 de Diciembre del 2012

- **Creación de programas de ayuda al EMPRENDEDOR:** FONDEPYME, ejecutado por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO); EMPRENDECUADOR e INNOVAECUADOR, ejecutados por el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC); Otros programas ejecutados por el Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria.

4.1.4. Cambio de Matriz Productiva y Apoyo al Estudio

El plan del Gobierno se enfoca en cambiar el modelo actual de generación de riqueza comúnmente basado en la explotación de recursos naturales (exportaciones de materias primas e importador de bienes terminados), por un modelo basado en el conocimiento que desarrolle la producción nacional de bienes y servicios industrializados con valor agregado y componentes tecnológicos con sostenibilidad ambiental.

Figura 3. Cambio de la Matriz Productiva



Fuente: Campoverde (2013). Beneficios Tributarios en el País

Para lograr este objetivo, el Gobierno ha venido implementando desde el año 2007 algunas reformas tendientes a fortalecer la participación del estado en la economía y generar las condiciones para un incremento de la productividad en conjunto con la creación de empleo.

Una de éstas reformas tiene que ver con la creación de programas de becas nacionales e internacionales para que los ecuatorianos puedan realizar sus estudios de cuarto nivel (maestría, doctorado y especialidades), en las áreas de estudios que se encuentran alineadas

al Plan Nacional de Desarrollo y a las políticas del SENESCYT para la formación profesional del talento humano que permitan impulsar el cambio de la matriz productiva, así como la atención de las áreas sociales más vulnerables.

Tabla 15. Áreas de Conocimiento para Becas Nacionales e Internacionales

Áreas de Conocimiento	
 Ciencias de la Vida	Incluyendo Bioquímica, Biotecnología, Botánica, Microbiología, Farmacología, Inmunología, Terapias Médicas, Biología Marina, Conservación Biológica, Gerontología, Genética, Oncología, Epidemiología, Salud, Matemáticas, Física, Química y demás áreas afines priorizadas por la SENESCYT.
 Ciencias de la Producción e Innovación	Incluyendo Ciencias Agropecuarias, Agroindustria, Acuicultura, Maricultura, Mareografía, Producción Animal, Producción Pesquera, Producción de Alimentos, Electromecánica/Automotriz, Nanotecnología, Telecomunicaciones, Tecnologías de la Información y Comunicación, y demás áreas afines priorizadas por la SENESCYT.
 Ciencias de los Recursos Naturales	Incluyendo Hidrología, Oceanografía, Medio Ambiente, Recursos Naturales, Meteorología, Vulcanología, Petroquímica/Petróleos, Hidrocarburos, Energías, Geología/Geociencias, Minas, Metalúrgica, Geografía, Recursos Hídricos, Recursos Forestales, Gas Natural, Prevención de Riesgos/Catástrofes, y demás áreas afines priorizadas por la SENESCYT.
 Ciencias Sociales	Incluyendo Educación, Artes, Cultura, Periodismo, Filosofía, Historia Economía, Economía Aplicada, Econometría, Demografía, Gerencia y Administración de Hospitales, Seguridad, Conservación de Patrimonio, Arqueología y otras carreras afines.
 Especialidades Médicas	Incluye todas las especialidades médicas y odontológicas.
 Arte y Cultura	Arte y Cultura, incluyendo, artes plásticas, artes escénicas, danza, música, cine, fotografía y demás carreras afines.

Fuente: SENESCYT Áreas del Conocimiento

Adicionalmente el Gobierno ofrece un programa de ayuda económica con el fin de apoyar a académicos, estudiantes, docentes, investigadores y profesionales para que puedan solventar los gastos inherentes a su formación profesional.

El programa de ayuda económica se encuentra dirigido a cinco líneas de acción:

- Matrícula y colegiatura
- Desarrollo de tesis de grado
- Equipamiento y materiales
- Presentación y difusión de estudios e investigaciones científicas en eventos internacionales en el extranjero; o, para rendir exámenes de admisión y/o realizar

trámites de homologación de títulos para cursar estudios de posgrado en el extranjero

- Asistencia a estancias cortas para investigación o capacitación, en el extranjero

4.2. Fuerzas Económicas

Las principales variables económicas que afectan el sector son las siguientes:

4.2.1. Crisis Económica en Europa y Posible Recesión en EEUU

Según Mario Draghi, Presidente del Banco Central Europeo, advirtió que la debilidad económica se prolongará al inicio del año 2013, sin embargo prevé una recuperación gradual en economías de la región en el segundo semestre del año.

En cuanto a Estados Unidos, un estudio realizado el año pasado por la Oficina de Presupuesto del Congreso de Estados Unidos determinó que los actuales planes gubernamentales liderados por el Presidente Barack Obama se encuentran focalizados en reducir el déficit presupuestario lo cual incidirá que la economía se contraiga un 0,5 por ciento en 2013, y que la tasa de desempleo aumentará a un 9,1 por ciento para diciembre.

4.2.2. Presiones por la Dolarización

El gobierno del Ecuador revela un interés por adherirse al Mercosur como socio pleno del bloque que está integrado por Argentina, Brasil, Uruguay y Venezuela. Sin embargo, el mismo gobierno advierte que la falta de una moneda nacional dificulta la concreción de un posible acuerdo.

"Para un país que no tiene moneda nacional, lo único que queda para corregir potenciales problemas en el sector externo y en la balanza de pagos es la política comercial, y eso limita cuando se habla de estos acuerdos", declaró Correa en el marco de la XLIV Cumbre del Mercosur.

En algunos enlaces sabatinos, Correa ha mencionado que se están elaborando estudios sobre si mantener o no la dolarización y que dependiendo de los resultados de éstos informes tomará una decisión definitiva.

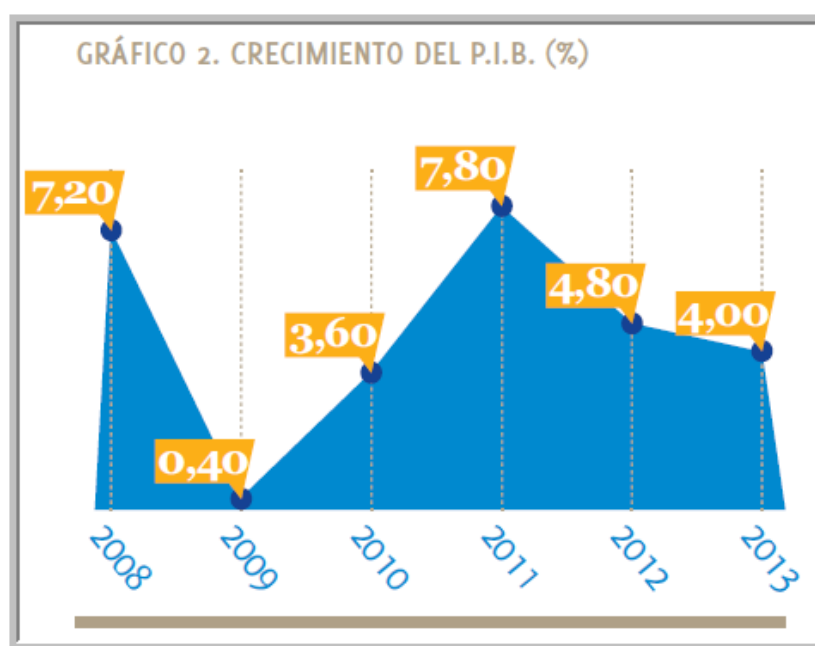
4.2.3. Estabilidad Económica del Ecuador

En los últimos años, el crecimiento de la liquidez en la economía ecuatoriana ha sido alta. Según el Banco Central del Ecuador, entre 2007 y 2012, la liquidez alcanzó 10.397 millones de dólares, lo que equivale al 15,2% del Producto Interno Bruto (PIB). Esto representa un crecimiento superior al 150%, en relación al periodo comprendido entre 2000 – 2006, que registró un monto de 4.136 millones (12,5% del PIB), por tanto se prevé que el Estado siga recibiendo fuertes cantidades de dinero gracias al precio internacional del petróleo y del aumento de las recaudaciones tributarias por efecto de la ley en enero 2013 relacionados a los impuestos para las instituciones financieras en base a sus utilidades.

Es posible que también haya ingresos por la nueva reforma minera y ahorros significativos en los subsidios, vía racionalización de los precios de los combustibles

El Banco Central también destacó que en el actual período de Gobierno (2007-2012) el PIB ecuatoriano ha tenido un incremento promedio anual de 4,3%, superior al promedio de América Latina y el Caribe, que se ubicó en un 3,5%.

Se espera que continúe creciendo, aunque no al mismo ritmo del 2012. El Banco Central calcula que el PIB crecerá en un 4% para el 2013.

Figura 4. Crecimiento del PIB en porcentajes

Fuente: Alemán (2013a). Perspectiva Económica 2013: Un Enfoque Gerencial

El panorama económico se podría ver afectado probablemente por la política del Gobierno direccionada al gasto público provocado por un incremento en la demanda de los consumidores que se satisfará mediante un aumento de las importaciones lo que podría afectar a la balanza comercial. El costo mensual de la canasta básica superará los USD 600. La inflación mantendrá los niveles del año 2012, de alrededor del 5% anual. Esto, como consecuencia de la cantidad de dinero que circulará en el país y de la eventual escasez de algunos alimentos, pues se ha anunciado que habrá muchos meses de fuerte invierno en la Costa. El sector privado comercial y de la construcción, como resultado de la política de gasto público, tendrá un buen año. Habrá grandes empresas que ganarán mucho dinero vía los contratos de obra pública o el dinamismo del consumo. (Alemán, 2013)

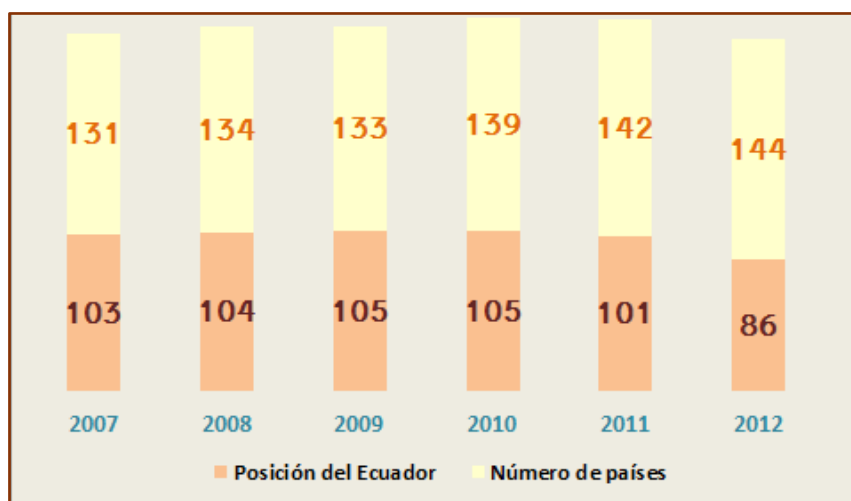
Tabla 16. Crecimiento del PIB por Sectores entre 2010 y 2013

CRECIMIENTO DEL PIB POR SECTORES 2010 - 2013	2010	2011	2012	2013
RAMAS DE ACTIVIDAD				
1. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	-0.2	6.4	4.0	3.7
2. Explotación de minas y canteras	-2.5	4.3	1.4	4.1
3. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	6.7	6.9	6.8	3.7
4. Suministro de electricidad y agua	1.4	31.0	7.0	3.9
5. Construcción y obras públicas	6.7	21.0	5.8	5.6
6. Comercio al por mayor y menor	6.3	6.3	5.5	3.6
7. Transporte y almacenamiento	2.5	6.1	5.3	5.0
8. Servicios de Intermediación Financiera	17.3	11.1	5.4	5.4
9. Otros Servicios	82	103	107	102
10. Servicios Gubernamentales	0.5	2.4	5.3	4.0
11. Servicio doméstico	4.7	-5.1	0	1.0
12. Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	-15.8	-11	-3.5	-3.7
13. Otros elementos del PIB	5.6	4.1	0.8	1.6

Fuente: Alemán (2013b). Perspectiva Económica 2013: Un Enfoque Gerencial

4.2.4. Mejora del Índice de Competitividad Global

Según el estudio del Índice Global de Competitividad indica que el Ecuador se ubica en el puesto No. 86 de 144 países, lo cual denota una mejoría de 16 puestos en el ranking internacional si lo comparamos con el año anterior (Puesto No. 102). Esto a breves rasgos implicaría que el Ecuador estaría siendo más competitivo.

Figura 5. Posición de Ecuador desde el 2007 según reporte de competitividad global

Fuente: Wong (2013a). Ecuador: Perspectivas sobre el gran salto en Competitividad

Elaboración: Los Autores

Sin embargo, al analizar cada pilar que compone el índice de manera desagregada observamos que los pilares que han contribuido notablemente al mejoramiento del índice del año 2012 en relación al año 2011 y al año 2007 son:

- **Salud y Educación Primaria:** mejora 3 posiciones en relación al año 2011 y 23 posiciones en relación al año 2007
- **Educación Superior y Entrenamiento:** mejora 3 posiciones en relación al año 2011 y 20 posiciones en relación al año 2007
- **Preparación Tecnológica:** mejora 21 puntos en relación al año 2011 y 18 posiciones en relación al año 2007
- **Innovación:** mejora 14 posiciones en relación al año 2011 y 22 posiciones en relación al año 2007

Tabla 17. Ecuador, Índice y Ranking de Competitividad Global, Tres factores y Doce pilares

ECUADOR, ÍNDICE Y RANKING DE COMPETITIVIDAD GLOBAL, TRES FACTORES Y DOCE PILARES	2012 RANKING 144 PAÍSES	2011 RANKING 142 PAÍSES	2010 RANKING 139 PAÍSES	2009 RANKING 133 PAÍSES	2008 RANKING 134 PAÍSES	2007 RANKING 131 PAÍSES	Variación 2012 - 2011	Variación 2012 - 2007
REQUERIMIENTOS BÁSICOS								
1. Instituciones	131	125	28	125	129	125	⊗ 6	⊗ 6
2. Infraestructura	90	94	96	100	108	97	⊙ -4	⊙ -7
3. Estabilidad Macroeconómica	37	40	55	44	16	27	⊙ -3	⊗ 10
4. Salud y Educación Primaria	67	70	75	89	92	90	⊙ -3	⊙ -23
FACTORES DE EFICIENCIA								
5. Educación Superior y Entrenamiento	91	90	92	103	115	111	⊗ 1	⊙ -20
6. Eficiencia en los Mercados de Bienes	129	131	132	127	129	123	⊙ -2	⊗ 6
7. Eficiencia en los Mercados Laborales	135	138	137	130	122	116	⊙ -3	⊗ 19
8. Sofisticación del Mercado Financiero	110	112	115	114	125	99	⊙ -2	⊗ 11
9. Preparación Tecnológica	82	103	107	102	104	100	⊙ -21	⊙ -18
10. Tamaño del Mercado	60	60	61	60	61	68	⊗ 0	⊙ -8
FACTORES DE INNOVACIÓN								
11. Sofisticación de Negocios	94	93	107	105	99	93	⊗ 1	⊗ 1
12. Innovación	96	110	130	129	129	118	⊙ -14	⊙ -22

Fuente: Wong (2013a). Ecuador: Perspectivas sobre el gran salto en Competitividad

Elaboración: Los Autores

Por el contrario, los pilares que aún se encuentran debilitados al comparar el año 2012 en relación al año 2011 y en relación al año 2007 son:

- **Estabilidad Macroeconómica:** mejora 3 posiciones en relación al año 2011 pero desmejora 10 posiciones en relación al año 2007
- **Eficiencia en los Mercados Laborales:** mejora 3 posiciones en relación al año 2011 pero desmejora 19 posiciones en relación al año 2007
- **Sofisticación del Mercado Financiero:** mejora 2 posiciones en relación al año 2011 pero desmejora 11 posiciones en relación al año 2007

4.2.5. Fomento de Ingresos no Petroleros

El Ecuador ha estado repitiendo su comportamiento de los últimos años: Tenemos una balanza comercial petrolera favorable que compensa casi exactamente el déficit en balanza comercial no petrolera. (Aleman, 2013)

Sin embargo, aunque no se ha logrado romper la dependencia que tiene el país con el crudo, el Gobierno sigue realizando esfuerzos para fomentar los ingresos no petroleros, que de acuerdo al primer enlace Ciudadano del 2013 realizado en Ambato informó que en los últimos 6 años la productividad del Ecuador registra un aumento en la exportación de productos no petroleros de \$9,377 millones lo que significa un crecimiento del 20% principalmente en las siguientes líneas de acción:

- 1,326 organizaciones agrícolas y más 8,000 organizaciones de pescadores reciben asistencia técnica para salvaguardar la creciente producción agrícola nacional
- Otro sector que se ha beneficiado de un crecimiento de los ingresos es el de turismo. Con la reactivación del tren se ha recibido más visitantes hacia Ecuador. Desde el 2006 la creación de negocios turísticos incrementó en un 138% y el empleo generado en turismo aumentó en un 173%.

Adicionalmente el Gobierno ha abierto nuevas oficinas en varios países, para efectos de reducir el déficit que en los últimos años muestra la balanza comercial, debido a un incremento importante de las importaciones.

Cabe indicar que la vigencia del acuerdo comercial ATPDEA¹⁵ con los Estados Unidos se termina en Julio, a menos que logre renovarse, podría representar un duro golpe para las empresas dedicadas al comercio exterior. (Arosemena, 2013)

4.2.6. Desaceleración de Inversión Privada versus Dinámica de Inversión Pública

Uno de los ejes importantes del Gobierno se fundamenta en el gasto público, el cual pasó del 27,6% del PIB en el 2006 al 48.0% en el 2012, alcanzando un record de 6,287 millones

¹⁵ Ley de preferencias arancelarias andinas y erradicación de la droga, vigente hasta julio 31 2013.

de dólares¹⁶ para el financiamiento de la construcción de rutas, puentes, escuelas y hospitales.

El incremento del gasto público pudo sostenerse gracias a los ingresos petroleros provenientes del alza de su precio, y una cuantiosa recaudación tributaria.

Por otro lado la desaceleración de la inversión privada se profundiza. Según el Banco Central del Ecuador, el país registró durante el primer semestre del 2012, 315 millones de dólares de inversión extranjera directa, cifra que se encuentra muy por debajo si se la compara con la registrada por los países vecinos en el mismo período: Colombia (7,798 millones de dólares) y Perú (5,440 millones).

Sin embargo, se espera que la inversión privada se dinamice con la creación del Código Orgánico de la Producción, que según la presentación de la Asamblea Nacional, tiene por objeto atraer la inversión, fomentar la producción y generar empleo con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas.

4.2.7. Beneficios Tributarios a la Inversión en Código Orgánico de la Producción

Los actuales beneficios tributarios para las empresas (nuevas o existentes) se iniciaron en el año 2010 con el lanzamiento de la Agenda para la Transformación Productiva (ATP), en la cual se indican los pilares necesarios que van a guiar el camino a seguir hasta alcanzar una verdadera transformación productiva en todo el territorio nacional: Cambio de la matriz productiva, Reducción de la Heterogeneidad Estructural, Democratización de los recursos, Empleo de calidad, Talento Humano y Ecosistema Innovador, Competitividad y Productividad Sistemática, Crecimiento verde y Cambio cultural e imagen país.

Las políticas transversales que se han considerado para implementar la ATP son: la Inversión; la Comercialización; la parte Laboral; los Emprendimientos; la Logística y Transporte; la Innovación; la Calidad y la Capacitación, todas estas políticas son importantes y cumplen un rol fundamental, si una de ellas no logra funcionar, el trabajo no será integral y sinérgico como se espera que ocurra.

¹⁶ Cifras Banco Central del Ecuador

Figura 6. Agenda para la Transformación Productiva

Fuente: Campoverde D. (2013). Beneficios Tributarios en el País.

La ATP intenta cubrir las principales necesidades que tiene el país basados en cuatro principios fundamentales: Equidad, Sostenibilidad Ambiental, Eficiencia Energética y Competitividad Sistémica. El Gobierno espera que para la aplicación efectiva de estos principios, primero haya un cambio de actitud de todos los ciudadanos, que reflejen cada uno un auténtico compromiso y responsabilidad para que se constituyan en auténticos factores de cambio y artífices de la construcción de una nueva sociedad, moderna pero también que sea justa y solidaria con todos los ciudadanos.

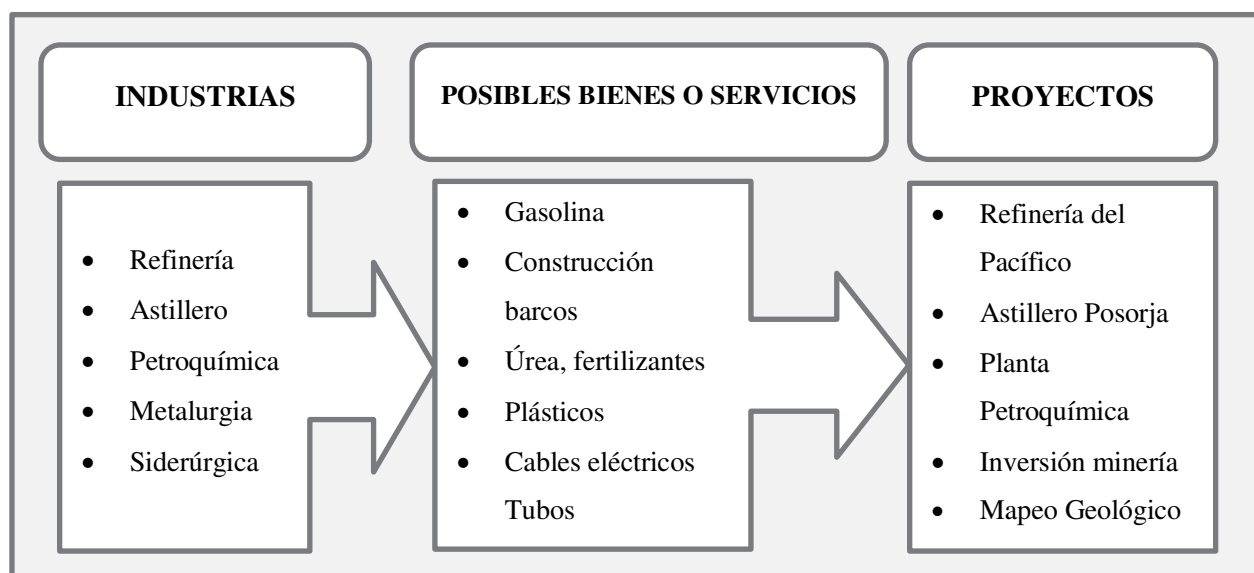
Para que la ATP pueda tomar forma legal se crea el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI) en diciembre del 2010, el mismo que contempla diez sectores estratégicos.

Tabla 18. Sectores Priorizados en el Código de la Producción

Ítem	Sectores
1	Producción de alimentos frescos, congelados e industrializados
2	Cadena forestal y agroforestal y sus productos elaborados
3	Metalmecánica
4	Petroquímica
5	Farmacéutica
6	Turismo
7	Energías renovables incluida la bioenergía o energía a partir de la biomasa
8	Servicios Logísticos de comercio exterior
9	Biotechnología y Software aplicados
10	Los sectores de sustitución estratégica de importaciones y fomento de exportaciones, determinados por el Presidente de la República

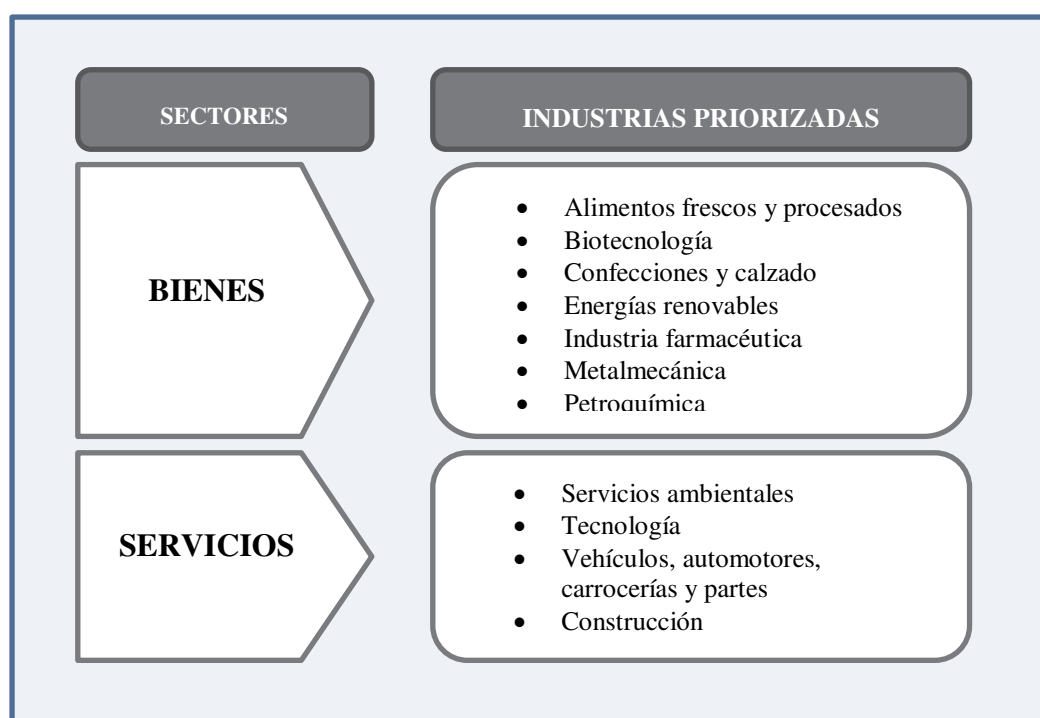
Fuente: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Libro VI, Disposiciones Reformativas Segunda, Artículo 2.2.

Elaboración: Los autores

Figura 7. Industrias Estratégicas para el Cambio en la Matriz Productiva

Fuente: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Transformación de la Matriz Productiva

Elaboración: Los autores

Figura 8. Sectores Priorizados para el cambio en la Matriz Productiva

Fuente: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Transformación de la Matriz Productiva

Elaboración: Los Autores

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI) tiene tres tipos de incentivos que se aplican en diferentes condiciones: Incentivos Generales, Incentivos Sectoriales y para el desarrollo Regional Equitativo e Incentivos para Zonas Deprimidas. Adicionalmente otorga los siguientes incentivos:

- Para las medianas empresas (de 50 a 100 colaboradores y de 1 a 5 millones en ventas).
- Tendrán una deducción del 100% adicional (doble) los gastos incurridos para:
- Gastos de entrenamiento y capacitación (hasta el 1% de gastos en sueldos)
- Gastos para mejora de productividad (hasta el 1% de las ventas)
- Gastos derivados de la promoción internacional de la compañía y sus productos (hasta el 50% de dichos gastos)
- Incentivos tributarios Ambientales: Tendrán una Deducción del 100% adicional (doble) de la depreciación y amortización por adquisición de maquinaria de producción menos contaminante para el medio ambiente.

Para aplicar los Incentivos Tributarios del Código Orgánico de la Producción no existen calificaciones ni valoraciones previas por parte del SRI, tampoco por parte del Ministerio

Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) ni por la Secretaria Técnica del Consejo Sectorial de la Producción (CSP), simplemente se llenan las declaraciones de impuestos mediante el Formulario 101 y se agregan los Anexos de beneficios e incentivos tributarios para los contribuyentes.

Tabla 19. Incentivos Tributarios para la Inversión – 1 de 2

Tipos de Incentivos	Aplican a:	Impuesto a la Renta	Impuesto a la salida de Divisas	Aranceles
Generales	Todas las empresas	Reducción de 3 puntos del impuesto a la renta de sociedades (progresivos). En el año 2013 el IR será del 22%	Capital e Intereses por créditos en el exterior	Facilidades en el pago de tributos al comercio exterior
	Empresas nuevas y antiguas	Reducción de 10 puntos en el IR por reinversión de utilidades en activos productivos	No aplica	No aplica
	Cualquier sector	Exoneración del pago anticipado del IR por 5 años para toda inversión nueva	No aplica	No aplica
	Inclusive en UIO o en Gye	Reforma al cálculo del anticipo del IR	No aplica	No aplica
		Deducciones adicionales para la adquisición de maquinaria eco-eficiente	No aplica	No aplica

Tabla 20. Incentivos Tributarios para la Inversión – 2 de 2

Tipos de Incentivos	Aplican a:	Impuesto a la Renta	Impuesto a la salida de Divisas	Aranceles
Sectoriales y para el Desarrollo Regional Equitativo	Se deben cumplir con siguientes requisitos:	Exoneración por 5 años del IR desde el primer año que se generen ingresos	No aplica	No aplica
	Sociedad nueva (después del 29/12/12)	Relacionados directamente y únicamente con la nueva inversión	No aplica	No aplica
	Fuera de zonas urbanas de UIO y Gye	También califican sociedades antiguas que constituyen nuevas sociedades	No aplica	No aplica
	Sector priorizado o de sustitución de importaciones	El mero cambio de propiedad de activos productivos no implica inversión nueva	No aplica	No aplica
Incentivos para Zonas Deprimidas	Zonas con altos índices de desempleo, necesidades insatisfechas y vulnerabilidad	Por 5 años serán deducibles con el 100% adicional (doble) para el cálculo del IR los sueldos, salarios, beneficios sociales por generación de nuevo empleo en zonas deprimidas	No aplica	No aplica
	Inversiones en Zonas de Frontera			

Fuente: Campoverde D. (2013). Beneficios Tributarios en el País.

4.3. Fuerzas Sociales

Las principales variables sociales que afectan el sector son las siguientes:

4.3.1. Ecuador entre los países con más dificultades para emprender

El informe Doing Business 2013, realizado por el Banco Mundial, reveló que en 2005 apenas 40 países permitían crear una empresa en menos de 20 días. En 2012, esa cifra aumentó a 105.

Ecuador se encuentra en el puesto 139. Pero Ecuador no entra en las estadísticas de aumento, ya que la investigación detalla que para un emprendedor ecuatoriano abrir un negocio en su país le toma 56 días, realizando 13 pasos, además de costarle el 29,9% del ingreso per cápita de la nación. Esto ubica a Ecuador en el puesto 139 de las 185 economías analizadas en el ranking general de facilidad para hacer negocios.

Para los países que cuentan con un mejor ingreso, el promedio de días que les toma a sus emprendedores abrir un negocio es inferior a 12, tras cinco pasos a seguir y solo el 4,5% de su ingreso per cápita. Un ejemplo no muy lejano es Chile -que ocupa el puesto 37-, donde para comenzar un emprendimiento se necesitan solo 8 días, realizando 7 pasos, por un valor de solo el 4,5% del ingreso per cápita. Siguiendo a este país, Perú y Colombia lideran las estadísticas en la región, con los puestos 43 y 45 respectivamente en el ranking de países donde es más fácil hacer negocios.

Para que sea más fácil abrir una empresa, el reporte Doing Business 2013 sugiere:

- Establecer procedimientos en line. 106 economías lo practican (Hong Kong, Perú, Singapur, entre otras).
- No incluir un requisito de capital mínimo. 91 economía no incluyen (Chile, Colombia, Perú, entre otras)
- Contar con oficina de ventanilla única. 88 economías la tienen (Perú, Vietnam, Bahrein, entre otras)

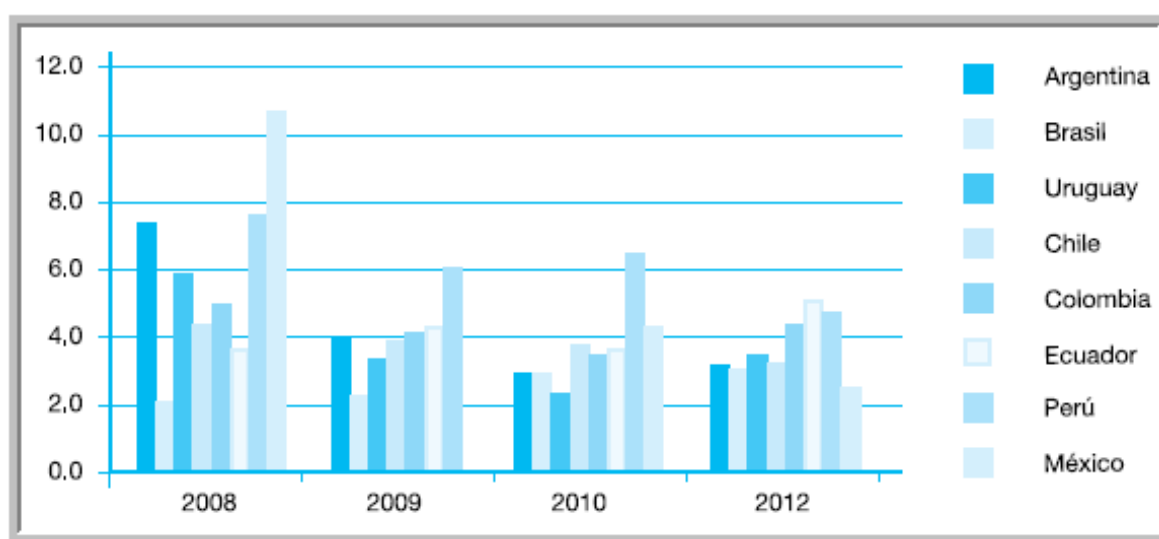
Tabla 21. Ranking General de Países por su Facilidad para hacer Negocios

Ranking – Facilidad para hacer negocios			Ranking – Apertura de un Negocio		Apertura de un negocio	
	2012	2013	2012	2013	Tiempo (días)	Procedimientos (número)
EEUU	4	4	12	13	6	6
Canadá	15	17	3	3	5	1
Chile	33	37	27	32	8	7
Perú	43	43	53	60	26	5
Colombia	44	45	65	61	13	8
México	53	48	74	36	9	6
Panamá	62	61	26	23	7	6
Uruguay	87	89	31	39	7	5
Argentina	116	124	150	154	26	14
Brasil	128	130	122	121	119	13
Ecuador	134	139	165	169	56	13
Bolivia	155	155	172	174	50	15
Venezuela	179	180	147	152	144	17

Fuente: El Emprendedor (2013). Ecuador, entre los países con más dificultades para emprender

4.3.2. La Necesidad Impulsa el Emprendimiento en el Ecuador

El Monitoreo de Emprendimiento Global (GEM) 2012, presentado en abril 2013, señala que Ecuador es el país con mayor porcentaje de emprendimientos de la región, con el 26,61% y que el motivo principal que impulsa el emprendimiento es la necesidad, así lo considera Virginia Lasio, directora de la ESPAE Graduate School of Management.

Figura 9. Evolución de la TEA Necesidad en la región

Fuente: Lasio V. (2013). Monitoreo de Emprendimiento Global (GEM) 2012

Algunas conclusiones interesantes que presenta el GEM son las siguientes:

- La principal motivación de los emprendedores es el buen clima económico que dicen percibir en el país. Y que, por eso, es la oportunidad más que la necesidad de subsistir la razón para emprender.
- La tasa de empresas nacientes de 2012, fue de 16,7%, mientras que la de nuevos negocios fue de 11,7%.
- En relación a las actividades económicas, el 67% tiene negocios de servicios al consumidor, el 18% a la transformación de productos, etc.
- Del total de los emprendimientos, el 70% opera en el área urbana y el 30% en el área rural. Esta última tiene menos acceso a servicios básicos, educación, etc., lo que hace difícil el proceso de formación de una empresa.
- La mayoría de emprendedores está entre los 24 y 34 años
- En 2012, de las personas encuestadas con estudios de posgrado, el 33% fue un nuevo emprendedor.
- El 59,7% de los emprendedores es autoempleados, mientras que un 16% inició un negocio mientras trabajaba en relación de dependencia.
- El 14,1% dijo que se dedica a tiempo completo a las tareas del hogar. De este grupo, el 48,7% maneja su negocio en un local independiente y el 46% desde su hogar. Solo un 1,9% que forma parte de la TEA es estudiante

Una de las principales soluciones que plantea el estudio es la creación de líneas de créditos exclusivos para este sector con tasas bajas para que los emprendedores puedan acceder sin correr demasiados riesgos y la innovación tecnológica para crear nuevos productos. También es necesario capacitar a los emprendedores en todas las áreas empresariales y no solo en las ventas. A más de esto, se considera fundamental la disminución en los trámites burocráticos ya que como se lo había mencionado anteriormente la creación puede durar más de dos meses.

4.3.3. Ecuador en la Lista Gris para la Prevención de Lavado de Activos

En una reunión plenaria celebrada en febrero 2013 en París el Grupo de Acción Financiera Internacional GAFI, aprobó un informe que mantiene a Ecuador en la categoría de países "no cooperantes", en la prevención y control del lavado de activos.

Junto con Ecuador, el GAFI colocó en su lista gris a Etiopía, Indonesia, Kenia, Myanmar, Nigeria, Pakistán, São Tomé y Príncipe, Siria, Tanzania, Turquía, Vietnam y Yemen, según su página de internet. Aparte de ellos puso a Irán y a Corea del Norte en su "lista negra", pues los acusa de llevar a cabo actividades de lavado de dinero y financiación del terrorismo, por lo que pidió que los países miembros del organismo tomen represalias contra ellos.

El año pasado el presidente de Ecuador, Rafael Correa, consideró injustificada la inclusión de su país en la lista gris del GAFI, pues dijo que "si tuviera una sola moral, intervendría los paraísos fiscales" en el Caribe o en Estados Unidos.

El GAFI revisó los avances de los países el pasado mes de junio 2013. En éste informe sigue manteniendo a Ecuador en la lista de 12 países que no cooperan contra el lavado de activos. El organismo advirtió con "aplicar contramedidas" si hasta octubre próximo el país no adoptaba mayores controles contra ese delito.

En su último informe, el Gafisud determinó que en Ecuador existen por lo menos cinco sectores que son vulnerables para inyectar dineros ilegales: remesas, inmobiliarias, comercializadoras de joyas, fideicomisos.

Según la Unidad de Análisis Financiera (UAF), al menos un 4 ciento del PIB, alrededor de \$ 3,000 millones de dólares, estaría siendo alimentado por el lavado de activos en el Ecuador.

El 30 de diciembre del 2010 entró en vigencia la Ley de Lavado para reprimir las operaciones con dinero ilegal sin embargo el artículo 17 de la mencionada ley se obliga a que durante los juicios los fiscales demuestren “fehacientemente” el origen ilícito de los activos supuestamente lavados, por lo cual se presume que éste término de la ley bloquea la sanción por lavado. Sin embargo, en mayo del 2012, delegados del gobierno de Rafael Correa se reunieron en Miami con agentes de revisión del GAFI y presentaron el proyecto de Código Penal como un "progreso significativo" en la lucha contra el lavado de activos.

La propuesta incluye desde multas económicas hasta penas más severas a las que se establecen en el Código Penal:

- En el proyecto de Código Integral Penal se menciona que habrá penas de 5 a 7 años cuando el monto del lavado es inferior a 100 salarios básicos unificados y cuando la comisión del delito no presupone la asociación para delinquir.
- La condena de 7 a 10 años de cárcel se aplicará cuando el valor supera los 100 salarios básicos y cuando los sospechosos se asocian para delinquir, pero sin constituir sociedades o empresas ficticias o legalmente constituidas.
- En la propuesta se castiga a quien preste su nombre o el de la sociedad o empresa, de la que sea socio o accionista, para la comisión de los delitos tipificados.
- La vigente ley contra el lavado contempla sanciones similares.

4.4. Fuerzas Tecnológicas

Las principales variables tecnológicas que afectan el sector son las siguientes:

4.4.1. Impulso de la Economía del Conocimiento

La Universidad YACHAY será el centro articulador de la Ciudad del Conocimiento y el primer centro académico público de estudios superiores del Ecuador y Latinoamérica que cuenta con una oferta de carreras en ciencia y tecnología. Según anunció, René Ramírez, Secretario de SENESCYT, en pregrado la universidad llegará a tener 15.000 estudiantes y en posgrado unos 2.000 estudiantes.

En Noviembre de éste año, la SENESCYT receptorá los exámenes de Educación Superior a quienes aspiren ingresar a la Universidad. En el futuro recibirá a estudiantes de América Latina, porque el proyecto busca consolidar la integración regional.

Actualmente SENESCYT prepara las carreras principales que ofrecerá la Universidad: Petroquímica, Nanotecnología, Ciencias de la vida, Tecnologías de la Información, Genética y Biodiversidad, Neurociencias, Energía Renovable.

La futura Universidad propenderá a ser un modelo en Latinoamérica, donde ya no se impartirán conocimientos tradicionales, sino carreras encaminadas a formar profesionales que salgan prestos a enfrentar los retos que exige el mundo moderno del siglo XXI.

La estrategia apunta a construir en el mediano y largo plazo una economía del bio-conocimiento y la información. Bajo esta estrategia, el modelo de universidad consiste en una Institución de educación superior pública que promueve la investigación, el desarrollo científico y tecnológico; la generación y difusión del conocimiento, con el objeto de formar profesionales innovadores, competitivos y dinámicos, de alta calidad humana y excelencia profesional que contribuyan al desarrollo del Ecuador y de la región, al cambio de matriz productiva del país, aporte al progreso y avance científico y tecnológico de la región y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población del Ecuador y de América Latina. (Espinosa A., 2013)

4.4.2. Primer satélite ecuatoriano: Un Emprendimiento Tecnológico

Según Ronnie Nader, el primer astronauta ecuatoriano que dirige EXA, el satélite llamado Pegaso tiene una función educativa, pues está dotado de una cámara de video que transmitirá a escuelas donde los niños puedan ver en vivo la Tierra desde el espacio. Pegaso fue lanzado al espacio en abril 2013 desde China y se esperaba que se encontré operativo hasta el 2018, pero la agencia civil Ecuatoriana EXA precisó que el pasado 28 de agosto, junto con el Ministerio Coordinador de Seguridad y la Secretaría de Inteligencia del Estado, "dieron por terminadas las operaciones para recobrar la señal" de Pegaso al perder el rumbo tras una colisión lateral con los desechos de un cohete ruso.

4.4.3. Impacto de Redes Sociales y Oportunidades de Negocios

Hoy, en el mundo entero se accede a diario a las diferentes plataformas, por lo que las redes sociales representan una oportunidad invaluable como nexo entre los usuarios y las empresas. Esto, porque a estas últimas, esa forma de comunicación las vuelve más tangibles y cercanas, mejorando así la percepción de las marcas en el inconsciente colectivo. De hecho, si una empresa o rubro de negocios desea cautivar a un público potencial, las redes sociales son la vía a escoger, ya que del total de tiempo que se invierte en internet, cerca del 70% se utiliza en éstas.

Y es que cada vez más personas recurren a dichas redes para obtener información acerca de marcas, productos y servicios, considerando además la experiencia de consumo de sus pares. Esto, porque el valor de la opinión de los propios usuarios en la web social (WOM) se superpone a los antiguos modelos unidireccionales de las empresas y sus estrategias en los medios de comunicación -televisión, prensa escrita, radio, exteriores-, donde el mensaje se orienta exclusivamente al posicionamiento, definido como una verdad única e indiscutible. En la actualidad, son las audiencias quienes se dirigen a las marcas, mediante la conversación, y son ellas quienes, en gran medida, definen el éxito o fracaso de las diversas estrategias comunicacionales y de marketing.

Asimismo, ahora las empresas no deben esperar un estudio de mercado o Focus Group para enterarse de cómo están siendo percibidos por los usuarios, puesto que las reacciones llegan en tiempo real y en la medida que se acogen puede hacer avanzar a las empresas

hacia un norte más conectado con las necesidades y no con los objetivos herméticos definidos.

4.4.4. Transición de Televisión Analógica a Digital

Según Vladimir Vacas, especialista en televisión digital del Ministerio de Telecomunicaciones, y de acuerdo al Plan Maestro de Transición a la Televisión Digital Terrestre, aprobado en octubre 2012, el apagón analógico en Ecuador concluirá en diciembre 2018. La primera fase de la transición a la TDT se cumplirá hasta diciembre de 2016, en las ciudades que tengan mayor población y hasta diciembre de 2018 se realizará el cambio definitivo a la era digital

El cambio a la televisión digital tiene múltiples ventajas:

- Mejora la calidad de la imagen y sonido,
- La posibilidad de agregar servicios complementarios
- Monitoreo de la audiencia porque la televisión digital permite recabar la información de cuántos televidentes están conectados en ese momento, situación que no ocurre con la televisión analógica.
- Permite una interactividad, conectividad, multiprogramas y movilidad, ya que incluye una señal de baja densidad para dispositivos portátiles o teléfonos celulares con sintonizador digital.

Con ello, se espera que la digitalización transformará a la televisión en todos los ámbitos como: tecnología, estructura de mercado, modelos de negocios, contenidos y servicios ofrecidos.

4.4.5. Matriz Energética a base de Energías Renovables

Ecuador apunta al cambio de la matriz energética, para reemplazar la energía térmica por la hidroeléctrica y hacer uso de los recursos naturales renovables, en lugar del petróleo que se agota con los años.

Según el Primer Mandatario, explicó cuáles son las principales fuentes de energía para el consumo nacional, demostrando que el petróleo es la fuente más importante que genera el 90% de energía, la cual se utiliza en un 50% para el transporte, de ahí le siguen gas natural

con un 4%, la hidroenergía con el 3%, leña y caña con el 1,2%, lo que significa que el país posee actualmente una matriz contaminadora, no sustentable en el posible caso de que no encontremos petróleo en los próximos 10 a 15 años.

4.4.6. Viraje desde el Cliente/Servidor hacia la Nube

Hoy en día, la tecnología de la información experimenta un viraje desde el cliente/servidor tradicional hacia la nube. De ahora en adelante, las empresas y otras organizaciones procurarán usar y suministrar la tecnología de la información como un servicio.

La nube no solo abaratará la tecnología de la información sino que también hará que sea más rápida, más fácil, más flexible y más eficaz.

4.4.7. TICS y Redes como Catalizadores de Innovación en América Latina

Según Virginia Lasio, Directora de la ESPAE, las TICs tienen una doble función; por una parte contribuyen a la creación de negocios de base tecnológica, que usan internet o aplicaciones móviles por ejemplo, por otra facilitan el aprovechamiento de iniciativas basadas en inteligencia colectiva, como la innovación abierta, crowdsourcing, otras redes, etc. que ayudan sobre todo a las PYMES a acceder a talento y conocimiento fuera incluso del entorno nacional.

La tecnología, las redes, y la innovación abierta ofrecen grandes oportunidades a emprendedores y empresas, pero su aprovechamiento no es espontáneo. Necesitamos aprender-escuelas de negocios incluidas- a explotar todo su potencial.

4.5. Fuerzas Legales

Las principales variables legales que afectan el sector son las siguientes:

4.5.1. Plan Nacional del Buen Vivir como Referente de Planificación Regional

El nuevo Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV), para el período 2013-2017, refleja una coherencia con una línea programática que plantea el gobierno de la Revolución Ciudadana desde el 2007, por tanto las temáticas discutidas para este plan se centran sobre el socialismo del Buen Vivir; igualdad, cohesión e integración social; sociedad del conocimiento; entorno internacional, desarrollo y lógicas de poder en la región; la construcción del Estado democrático; y el cambio de la matriz productiva. Entre las grandes rupturas que promoverá el nuevo Plan se encuentran: la revolución agraria, la revolución cultural y la transición hacia una economía del conocimiento ya que considera que el Ecuador debe pasar de una economía de recursos finitos hacia los recursos infinitos, como la ciencia, la innovación y la tecnología.

El nuevo Plan no solo plantea grandes desafíos en términos de política pública, sino que es una herramienta viva y totalmente viable, pues en él se definen las estrategias para afrontar los requerimientos presupuestarios y la estructura institucional para cumplir con doce los Objetivos Nacionales para el Buen Vivir:

- Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad
- Mejorar la calidad de vida de la población
- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad
- Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los Derechos Humanos
- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad territorial y global
- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible
- Garantizar el trabajo digno en todas sus formas
- Impulsar la transformación de la matriz productiva

- Asegurar la gestión soberana y eficiente de los sectores estratégicos, en el marco de la transformación industrial y tecnológica del país
- Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana
- Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular para el Buen Vivir

Para la implementación de éste Plan, el Gobierno Nacional invertirá 47.000 millones de dólares.

Figura 10. Evolución de la Inversión pública para el Plan Nacional del Buen Vivir



Fuente: ASOECUADOR (2013). La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo invertirá \$47.000 millones en período 2013-2017

4.5.2. Ley Orgánica para la Defensa de los Derechos Laborales

En el 2do. Suplemento del Registro Oficial No.797, del miércoles 26 de septiembre del 2012, se publicó la Ley Orgánica para la Defensa de los Derechos Laborales (LODDL), que contempla las siguientes reformas:

- **Extensión del período de lactancia:** Se modifica el Art.155 del Código del Trabajo, ampliando el plazo de lactancia a 12 meses posteriores al parto, tiempo durante el cual la jornada de trabajo de la madre lactante durará 6 horas.
- **Beneficio a favor de los trabajadores domésticos:** A los trabajadores del servicio doméstico se les garantizan los mismos beneficios que el trabajador en general, debiendo la jornada ordinaria de trabajo ser de 8 horas al día y 40 horas a la semana, siendo los sábados y domingos de descanso obligatorio. En caso que la jornada no pueda interrumpirse en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y el trabajador.
- **Afiliación extemporánea al IESS:** Por esta sola ocasión, los empleadores que a la fecha de publicación de esta ley, no hayan afiliado a sus trabajadores en relación de dependencia en los últimos 3 años, así no se mantenga la relación laboral en la actualidad, no serán sujetos de sanción y podrán afiliarlos extemporáneamente al IESS, dentro del plazo de 6 meses contados desde la expedición de la LODDL (hasta marzo 26 de 2013), pagando los valores correspondientes de aportación patronal y del trabajador (sin considerar los porcentajes correspondientes a los seguros de salud y riesgos del trabajo), más el interés equivalente al máximo convencional permitido por el Banco Central del Ecuador, a la fecha de liquidación de la mora, sin recargos por multas, incrementos adicionales o de cualquier naturaleza, sin perjuicio de la responsabilidad patronal que se genere.

Adicionalmente el Gobierno está contemplando un nuevo proyecto al código de trabajo en el cual se están analizando las siguientes principales reformas:

- Mensualización de la décimo tercera y décimo cuarta remuneración
- Pago de utilidades en acciones
- Eliminación de trámite de desahucio

- Prohibición de discriminación por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género
- Mayor protección a mujeres embarazadas: en caso de despido, la indemnización sube a 2 años de remuneraciones
- Trabajo de las personas privadas de la libertad
- Publicación de prohibición de salida de trabajadores excepto en caso de recaudadores y vendedores
- Sustitución de la jubilación patronal y creación de la bonificación por terminación de contrato.
- Funciones de confianza. Se restringe el pago de horas extras solo en los casos de puestos de directivos que tengan remuneraciones de más de 7RBU o más.

4.5.3. Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado

En el 2do. Suplemento del Registro Oficial No.555, del Jueves, 13 de octubre del 2011, se publicó la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, la cual busca efectuar un control de todas aquellas prácticas desleales por parte de empresas o sectores que se han apoderado de las industrias abarrotando de forma exagerada los mercados con productos de baja calidad y bajos costos perjudicando de ésta manera a los pequeños y medianos productores.

La ley garantiza el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Prevenir, corregir y sancionar el abuso de mercado y otras conductas nocivas para la eficiencia económica y el Buen Vivir.
- Controlar y regular las concentraciones económicas.

Adicionalmente la ley contempla los principales ejes:

- Reconoce los beneficios de una concentración eficiente tales como: La mejora de los sistemas de producción o comercialización, el fomento del avance tecnológico o económico del país y la competitividad en el mercado internacional.
- Permite las ayudas públicas para fines de desarrollo tales como: Desarrollo tecnológico e industrial, servicios públicos, sectores estratégicos, Economía Popular y Solidaria.

- Regula tanto al sector privado como público.
- Establece una Superintendencia para el control, investigación y sanción.

Tabla 22. Prácticas sancionadas en la Ley de Control del Poder de Mercado – 1 de 2

Barreras de Entrada (Art. 8, No. 1)	Un grupo de supermercados o comercializadores presionan a sus proveedores para no vender a un nuevo competidor para impedir su entrada.
Restringir niveles de producción y extracción del excedente del consumidor (Art. 8, No. 2)	Bajar la producción u ocultar producto para sacar provecho de la especulación de precios (gas, azúcar, arroz).
Concentración de medios de Producción y negativa injustificada de acceso a otros operadores (Art. 8, No. 3)	Acaparación de canal de riego para perjudicar a otros productores y competidores. Embotelladora compra todos los envases a los fabricantes con el fin de perjudicar a otra (Caso Pepsi – 7Up Argentina).
Discriminación de precios (Art. 8, No. 6)	Una empresa vende el mismo producto a precios diferentes a distintos distribuidores / consumidores de manera injustificada.
Coacción para limitar o impedir la compra, venta, movilización o entrega de bienes o la prestación de servicios a otros (Art. 8, No. 10)	Amenaza de dejar de comprar a un proveedor si le vende el mismo producto a otro competidor.

Tabla 23. Prácticas sancionadas en la Ley de Control del Poder de Mercado – 2 de 2

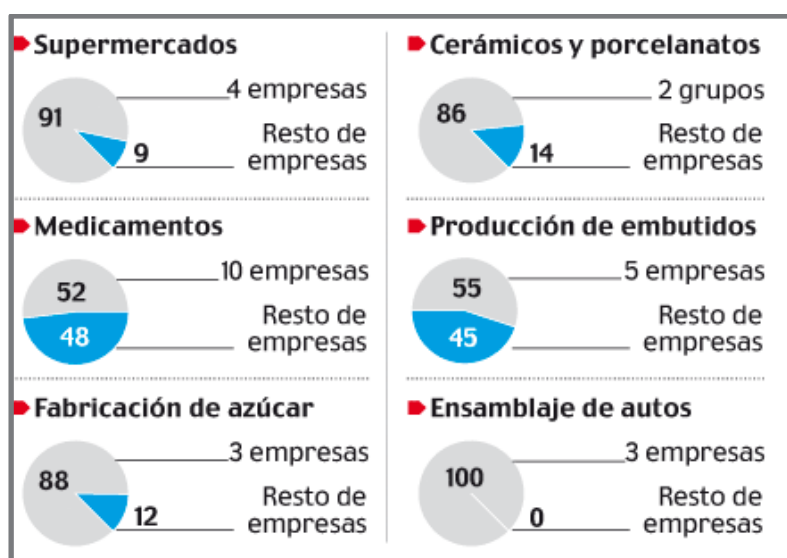
Acuerdos de Reparto (Art. 10, No. 3)	Acordar la repartición geográfica del mercado de proveedores, distribuidores o clientes.
Venta Condicionada o atada (Art. 8, No. 8)	Crédito de consumo para la adquisición de un automóvil condicionado a una aseguradora vinculada a la empresa que otorga el crédito. Contrato de venta de inmueble condicionado a uso de un operador de televisión por cable, etc. Sin opción a cambio.
Negativa injustificada a satisfacer la compra o adquisición (Art. 8, No. 9)	Empresa de telecomunicaciones que se niegue a dar servicio de telefonía celular si no se le ha comprado a ella mismo el equipo.
Segmentación de Mercado (Art. 10, No. 2)	En el país, en un inicio no se podía enviar mensajes de un operador a otro, limitando a círculos familiares o de conocidos a tener un único operador, excluyendo personas de distintos operadores.
Subsidios Cruzados (Art. 8, No. 12)	Empresas telefónicas cobran tarifas diferenciadas a sus clientes de pre pago, post pago y planes corporativos.
Aceptación de obligaciones no relacionadas, suplementarias o condicionadas que por su naturaleza no guarden relación con el objeto de los mismos (Art. 8, No. 13)	Empresas productoras de alimentos exigen a sus proveedores la utilización de insumos agrícolas provistos por ellas o una empresa relacionada.
Condiciones de compra – venta y exclusividad injustificada (Art. 8, No. 11)	Exigir a proveedores lotes gratis con la amenaza de no permitir la colocación de sus productos. Obligar a que en un establecimiento se venda solo los productos del proveedor y no los de la competencia.
Descuentos condicionados que impliquen pago (Art. 8, No. 16)	La venta de tarjetas de afiliación / fidelización.

Fuente: SENPLADES (2013). Proyecto de Ley de Regulación y Control del Poder de Mercado

Para el cumplimiento de ésta ley, el Gobierno creó la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, designando en Julio 2012 al Dr. Pedro Paéz como Superintendente.

Actualmente éste Organismo de Control investiga 17 casos que estarían violando la ley vigente, de los cuales deberá evaluar el tipo de acción o intervención que realizará la Superintendencia en cada uno de éstos casos. Las sanciones pueden ir desde recomendaciones hasta la prohibición de continuar con ciertas prácticas de mercado, medidas cautelares o sanciones de hasta el 12% del nivel de ventas brutas de una empresa. (Páez P, 2013)

Figura 11. Concentración en el mercado nacional



Fuente: El Comercio (2011). Lista la nueva ley antimonopolio

4.5.4. Ley de Eliminación de Buró de Crédito

En noviembre de 2012 la Asamblea Nacional aprobó la nueva Ley derogatoria de Buros de Créditos, normativa que elimina la Central de Riegos y otorga los derechos de manejo de cartera de clientes a una institución pública.

4.5.5. Ley de Comunicación

En el tercer Suplemento del Registro Oficial No.22, del martes 25 de junio del 2013, se publicó la Ley Orgánica de Comunicación, la cual establece como objetivo principal el de universalizar el derecho a la comunicación. La ley vigente contempla algunas prohibiciones y obligaciones.

Tabla 24. Obligaciones de la Ley de Comunicación – 1 de 2

Art. 9 Expedición de código deontológico	Cada medio debe expedir un código deontológico de acuerdo al contenido del Art. 10 de la ley
Art. 18 Obligación de cobertura	Los medios de comunicación deben cubrir y difundir los hechos de interés público. La omisión deliberada y recurrente de la difusión de temas de interés público es censura previa.
Art. 20 Responsabilidad ulterior	Los comentarios que hagan terceros en los espacios de los medios serán responsabilidad de quien los emita, siempre que: 1. Se informe al usuario de manera clara sobre su responsabilidad, 2. Se generen mecanismos de registro de datos personales y 3. Diseñar mecanismos que eviten la publicación de contenidos que lesionen derechos constitucionales
Art. 23 Rectificación	Dentro de las 72 horas de la petición, se debe publicar la rectificación en el mismo espacio de la información inicial, cuando existan deficiencias de verificación.
Art. 24 Réplica	Dentro de 72 horas de la petición, se debe dar espacio a la réplica a quien se sienta afectado en su dignidad, honra y reputación.
Art. 27 Equidad en publicidad de casos judiciales	El medio debe publicar, en igualdad de condiciones, las versiones y argumentos de las partes involucradas.
Art. 28 Copias	Los medios deben entregar copia de programas a quien lo solicite, en tres días contados a partir de la petición.
Art. 36 Contenidos pluriculturales	Todos los medios deben difundir el 5% de su programación con contenidos que traten de la cultura de nacionalidades indígenas, afro ecuatorianas y montubias.

Tabla 25. Obligaciones de la Ley de Comunicación – 2 de 2

Art. 42 Requisitos para ejecutar actividades periodísticas	Las actividades periodísticas de carácter permanente deben ser ejecutadas por profesionales en periodismo o comunicación, excepto expertos en otras materias que tienen columnas especializadas, o espacios de opinión
Art. 44 Derechos laborales de periodistas	1. Protección en caso de amenazas, 2. A recibir recursos para el adecuado ejercicio de su profesión, 3. A recibir cobertura de seguros de vida, accidentes, jurídicos, etc
Art. 60 Identificación de información	Los medios deben identificar el tipo de contenido que transmiten y señalar si es apto o no para todo público
Art. 72 Campaña política	Se propenderá que los candidatos de diferentes tendencias cuenten con espacios equivalentes para difundir sus propuestas
Art. 74 Transmisión de mensajes oficiales	1. Transmitir en cadena nacional los mensajes que disponga el Presidente o la Función Ejecutiva, 2. Transmitir los mensajes que se dispongan en estado de excepción, 3. Destinar una hora diaria para programas oficiales de educación, cultura, salubridad y derechos
Art. 97 Producción audiovisual nacional	Los medios destinarán el 60% de su programación diaria en el horario para todo público, a la difusión de contenidos de producción nacional, incluido un 10% de producción independiente
Art. 98 Publicidad nacional	La publicidad deberá ser producida por empresas o personas ecuatorianas o extranjeros radicados en Ecuador, con personal al menos 80% ecuatoriano.
Art. 103 Contenidos musicales	La música producida, compuesta o ejecutada en Ecuador debe ser al menos el 50% de los contenidos de todos los horarios en las radios. Durante el primer año, los medios deberán cumplir con el 20% de la cuota de producción nacional y de contenidos musicales nacionales. Los medios tendrán un año para incluir los contenidos en lenguas de relación intercultural, en al menos el 5% de programación.

Fuente: Sempértegui (2013). Resumen puntos relevantes Ley de Comunicación

Tabla 26. Prohibiciones de la Ley de Comunicación

Art. 18 Prohibición de censura previa	Se prohíbe la censura previa por parte de autoridades, socios del medio, mediante la revisión de los contenidos para favorecer o perjudicar a alguien.
Art. 25 Asuntos judiciales	Se prohíbe a los medios tomar posición sobre la inocencia o culpabilidad de personas involucradas en proceso judicial.
Art. 26 Linchamiento mediático	No puede difundirse información que de manera directa o a través de terceros, sea concertada y publicada reiteradamente, por uno o más medios para desprestigiar a una persona.
Art. 31 Protección de comunicaciones personales	Se prohíbe grabar o registrar las comunicaciones personales sin que lo conozca y autorice la persona grabada.
Art. 61 Contenido discriminatorio	Se prohíbe la difusión de contenido discriminatorio que tenga por objeto o resultado menoscabar los derechos humanos, o una apología de tal violación.
Art. 67 Contenido violento	Se prohíbe la difusión de contenido que constituya incitación directa o estímulo expreso al uso ilegítimo de la violencia, a la comisión de actos ilegales, la trata de personas, la explotación, el abuso sexual, apología de la guerra y del odio nacional, racial o religioso.
Art. 99 Concentración de producción nacional	Un productor no podrá concentrar más del 25% de la cuota horaria del mismo canal de televisión.
Art. 117 Intransferibilidad de las concesiones	Las concesiones no son parte del patrimonio privado y por ende no pueden ser transferidos. Las transferencias serán nulas.

Fuente: Sempértegui (2013). Resumen puntos relevantes Ley de Comunicación

4.5.6. Economía Popular y Solidaria Implementada en Leyes, Organizaciones y Recursos

La economía popular y solidaria representa el 13% del Producto Interno Bruto (PIB) y genera el 64% de empleo a nivel nacional, es decir que esta economía dinamiza la política económica y productiva del país. Ecuador reconoce constitucionalmente tres niveles de economía, la pública, la privada y la popular y solidaria. (Soliz, 2013)

En los últimos años el Estado consolidó el Proyecto de Ley de Economía Popular y Solidaria, reconociendo las otras organizaciones productivas como comunas, asociaciones e inclusive unidades económicas individuales, bajo este concepto.

Además, traspasó el control operativo de las cooperativas del país a la SEPS y creó la Corporación de Finanzas Populares como una banca de segundo piso, con fondos canalizados por el estado para transferir a las asociaciones que cumplan con los requisitos de solvencia, solidaridad y gestión.

Las organizaciones de la economía popular y solidaria, EPS y del sector financiero popular y solidario, SFPS, se guían por los siguientes principios:¹⁷:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes

¹⁷ Artículo 4.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

4.6. Fuerzas Ambientales

Las principales variables ambientales que afectan el sector son las siguientes:

4.6.1. Constitución Garantiza Derechos de Naturaleza y Ambiente Sostenible

Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir (Sumak Kawsay). Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.¹⁸

4.6.2. Programa Punto Verde: Prácticas Comprometidos con el Medio Ambiente

El Ministerio del Ambiente con el objetivo de incentivar al sector público y privado, a emplear nuevas y mejores prácticas productivas y de servicios, desarrolló el programa PUNTO VERDE como una herramienta para fomentar la competitividad del sector industrial y de servicios, comprometidos con el medio ambiente. PUNTO VERDE, puede ser una Certificación o un Reconocimiento Ambiental, dependiendo del sector donde se origine.

4.6.3. País Mega Diverso más Compacto del Mundo

A pesar de que la extensión del Ecuador es relativamente pequeña, su posición geográfica y la presencia de la cordillera de los Andes determinan la existencia de una enorme variedad de bosques y microclimas. Aunque aún no se ha estudiado en profundidad, se ha calculado que existen entre 22,000 y 25,000 especies de plantas, cerca de 320 especies de mamíferos, 17 especies de monos, 3 de tapir, 1,600 de aves, 350 de reptiles y 800 tipos de peces de agua dulce, según datos recopilados por la ESPOL.

4.6.4. Iniciativa Yasuní-ITT: Apuesta Ecuatoriana que Marca Cambio de Era

De acuerdo a estudios científicos, el Parque Yasuní ubicado en la Región amazónica ecuatoriana, en las provincias de Orellana y Pastaza, es la región de mayor diversidad

¹⁸ Art. 14, Sección Segunda: Ambiente Sano Constitución del Ecuador 2008 - Derechos del buen vivir

biológica del mundo. En 1989 el Parque Nacional Yasuní entra a formar parte de la Reserva Mundial de Biosfera, dentro del programa del Hombre y de la Biosfera de la UNESCO. Como consecuencia de esta declaración el manejo del parque debe estar sujeto a las estrategias de Sevilla, dictadas en la Conferencia de Expertos realizada en España en marzo de 1995. En ellas se determina que en toda reserva de la Biosfera las únicas actividades que se pueden desarrollar, para garantizar el equilibrio y la no contaminación, son: *"actividades cooperativas compatibles con prácticas ecológicas racionales, como la educación relativa al medio ambiente, la recreación, el turismo ecológico y la investigación aplicada básica"*.

El 20 de noviembre 1979 se declaró al Yasuní como Parque Nacional. Esta declaración se la hace por existir en su interior una riqueza natural que debe ser preservada

El Presidente del Ecuador, Rafael Correa anunció en 2007, ante la Asamblea General de las Naciones Unidas, el compromiso del país para mantener indefinidamente inexploradas las reservas de 846 millones de barriles de petróleo en el campo ITT (Ishpingo-Tambococha-Tiputini), equivalentes al 20% de las reservas del país, localizadas en el Parque Nacional Yasuní en la Amazonía ecuatoriana. A cambio, el Presidente propuso que la comunidad internacional contribuya financieramente con al menos 3.600 millones de dólares¹⁹, equivalentes al 50% de los recursos que percibiría el Estado en caso de optar por la explotación petrolera.

El 15 de Agosto del 2013 mediante Decreto ejecutivo No. 74, el presidente, Rafael Correa, anunció la eliminación de la iniciativa Yasuní-ITT, porque, dijo, el mundo "ha fallado" al no contribuir con el proyecto.

¹⁹ la Iniciativa ha recaudado USD 367 millones

5. ESCENARIOS E IMPLICACIONES

Los escenarios nos ayudan a tomar mejores decisiones en el presente para enfrentar las condiciones de nuestro entorno estableciendo para ello diferentes estrategias para determinar cómo prepararse mejor para el futuro, o mejor todavía, para moldearlo.

Michel Porter²⁰ introduce el término “industry scenarios”, afirmando que construir escenarios centrados en el sector industrial (bajo un enfoque macroeconómico) equivale a prever cómo será el mundo en el futuro.

Una vez identificadas las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Legales y Ambientales, se hacen los análisis para evaluar cómo estas variables pueden perjudicar (Amenazas) o pueden favorecer (Oportunidades) a INCOEMP.

A continuación se exponen 7 diversos escenarios que podría tener INCOEMP con sus respectivas implicaciones.

5.1. Escenario #1: Incremento del Emprendimiento en el Ecuador

Las cifras arrojadas por el último reporte GEM sobre emprendimiento en el país, evidencia que uno de cada cuatro ecuatorianos es emprendedor, lo cual es positivo porque el emprendedor de alguna manera siente que el entorno le permite crecer sostenidamente y que de cierta forma la estabilidad económica y política del país les facilita el proceso.

Adicionalmente la actitud hacia el emprendimiento también es alentadora por ejemplo, en el Ecuador, alrededor del 88% de la población afirma que emprender es una buena opción de carrera. Sin embargo, las razones que motivan a que el ecuatoriano se convierta en emprendedor, se debe principalmente al denominado emprendimiento por necesidad, factor ocasionado probablemente por la mala calidad de los trabajos y de oportunidades laborales en general.

Dado lo anteriormente expuesto, este escenario se lo considera como una **OPORTUNIDAD** para el sector, considerando que existen varios actores beneficiados: Gobierno, Emprendedor, Empleado y Accionista.

²⁰ Porter, M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. The free Press, New York, 1985

La implicación #1 de éste escenario sería: el incremento de nuevas empresas con posible impacto alto y alta probabilidad de ocurrencia.

La implicación #2 de éste escenario sería: la sustitución de productos de importación con posible impacto alto y alta probabilidad de ocurrencia.

Tabla 27. Escenario #1 Incremento del Emprendimientos en el Ecuador

Escenario 1			
Variables Críticas			
P01	Estabilidad política del Ecuador durante los próximos 4 años 2013 - 2017		
P03	Gobierno promueve diversos mecanismos para impulsar los emprendimientos		
E03	Estabilidad económica del Ecuador enmarcada principalmente por el crecimiento económico y la liquidez		
L01	Beneficios tributarios a la Inversión con la creación del Código Orgánico de la Producción		
S02	La necesidad impulsa el Emprendimiento en el Ecuador		
A03	País Mega diverso más compacto del Mundo		
Título del Escenario	Incremento de Emprendimientos en el Ecuador	Escenario #: 01	Oportunidad
Narrativa del escenario		Actores clave y sus Roles	
Dada la estabilidad política y económica del país, existen beneficios tributarios para las nuevas inversiones, los emprendimientos aumentan en el Ecuador		Gobierno	Ganador
		Emprendedor	Beneficiado
		Empleado	Beneficiado
		Inversionistas	Beneficiado
Implicaciones para el sector social y/o industrial		Posible Impacto	Probabilidad Ocurrencia
Implicación 1 (I101)	Incremento de nuevas empresas	Alto	Alto
Implicación 2 (I102)	Sustitución de los productos de importación	Alto	Alto

Elaboración: Los Autores

5.2. Escenario #2: Dificultades para el Emprendimiento en el Ecuador

En el Ecuador, de acuerdo al Informe Doing Business, se necesitan trece trámites, dos meses, y más de 1.200 dólares para iniciar un negocio. Estos trámites involucran notarizar documentos, hacer publicaciones en el periódico y acudir a la Superintendencia de Compañías, al Registro Mercantil, al SRI, al IESS, al Ministerio de Trabajo y a la Municipalidad.

El panorama se torna aún más burocrático si el negocio requiere construcción ya que tendría que lidiar con dieciséis trámites que le tomarán aproximadamente 128 días pero si por otro lado el emprendedor decidió por alquilar y no por construir, obtener electricidad para su negocio le tomará seguir siete trámites adicionales que durarán aproximadamente tres meses.

Finalmente, cuando el negocio ya se encuentra constituido, el emprendimiento deberá enfrentar los desafíos relacionados al cumplimiento de los derechos laborales.

Tabla 28. Escenario #2 Dificultades para el Emprendimiento en el Ecuador

Escenario 2			
Variables Críticas			
E06	Desaceleración de la Inversión Privada versus el dinamismo de la Inversión Pública		
S02	La necesidad impulsa el Emprendimiento en el Ecuador		
S01	Ecuador entre los países con más dificultades para emprender		
L02	Ley Orgánica para la Defensa de los Derechos Laborales		
L04	Ley de eliminación de buro de crédito		
Título del Escenario	Dificultades para el Emprendimiento en el Ecuador	Escenario #: 02	Amenaza
Narrativa del escenario		Actores clave y sus Roles	
Los trámites para crear una empresa en Ecuador demora mucho tiempo, los derechos laborales son para beneficios de los trabajadores en perjuicio de las empresas		Gobierno	Beneficiado
		Emprendedor	Perjudicado
		Empleado	Beneficiado
		Sociedad ecuatoriana	Perjudicada
Implicaciones para el sector social y/o industrial		Posible Impacto	Probabilidad Ocurrencia
Implicación 1 (I201)	Disminución de nuevas empresas	Medio	Bajo
Implicación 2 (I202)	Empresas con deudas considerables en el IESS y el SRI.	Bajo	Bajo

Elaboración: Los Autores

Este escenario se lo considera como una **AMENAZA** para el sector, considerando que existen varios actores perjudicados: Emprendedor y Sociedad Ecuatoriana en contraparte con los actores beneficiados: Gobierno y Empleados.

La implicación #1 de éste escenario sería: la disminución de nuevas empresas con posible impacto medio y baja probabilidad de ocurrencia.

La implicación #2 de éste escenario sería: Empresas con deudas considerables en el IESS y SRI con posible impacto bajo

5.3. Escenario #3: Tendencia al Plan Nacional del Buen Vivir

Uno de los puntos innovadores trazados en éste plan es su deseo de lograr la transformación de la matriz productiva del país, cambiando el modelo actual de generación de riquezas basado en recursos naturales no renovables, por un modelo sustentado en el conocimiento y las capacidades de los ecuatorianos. Para lograrlo, el Gobierno está ofreciendo un programa de becas a los ecuatorianos para que se motiven a realizar estudios internacionales de cuarto nivel enfocados a las áreas estratégicas determinadas por el régimen (Revolución agraria, cultural y del conocimiento).

Además, el Gobierno Nacional cuenta con un plan integral para desarrollar el turismo local y disminuir la salida de ecuatorianos y divisas al exterior.

Este escenario se lo considera como una **OPORTUNIDAD** para el sector, considerando que existen varios actores beneficiados: Gobierno, Estudiantes, Empleados, Emprendedor y Sociedad Ecuatoriana y porque adicionalmente el cambio en la matriz productiva podría conllevar a que en un futuro existan emprendimientos que generen valor agregado a los sectores estratégicos identificados por el Gobierno, lo que permitirá cumplir con su objetivo de garantizar el trabajo digno (alcanzar que el 55% de la población económicamente activa tenga ocupación plena), y por consiguiente reducir la incidencia de la pobreza y erradicar la extrema pobreza.

La implicación #1 de éste escenario sería: el incremento de nuevas plazas de trabajo con posible impacto alto y media probabilidad de ocurrencia.

La implicación #2 de éste escenario sería: la Atracción de Inversión Extranjera con posible impacto alto y media probabilidad de ocurrencia.

Tabla 29. Escenario #3 Tendencia al Plan Nacional del Buen Vivir

Escenario 3			
Variables Críticas			
P01	Estabilidad política del Ecuador durante los próximos 4 años 2013 - 2017		
P04	Cambio de la Matriz Productiva en el Ecuador y Otorgamiento de becas y ayudas económicas para estudios		
E03	Estabilidad económica del Ecuador enmarcada principalmente por el crecimiento económico y la liquidez		
T01	Impulso de la economía del conocimiento a través de la ciudad del conocimiento YACHAY		
A03	País Mega diverso más compacto del Mundo		
Título del Escenario	Tendencia a emprendimientos orientados a las estrategias del Gobierno enmarcadas en el Plan Nacional del Buen Vivir: Revolución Agraria, la Revolución Cultural y la transición hacia una economía del conocimiento	Escenario #: 03	Oportunidad
Narrativa del escenario		Actores clave y sus Roles	
Dentro de los planes gubernamentales se encuentra el de cambiar el modelo actual de generación de riquezas, basado en recursos naturales, por un modelo sustentado en el conocimiento y las capacidades de los ecuatorianos. Para ello, el Gobierno está ofreciendo un programa de becas para que los ecuatorianos puedan realizar sus estudios de cuarto nivel (maestría, doctorado y especialidades) en universidades internacionales en las áreas estratégicas plasmadas en Plan Nacional del Buen Vivir: Revolución agraria, cultural y el conocimiento. Además, el Gobierno Nacional cuenta con un plan integral para desarrollar el turismo local y disminuir la salida de ecuatorianos y divisas al exterior. Este cambio de la matriz productiva conllevará a que en el futuro existan emprendimientos que generen valor agregado a éstas actividades		Gobierno	Ganador
		Emprendedor	Beneficiado
		Empleados / estudiantes	Beneficiado
		Sociedad ecuatoriana	Beneficiada
Implicaciones para el sector social y/o industrial		Posible Impacto	Probabilidad Ocurrencia
Implicación 1 (I301)	Incremento de plazas de trabajo	Alto	Medio
Implicación 2 (I302)	Atracción de Inversión Extranjera	Alto	Medio

Elaboración: Los Autores

5.4. Escenario #4: Incremento de Iniciativas para el Emprendimiento

Debido al respaldo del Gobierno, en la Creación de Centros de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento, para formar, apoyar, capacitar y brindar soporte técnico a emprendedores locales, antes, durante y después de la puesta en marcha de sus proyectos, se prevé que surgirán e incrementarán iniciativas en organismos privados para la creación de INCUBADORAS. Muchos de éstos organismos no cuentan con el personal ni la infraestructura necesaria para brindar éste soporte, necesitan contratar proveedores que puedan brindar este servicio. INCOEMP está en capacidad de ser un aliado estratégico para apoyar éstas iniciativas.

Tabla 30. Escenario #4 Incremento de Iniciativas para el Emprendimiento

Escenario 4			
Variables Críticas			
P01	Estabilidad política del Ecuador durante los próximos 4 años 2013 - 2017		
E03	Estabilidad económica del Ecuador enmarcada principalmente por el crecimiento económico y la liquidez		
L05	Gobierno crea mecanismos para promover la economía popular y solidaria a través de la creación de leyes, organismos y canalización de recursos		
P03	Gobierno promueve diversos mecanismos para impulsar los emprendimientos		
S02	La necesidad impulsa el Emprendimiento en el Ecuador		
Título del Escenario	Se incrementarán iniciativas para el fortalecimiento de emprendimientos gestionados por Instituciones privadas que requerirán de proveedores expertos en emprendimiento e incubación	Escenario #: 04	Oportunidad
Narrativa del escenario		Actores clave y sus Roles	
Con el apoyo del Gobierno en la Creación de Centros de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento que buscan fomentar el emprendimiento local y de formar, apoyar, capacitar y brindar soporte técnico a los emprendedores, antes, durante y después de la puesta en marcha de los proyectos, se incrementarán iniciativas en cambio realizadas por organismos privados para la creación de INCUBADORAS para apoyar a los emprendimientos, en los cuales Incoemp sería un aliado estratégico		Gobierno	Beneficiado
		Emprendedor	Beneficiado
		Empleados / estudiantes	Beneficiado
		Sociedad ecuatoriana	Beneficiada
Implicaciones para el sector social y/o industrial		Posible Impacto	Probabilidad Ocurrencia
Implicación 1 (I401)	Incremento de plazas de trabajo	Alto	Medio
Implicación 2 (I402)	Atracción de Inversión Extranjera	Alto	Medio

Elaboración: Los Autores

Este escenario se lo considera como una **OPORTUNIDAD** para el sector, considerando que existen varios actores beneficiados: Gobierno, Estudiantes, Empleados, Emprendedor y Sociedad Ecuatoriana.

La implicación #1 de éste escenario sería: el incremento de nuevas plazas de trabajo con posible impacto alto y media probabilidad de ocurrencia.

La implicación #2 de éste escenario sería: la Atracción de Inversión Extranjera con posible impacto alto y media probabilidad de ocurrencia.

5.5. Escenario #5: Falta de Liquidez en el Gobierno

Por no tener una moneda propia o por consecuencias monetarias externas, se puede llegar a una iliquidez en el gobierno, como consecuencia de lo cual no podría cumplir con el presupuesto en obras de infraestructura, beneficios sociales y apoyo al emprendimiento.

Este escenario se lo considera como una **AMENAZA** para el sector, considerando que existen varios actores perjudicados: Gobierno, Empleados, Emprendedor y Sociedad Ecuatoriana.

La implicación #1 de éste escenario sería: Proyectos con el gobierno en peligro de no contar con financiamiento, con posible impacto medio y baja probabilidad de ocurrencia.

La implicación #2 de éste escenario sería: los cambios en la cotización del dólar que pueden generar presiones en las importaciones y exportaciones del país con posible impacto medio y media probabilidad de ocurrencia.

Tabla 31. Escenario #5 Falta de liquidez en el Gobierno

Escenario 5			
Variables Críticas			
E01	Permanece Crisis económica en Europa y posible recesión económica en EEUU		
E02	Presiones por la Dolarización		
P03	Gobierno promueve diversos mecanismos para impulsar los emprendimientos		
P02	Reforma Tributaria para la Banca Privada y Tarjetas de Crédito para el financiamiento del incremento del bono de desarrollo humano		
Título del Escenario	Falta de liquidez en el gobierno para cumplir obras de infraestructura, beneficios sociales y ayudas al emprendimiento	Escenario #: 05	Amenaza
Narrativa del escenario		Actores clave y sus Roles	
Por no tener una moneda propia o por consecuencias monetarias externas se puede llegar a una iliquidez en el gobierno y no pueda cumplir con las obras de infraestructura, los beneficios sociales y el apoyo al emprendimiento.		Gobierno	Perdedor
		Emprendedor	Perdedor
		Empleado	Perdedor
		Sociedad ecuatoriana	Perdedor
Implicaciones para el sector social y/o industrial		Posible Impacto	Probabilidad Ocurrencia
Implicación 1 (I101)	Proyectos con el gobierno en peligro de no contar con financiamiento, se debe tener cuidado en los negocios con el gobierno.	Medio	bajo
Implicación 2 (I102)	Cambios en la cofización del dólar pueden generar presiones en las importaciones y exportaciones del país	Medio	Medio

Elaboración: Los Autores

5.6. Escenario #6: Mejoran las Condiciones para Empezar

El Gobierno Nacional contempla entre sus planes de los próximos años el cambio de la matriz productiva para determinadas industrias y productos que son considerados estratégicos, para ello ha mejorado los incentivos tributarios y cuenta con planes de financiamiento para estudios de alto nivel e inversión en emprendimientos. Este escenario se lo considera como una **OPORTUNIDAD** para el sector, considerando que existen varios actores beneficiados: Gobierno, Empleados, Emprendedores y Sociedad Ecuatoriana.

La implicación #1 de éste escenario sería: el surgimiento de empresas innovadoras, con posible impacto medio y alta probabilidad de ocurrencia.

La implicación #2 de éste escenario sería: el incremento de las oportunidades para emprender para personas de postgrado, con posible impacto medio y alta probabilidad de ocurrencia.

Tabla 32. Escenario #6 Mejoran las Condiciones para Emprender

Escenario 6			
Variables Críticas			
P01	Estabilidad política del Ecuador durante los próximos 4 años 2013 - 2017		
S01	Ecuador entre los países con más dificultades para emprender		
L01	Beneficios tributarios a la Inversión con la creación del Código Orgánico de la Producción		
P05	Plan Nacional del Buen Vivir como referente de planificación regional		
P04	Cambio de la Matriz Productiva en el Ecuador y Otorgamiento de becas y ayudas económicas para estudios		
Título del Escenario		Mejoran las condiciones para emprender en las áreas que el gobierno considera estratégicas.	Escenario #: 06
Narrativa del escenario		Actores clave y sus Roles	
El gobierno nacional contempla entre sus planes el cambio de la matriz productiva y para esto a determinado industrias y productos que son considerados estratégicos para este propósito. Mejorando los incentivos tributarios, financiando estudios de alto nivel en estas área y facilitando líneas de financiamiento.		Gobierno	Beneficiado
		Emprendedor	Ganador
		Empleado	Agradecidos
		Sociedad ecuatoriana	Agradecidos
Implicaciones para el sector social y/o industrial		Posible Impacto	Probabilidad Ocurrencia
Implicación 1 (I101)	Surgen empresas innovadoras	Medio	Alto
Implicación 2 (I102)	Incrementan las oportunidades para emprender para personas con estudios de postgrado	Medio	Alto

Elaboración: Los Autores

5.7. Escenario #7: Lavado de Dinero en Emprendimientos

La dolarización, las dificultades económicas y el difícil crecimiento que enfrentan las empresas privadas crean condiciones propicias para darles cabida a grupos económicos dedicados al lavado de activos. Este escenario se lo considera como una **AMENAZA** para el sector, considerando que existen varios actores perjudicados: Gobierno, Empleados, Emprendedores y Sociedad Ecuatoriana.

La implicación #1 de éste escenario sería: la presencia de problemas legales para los empresarios por la participación en actos ilícitos, con posible impacto bajo y media probabilidad de ocurrencia.

La implicación #2 de éste escenario sería: mayores controles en los dineros dedicados a las inversiones para los emprendimientos, con posible impacto bajo y media probabilidad de ocurrencia.

Tabla 33. Escenario #7 Lavado de Dinero en Emprendimientos

Escenario 7			
Variables Críticas			
E06	Desaceleración de la Inversión Privada versus el dinamismo de la Inversión Pública		
E02	Presiones por la Dolarización		
S01	Ecuador entre los países con más dificultades para emprender		
S03	Ecuador en la lista gris como país no cooperante para la prevención de lavado de activos		
S01	Ecuador entre los países con más dificultades para emprender		
Título del Escenario	Presencia de lavado de dinero en emprendimientos	Escenario #: 07	Amenaza
Narrativa del escenario		Actores clave y sus Roles	
La Dolarización, las dificultades económicas que pasa las empresas privadas y las dificultades para el emprendimiento crean condiciones propicias para la presencia de grupos economicos dedicados al lavado de activos..		Gobierno	Perdedor
		Emprendedor	Perdedor
		Empleado	Perdedor
		Sociedad ecuatoriana	Perdedora
Implicaciones para el sector social y/o industrial		Posible Impacto	Probabilidad Ocurrencia
Implicación 1 (I701)	Problemas legales de empresarios por la participación en actos ilícitos	Bajo	Medio
Implicación 2 (I702)	Mayor control en los dineros dedicados a las inversiones para los emprendimientos.	Bajo	Medio

Elaboración: Los Autores

5.8. Probabilidad e Impacto de los Escenarios

Finalmente, los escenarios del sector industrial en su conjunto son evaluados en términos de su probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto en la siguiente matriz. A partir de ello las amenazas y oportunidades son identificadas y ponderadas en la escala 1 al 5.

Los escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia son los que se exponen a continuación y se encuentran identificados en la Tabla 34.

- Probabilidad de ocurrencia alta son los escenarios 1 y 6
- Probabilidad de ocurrencia media corresponden a los escenarios 3, 4 y 5

Tabla 34. Matriz de Probabilidad de Ocurrencia y Nivel de Impacto de Escenarios

		Posible Impacto para el Sector Social y/o el Sector Industrial					
		Alto		Medio		Bajo	
Posibilidad de ocurrencia	Alto	Escenario 01:Aumento de Emprendimientos en el Ecuador	○ Prioridad alta 5	Escenario 06: Mejoran las condiciones para emprender en las áreas que el gobierno considera estratégicas.	○ Prioridad media alta 4		
		I101:Aumento de nuevas empresas	Gobierno Emprendedor Empleado Sociedad Ecuatoriana	I601: Surgen empresas innovadoras	Gobierno Emprendedor Empleado Sociedad Ecuatoriana		
		I102:Sustitución de los productos de importación		I602: Incrementan las oportunidades para emprender para personas con estudios de postgrado			
	Medio	Escenario 03: Tendencia a emprendimientos orientados a las estrategias del Gobierno enmarcadas en el Plan Nacional del Buen Vivir: Revolución agraria, la revolución cultural y la transición hacia una economía del conocimiento	○ Prioridad media alta 4	Escenario 05: Falta de liquidez en el gobierno para cumplir obras de infraestructura, beneficios sociales y ayudas al emprendimiento	A Prioridad media 3	Escenario 07: Presencia de lavado de dinero	A Prioridad media baja 2
		I301: Incremento de plazas de trabajo	Gobierno Emprendedor Empleados/ Estudiantes Sociedad Ecuatoriana	I501: Cambios en la cotización del dólar pueden generar presiones en las importaciones y exportaciones del país	Gobierno Emprendedor Empleado Sociedad Ecuatoriana	I701: Problemas legales de empresarios por la participación en actos ilícitos	Gobierno Emprendedor Empleado Sociedad Ecuatoriana
		I302: Atracción de Inversión Extranjera				I702: Mayor control en los dineros dedicados a las inversiones para los emprendimientos.	
		Escenario 04: Se incrementarán iniciativas para el fortalecimiento de emprendimientos gestionados por Instituciones privadas que requerirán de proveedores expertos en emprendimiento e incubación	○ Prioridad media alta 4				
		I401: Incremento de plazas de trabajo	Gobierno Emprendedor Empleados/ Estudiantes Sociedad Ecuatoriana				
		I402:Atracción de Inversión Extranjera					
	Bajo			Escenario 02: DIFICULTADES PARA EL EMPRENDIMIENTOS EN ECUADOR	A Prioridad media baja 3	Escenario 02: DIFICULTADES PARA EL EMPRENDIMIENTOS EN ECUADOR	A Prioridad baja 3
				I201:Disminución de nuevas empresas	Gobierno Emprendedor Empleado Sociedad Ecuatoriana	I202: Empresas con deudas considerables en el IESS y el SRI.	Gobierno Emprendedor Empleado Sociedad Ecuatoriana
				Escenario 05: Falta de liquidez en el gobierno para cumplir obras de infraestructura, beneficios sociales y ayudas al emprendimiento	A Prioridad media baja 3	Escenario 02: DIFICULTADES PARA EL EMPRENDIMIENTOS EN ECUADOR	A Prioridad baja 3
				I501: Proyectos con el gobierno en peligro de no contar con financiamiento, se debe tener cuidado en los negocios con el gobierno.	Gobierno Emprendedor Empleado Sociedad Ecuatoriana	I202: Empresas con deudas considerables en el IESS y el SRI.	Gobierno Emprendedor Empleado Sociedad Ecuatoriana

Elaboración: Los autores

6. ANALISIS INDUSTRIAL

6.1. Análisis Industrial

La caracterización de los grupos de interés de nuestro modelo de negocios está determinada por todos aquellos actores que pertenecen a dos sectores de la actividad productivas:

- **Sector Financiero:** En éste sector se encuentra todas las instituciones que brindan diferentes productos destinados a la inversión y la capitalización de los emprendimientos, algunas de estas instituciones pertenecen al Sistema Financiero Nacional, Bursátil y otras corresponden a Instituciones Públicas y Privadas.
- **Sector de Incubación:** En éste sector se encuentran todas las incubadoras existentes en el Ecuador

6.1.1. Sector Financiero y Bursátil

Sector Financiero: De todas las instituciones que ofrecen los servicios de inversión y/o capitalización, hemos considerado a las Instituciones que forman parte del Sistema Financiero Nacional como aquellas que en su conjunto ofrecen en mayor medida otras alternativas de inversión y financiamiento.

Hasta finales de 2012, el Sistema Financiero Nacional (SFN) estuvo conformado por 26 bancos privados, 39 cooperativas de ahorro y crédito de primer piso, 4 mutualistas, 10 sociedades financieras y 4 instituciones financieras públicas.

La necesidad de incrementar los volúmenes de crédito ha generado una concentración de la cartera no solo en los agentes que mejor conducta crediticia demuestran, sino también en aquellas plazas que son consideradas más seguras. Es así que al analizar la distribución de crédito por zona geográfica se observa que el 70,7% del crédito otorgado se concentra en tres provincias: Pichincha (41,4%), Guayas (22,3%) y Azuay (7%). Mientras que al analizar la concentración de crédito por tipo de entidad se observa que la banca privada concentra el 77% del total de crédito y que dentro del sistema de bancos, las siete entidades más grandes agrupan el 62% de todo el crédito del sistema financiero.

El panorama del sistema financiero es más complicado si se considera que la mayor parte de las captaciones de depósitos son a la vista o a corto plazo (menor a 180 días), lo que hace que las entidades financieras intenten también reducir el plazo de colocación de la cartera de crédito.

Sin embargo, los retos y desafíos que atraviesa el sistema financiero ecuatoriano van más allá de la concentración y el deterioro de la cartera de crédito. La estructura de tasas de interés en la que las tasas activas se encuentran fijadas a un límite máximo impuesto por el Banco Central, hace que las entidades no estén en la capacidad de incrementar las tasas pasivas para mejorar el plazo de captación de sus depósitos, lo que, sumado al aumento de los costos generados por los impuestos a los servicios financieros, reduce el margen financiero y termina afectando a los niveles de utilidades y, por tanto, del crecimiento de su patrimonio.

A continuación se analiza detalladamente la estructura de depósitos, crédito y rentabilidad del sistema financiero privado ecuatoriano, diferenciada por los diversos tipos de institución que la componen (bancos privados, cooperativas, mutualistas y sociedades financieras) y comparando sus tasas de crecimiento con respecto al año 2011.

Activos: Los activos del sistema financiero privado suman USD 33,9 mil millones, lo que representa un crecimiento del 17% respecto a los niveles observados durante 2011, tasa de crecimiento que se mantiene respecto a lo observado el año anterior. Estos niveles de activos representan alrededor del 39,5% del total del PIB nominal, lo que representa una reducción frente al 42% que representaban los activos de esta industria en el 2011, aun así este porcentaje demuestra la importante participación del sistema financiero dentro de la economía ecuatoriana.

Del total de activos, el 86% corresponde a activos productivos que devengan intereses; la cartera de crédito es el principal activo productivo al sumar USD 20,5 mil millones, lo que representa el 60,4% del total del activo. Este es un dato importante pues la rentabilidad que generan las instituciones financieras en Ecuador proviene básicamente de los ingresos devengados de la cartera de crédito.

Tabla 35. Evolución de Activos

EVOLUCIÓN DE ACTIVOS (en USD miles)						
Entidad	dic/2009	dic/2010	dic/2011	dic/2012	Variación dic/2011 - dic/2012	Participación
Bancos Privados	17,525,589.57	20,595,283.54	23,865,856.34	27,875,396.02	16.8%	82.11%
Cooperativas	1,970,680.59	2,509,098.76	3,232,030.19	3,890,891.29	20.4%	11.46%
Sociedades Financieras	963,596.33	1,185,421.33	1,416,847.23	1,622,857.03	14.5%	4.78%
Mutualistas	385,586.15	456,328.83	510,586.94	558,029.99	9.3%	1.64%
EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO (en USD miles)						
Bancos Privados	9,453,746.01	11,361,021.05	13,677,337.79	15,774,595.92	15.3%	77%
Cooperativas	1,405,609.34	1,838,452.18	2,553,125.46	3,125,121.95	22.4%	15.2%
Sociedades Financieras	791,082.02	958,289.95	1,142,014.15	1,250,136.98	9.5%	6%
Mutualistas	221,619.82	264,356.95	339,959.89	349,113.29	2.7%	1.7%

EKOS (2013). Ranking Financiero Ecuatoriano 2013

Depósitos y Liquidez: De los USD 26,7 mil millones en depósitos que se registran en el sistema financiero privado, el 65,5% corresponde a depósitos a la vista en cuentas corrientes o de ahorro, mientras que 32,1% corresponde a depósitos a plazo, el porcentaje restante lo comprenden otros tipos de depósitos.

Del total destinado a depósitos a plazo, el 84% se distribuye en depósitos entre 1 y 180 días, lo que sumado a los depósitos a la vista obliga a las entidades financieras a mantener altos niveles de liquidez, al estar las captaciones concentradas en el corto plazo.

Un incremento de la liquidez, si bien genera mayor cobertura de los depósitos, también implica menores ingresos para las entidades financieras, lo que termina afectando los resultados financieros.

Tabla 36. Evolución de Depósitos

EVOLUCIÓN DE DEPÓSITOS (en USD miles)						
Entidad	dic/2009	dic/2010	dic/2011	dic/2012	Variación dic/2011 - dic/2012	Participación
Bancos Privados	14,036,111.12	16,552,675.76	19,033,245.64	22,463,809.59	18.0%	84.2%
Cooperativas	1,450,568.49	1,877,991.44	2,423,960.29	2,918,618.05	20.4%	10.9%
Sociedades Financieras	462,942.13	625,721.27	727,685.19	830,174.67	14.1%	3.1%
Mutualistas	322,865.85	384,798.17	434,267.02	479,841.79	10.5%	1.8%
EVOLUCIÓN DE UTILIDADES (en USD miles)						
Bancos Privados	217,611.01	260,902.00	394,848.21	314,269.67	-20.4%	76.2%
Cooperativas	28,527.18	37,045.10	46,803.02	53,014.85	13.3%	12.85%
Sociedades Financieras	33,523.67	46,588.49	46,528.36	41,222.02	-11.4%	9.99%
Mutualistas	1,731.11	2,584.28	3,690.12	3,932.47	6.6%	0.95%

EKOS (2013). Ranking Financiero Ecuatoriano 2013

Rentabilidad: Para analizar la evolución de las utilidades en el sistema financiero, hay que considerar que aparte de los costos operativos del aumento de la morosidad y de la liquidez que son factores internos que afectan la utilidad, existen dos factores externos que inciden directamente en los resultados financieros.

El primero tiene que ver con el establecimiento de mayores provisiones generales y Anticíclicas por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros. El otro es la limitación a los costos por servicios financieros, que constituyen el 13,18 % del total de ingresos de los bancos privados y el 10,16% del total del sistema. También se debe considerar que la venta de las empresas de seguros, casas de valores y empresas relacionadas, efectuadas entre 2011 y 2012, altera también la evolución de los resultados no operativos. Entre 2011 y 2012 se observó una reducción en las utilidades reportadas por el sistema financiero de USD 491,9 a USD 412,4 millones, esto representa una reducción del -16,15%. Esto pese al aumento de los activos, depósitos y créditos en todo el sistema.

Al analizar la concentración, se observa que de los USD 412,4 millones, USD 264,4 millones son generados por los siete bancos más grandes, lo que implica un 64% de las utilidades de todo el sistema.

Tabla 37. Rentabilidad Sobre Activo (ROA)

RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO (ROA)				
Entidad	dic/2009	dic/2010	dic/2011	dic/2012
Sociedades Financieras	3.47%	3.42%	3.28%	2.54%
Cooperativas	1.45%	1.48%	1.45%	1.36%
Bancos Privados	1.24%	1.27%	1.65%	1.13%
Mutualistas	0.45%	0.57%	0.72%	0.70%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO (ROE)				
Sociedades Financieras	18.91%	19.88%	19.97%	15.01%
Cooperativas	11.64%	12.52%	15.90%	11.34%
Bancos Privados	8.56%	9.55%	9.95%	9.45%
Mutualistas	4.53%	6.32%	8.11%	8.38%

EKOS (2013). Ranking Financiero Ecuatoriano 2013

Sector Bursátil: Hasta finales de 2011, el Sistema Bursátil estuvo conformado por 330 Emisores de Valores, 39 Casas de Valores, 115 Operadores de Valores, 33 Administradora de Fondos, 34 Fondos de Inversión, 307 Fideicomisos.

La capitalización bursátil en relación con el PIB en el Ecuador se ha mantenido en el período considerado (2009-2012), en un promedio del 8,6%, con pequeñas fluctuaciones. Se observa que la participación de la misma es menor a la existente en otros países de la región, y responde a un menor desarrollo de participación empresarial en el mercado bursátil a nivel local.

La emisión de bonos corporativos del sector privado (obligaciones, papel comercial), en el Ecuador, denota que existe un grado de estabilidad y confianza en los agentes económicos, que permite la emisión de los mismos a tasas fijas, aunque se mantienen en promedios de mediano plazo, inclusive cortoplacistas. Sin embargo, el destino del financiamiento se dirige en un 68% al sector financiero y solamente en un 32% al sector productivo.

Se observa que el mercado bursátil local mantiene una tendencia estable, pero que debe fortalecerse, sea a través de la aplicación de medidas correctivas para corregir las distorsiones del mercado, o bien a través del equilibrio que logre el mismo a través del tiempo.

Institucionalidad: En el Ecuador, algunas Instituciones, tanto Públicas como Privadas, han promovido la creación de programas con el objeto de lograr que los emprendedores cuenten con opciones de financiamiento y capacitación para iniciar y sostener sus emprendimientos. Sin embargo, la Institucionalidad hacia el emprendimiento en el Ecuador ha sido poco efectiva.

Tabla 38. Instituciones que Apoyan el Emprendimiento en el Ecuador – 1 de 3

	Impulsado por MCPEC apoyando a ciudadanos a la creación de negocios con potencial de crecimiento, innovadores o altamente diferenciados.
	Programa del MCPEC que apoya la diversificación de los sectores productivos a través de la innovación empresarial y sectorial. Monto a financiar del 75% a 80% del costo total del proyecto, plazo de 12 a 24 meses con un tope máximo entre \$ 50 mil a \$ 300 mil. Las actividades no financiables son construcción de obras civiles, adquisición de bienes inmuebles, gasto de mobiliario, impuestos y tasas públicas y compra de acciones
	El Programa CreEcuador del MCPEC, a través de inversión con fondos de capital de riesgo, el programa busca facilitar herramientas que apoyan la puesta en marcha de proyectos de transformación productiva que generen desarrollo territorial, y que permitan una mayor participación accionaria de ciudadanos en empresas privadas. El Programa a través de su fondo, podrá invertir máximo en el 49% del valor total del proyecto, plazo de 36 a 48 meses con un tope máximo entre \$ 250 mil a \$ 2 millones. Las actividades no financiables son construcción de obras civiles, adquisición de bienes inmuebles, gasto de mobiliario, impuestos y tasas públicas y compra de acciones.
	Desde hace 5 años, se mantiene un programa de Microfinanzas que busca incrementar los ingresos y mantener la estabilidad económica de las poblaciones más vulnerables, a través del otorgamiento de créditos para capital de operaciones, compra de activos y mejora de su entorno productivo.

Tabla 39. Instituciones que Apoyan el Emprendimiento en el Ecuador – 2 de 3

	Emprende Fe es un programa de la Fundación CRISFE que busca desarrollar y fortalecer iniciativas emprendedoras en Ecuador. Inicia con un proceso de identificación de los emprendedores, continuando con una formación en la elaboración del modelo de negocio hasta conseguir ser seleccionado para recibir una herramienta financiera que permita poner en marcha. También cuenta con apoyo financiero y asesoría técnica al emprendedor a través de convocatorias que se aperturan a lo largo del año
	Es un programa de Cervecería Nacional, que invita a los emprendedores, del país a presentar sus ideas de creación o fortalecimiento de un negocio, donde se entrega al emprendedor un crédito para que puedan invertirlo en sus microempresas de hasta \$ 20 mil dólares hasta 5 años con 0% de interés.
	Entidad adscrita al Ministerio de Industrias y Productividad, que ejecuta la política de capacitación y formación profesional. La SETEC financia cursos y programas dentro y fuera del país, basados en competencias laborales, para trabajadores privados con o sin relación de dependencia, trabajadores independientes, microempresarios, actores de la economía popular y solidaria y grupos de atención prioritaria.

Fuente: Páginas web de las Instituciones. **Elaboración:** Los autores

6.1.2. Sector de Incubación

En Ecuador, las incubadoras de empresas forman parte de un proceso que se inicia en el año 2001 con la creación de la primera Incubadora denominada Fundación Agencia de Desarrollo Empresarial ubicada en la ciudad de Loja. Actualmente existen apenas 5 incubadoras en el país: INCUBATIS, CONQUITO, ADE, RIOINNVA, INNPULSAR. No existen al momento datos significativos que indique el crecimiento de éste pequeño sector.

Estas incubadoras de negocios que aún se encuentran en funcionamiento cuentan con el respaldo económico, logístico y de infraestructura brindado por Universidades e Instituciones Públicas.

Tabla 40. Instituciones que Apoyan el Emprendimiento en el Ecuador – 3 de 3

	Es la encargada de La administración financiera de la incubadora de empresas INCUBATIS como una iniciativa de la ESPOL para incrementar la transferencia tecnológica y la vinculación con la colectividad recientemente creada el 5 de noviembre del 2012.
	En el año 2004, la Municipalidad de Cuenca conjuntamente con la Agencia cuencana para el Desarrollo e Integral Regional, promovió la creación de INNOVAR, entidad sin fines de lucro, dedicada al apoyo de emprendedores de la región, ideas de negocio, a través del sistema de incubación y acompañamiento a emprendedores.
	Agencia Metropolitana de Promoción Económica de la Alcaldía Metropolitana de Quito que brinda soporte a emprendedores, empresas, instituciones educativas, gobiernos locales, a través de la innovación, la mejora profesional y la creación de empleo. Nace en el Municipio Metropolitano de Quito en el año 2003.
	La Fundación Agencia de Desarrollo Empresarial de Loja fue creada en el 2001 con el apoyo del Ministerio de Producción y el Banco Mundial con un aporte financiero de la Universidad Técnica Particular de Loja y la Cámara de Industrias de Loja. Su objetivo principal es la asesoría y el acompañamiento a los emprendedores de las zonas urbanas y rurales de la región.
	Funciona desde el 2005 en la ESPOCH. Su director, Javier Sotomayor, dice que el emprendedor recibe gratis asesoría, capacitación, motivación y sensibilización para poner a funcionar su plan de negocios.

Fuente: Páginas web de las Instituciones. **Elaboración:** Los autores

Incubadora de empresas ecuatorianas, en Shanghái

Adicionalmente, en Shanghái, una de las capitales mundiales del emprendimiento, está la primera incubadora de empresas ecuatorianas en el exterior. Es decir, todos los

emprendedores de Ecuador que vivan en China y quieran empezar una aventura empresarial en ese país pueden acudir a este organismo en busca de ayuda, que bien podría materializarse en forma de oficinas para trabajar, además de redes de contactos y acceso a información del mercado asiático, entre otras ventajas. La implementación de este proyecto fue liderado por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Ecuador (ProEcuador), quienes a través de la oficina comercial del país lograron poner en marcha la iniciativa, que cuenta con el apoyo de Invest Shanghai, la agencia promotora de negocios internacionales de la Comisión de Comercio del Gobierno de Shanghai.

Según cita diario El Universo, algunas de las ayudas que dará esta incubadora de empresas ecuatorianas en Shanghai son:

- **Dirección física en China.** Las empresas beneficiarias de esta incubadora podrán hacer sus oficinas en el edificio de Invest Shanghai facilitando de ésta manera el intercambio de conocimientos con los responsables de negocios internacionales en la ciudad más poblada del gigante asiático.
- **Formación básica.** Las empresas ecuatorianas beneficiarias recibirán talleres de la consultora local DezanShira, que ofrecerá a los emprendedores formación básica sobre China, las características de su mercado, la forma en que funcionan sus empresas y, en general, su cultura para hacer negocios.
- **Estudios de mercado.** La incubadora está aliada con una firma de estudios de mercado, Noe China, y otra de mercadotecnia, Moisson Group, que pondrán a disposición de los emprendedores ecuatorianos sus estudios.
- **Talleres de capacitación.** El espacio organizará talleres de formación empresarial.

6.2. Competitividad Industrial

“La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera”. (Pineiro, 1993).

La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado”. (European Management Fórum, 1980).

En nuestro modelo de Negocios hemos identificado a las Instituciones que consideramos exitosas pertenecientes tanto en el Sector de la Incubación como aquellas que se encuentran en el Sector Financiero y Bursátil.

Empresas de Éxito en el Sector de Incubación

De las 5 Incubadoras existentes en el país, hemos seleccionado a CONQUITO como aquella Incubadora líder en éste sector por cuanto está cosechando casos de éxito en sus emprendimientos incubados y porque se encuentra promoviendo la iniciativa QuitoTech, iniciativa que impulsa la innovación tecnológica mediante la relación de espacios y herramientas que incentiva a todos los actores a participar en la construcción de Quito como Ciudad digital socialmente innovadora.

Adicionalmente proyecta contar con una red de mentores especializados que asesoren desde el primer momento a los emprendedores/as en asuntos legales, mercantiles, de mercadeo, de tecnología, finanzas o cualquier otro aspecto clave para maximizar el éxito del proyecto.

Cuenta a su vez con una red de Colaboración que tiene por objeto construir lazos de cooperación con otras incubadoras nacionales e internacionales líderes en sus territorios.

Tabla 41. Apoyo de CONQUITO a la actividad emprendedora

Idea y Creación de Empresa	Asesoramiento: Cuenta con un espacio con computadores con conexión a internet, en donde el emprendedor trabaja en su plan de negocios. Adicionalmente cuenta con charlas específicas en donde se topan temas relacionados a la creación de empresas, en temas: legales, administrativos, marketing y ventas, informáticos y contables.
	Financiamiento: Después de la presentación del Plan de Negocios, la incubadora se contacta con instituciones financieras para la obtención de crédito
	Apoyo Legal: Asesoramiento y apoyo sobre constitución de la empresa, dándole a conocer al emprendedor qué tipos de compañía existen, cuál le conviene más, que trámites necesita para su constitución.
Crecimiento y Consolidación	Zona de empresas: Acoge de forma temporal a nuevas microempresas y a las ya constituidas que necesiten fortalecimiento empresarial mediante asesoría técnica.
	Parque tecnológico: Es una iniciativa reciente que pretende gestionar la transferencia y comercialización de los descubrimientos tecnológicos, asegurando a sus creadores sus derechos de autoría ante la ley y su retorno a la inversión realizada.
	Red de Cooperación: Son lazos de cooperación y paternariado con otras incubadoras nacionales e internacionales líderes en sus territorios, que puedan nutrir a CONQUITO de personas emprendedoras y proyectos empresariales altamente innovadores.
	Puentes Tecnológicos: Mediante estos puentes, las PYMES tienen la oportunidad de evaluar su potencial de crecimiento, de identificar nuevas fuentes internacionales de financiación y de mejorar sus técnicas de negociación. El programa incluye una agenda de contactos con empresas del país de destino y con otras firmas locales que participan en la actividad y con las que pueden identificar nuevas oportunidades de negocio
	Plan de crecimiento profesional: Es una herramienta que permite hacer un auto diagnóstico y definición de la estrategia de crecimiento adecuada a la realidad de cada empresa, comprobar el impacto económico que tendría esta estrategia y realizar su seguimiento. Además, la herramienta permite realizar todo este análisis planteando diferentes escenarios
	Red de mentores expertos: La Red de Expertos para empresas innovadoras estará formada por profesionales de acreditada experiencia, comprometidos con el desarrollo de empresas “star-up” en diferentes procesos y aspectos clave para su crecimiento y consolidación

Fuente: Página web de CONQUITO. **Elaboración:** Los autores

Empresas de Éxito en el Sector Financiero y Bursátil

Para nuestro análisis hemos destacado las siguientes Instituciones como exitosas dentro de éste sector:

- Banca Privada: Hemos seleccionado al BANCO DEL PACÍFICO como la Institución Financiero exitosa en el año 2012 ya que de acuerdo al informe realizado por la Revista Ekos Negocios en Marzo 2013, la institución obtuvo el mejor puntaje de entre otras 6 instituciones financieras evaluadas por 9 indicadores financieros (Tabla 42)
- Banca Pública: De todas las Instituciones Financieras Públicas, se ha identificado a la Corporación Financiera Nacional como la empresa líder en éste sector al apoyar con diversos mecanismos de financiamiento a las PYMES para la cristalización de sus proyectos
- Sector Bursátil: Hemos considerado importante la actuación de la Casa de Valores PICACAL por contar al 2011 con el 27% de participación de mercado situándose en el puesto No. 1 de todas las casas de valores a nivel nacional.

Tabla 42. Ranking de Bancos

ENTIDAD	LIQUIDEZ	PATRIMONIO	RENTABILIDAD		MOROSIDAD	EFICIENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS	TASA CRECIMIENTO CARTERA	TASA CRECIMIENTO PATRIMONIO	TOTAL 100%
			ROA	ROE						
	12,5%	15%	15%	15%	15%	15%	12,5%			100%
PACIFICO	5	5	3	2	4	5	2	4	2	3,75
PRODUBANCO	5	2	4	4	4	4	2	3	3	3,625
INTERNACIONAL	5	2	3	4	4	4	3	2	2	3,425
BOLIVARIANO	4	1	3	3	5	4	4	1	3	3,325
AUSTRO	4	2	2	2	2	3	3	2	3	2,625
GUAYAQUIL	4	3	2	2	3	2	3	2	1	2,525
PICHINCHA	3	2	1	1	3	2	1	3	3	2,2

EKOS (2013). Ranking Financiero Ecuatoriano 2013

Tabla 43. Instituciones exitosas del Sector Financiero y Bursátil

	La CFN ha consolidado su actividad crediticia sirviendo al sector productivo con especial atención a la pequeña y mediana empresa apoyándolos con programas de capacitación, asistencia técnica y firma de convenios interinstitucionales para el fomento productivo. Monto a financiar oscila entre \$ 50 mil a \$ 200 mil, desde 3 años hasta 10 años para financiar activos fijos y capital de trabajo.
	Cuenta con un producto específico denominado Banca PYMES el cual que financia las necesidades de capital de trabajo, adquisición de activos fijos para el negocio, ya sea inmuebles, equipos, o maquinaria entre otros. Montos: Desde \$22,000 desde 6 meses hasta 5 años dependiendo del destino de crédito y monto.
	Para las PYMES ofrece productos para la compra de activos fijos, camiones, capital de trabajo y pago de facturas. El monto desde \$ 20,000, tasa, plazo desde 60 meses, sin embargo la mayoría depende de las características de cada producto.
	Para las PYMES ofrece productos para la compra de activos fijos y capital de trabajo, tasa del 9.76%, la cual dependerá del plazo y monto solicitado. Plazo de hasta 2 años para Capital de trabajo, y hasta 6 años para compra de Activos Fijos. Créditos desde \$3,000 hasta \$1, 000,000. Período de gracia de capital de hasta 1 año para financiamiento de Activos fijos.
	Para las PYMES ofrece productos para la compra de activos fijos, capital de trabajo y pago a proveedores. El monto tasa, plazo depende de las características de cada producto.

Fuente: Páginas web de las Instituciones. **Elaboración:** Los autores

Sin embargo, aun cuando ciertas organizaciones sean exitosas, éstas se ven constantemente amenazadas por mayores exigencias por parte del cliente y por las variaciones permanentes del entorno ante un mundo globalizado.

El boom tecnológico, la diferenciación de los productos y servicios, el conocimiento que ahora están adquiriendo los clientes y la incursión de nuevos competidores son factores que inciden que las empresas implementen diferentes estrategias para que las empresas puedan ser cada vez más competitivas y obtener un mayor posicionamiento en la mente de sus clientes usando liderazgo en costo, diferenciación en las características de sus productos o dirigirse a un segmento estratégico.

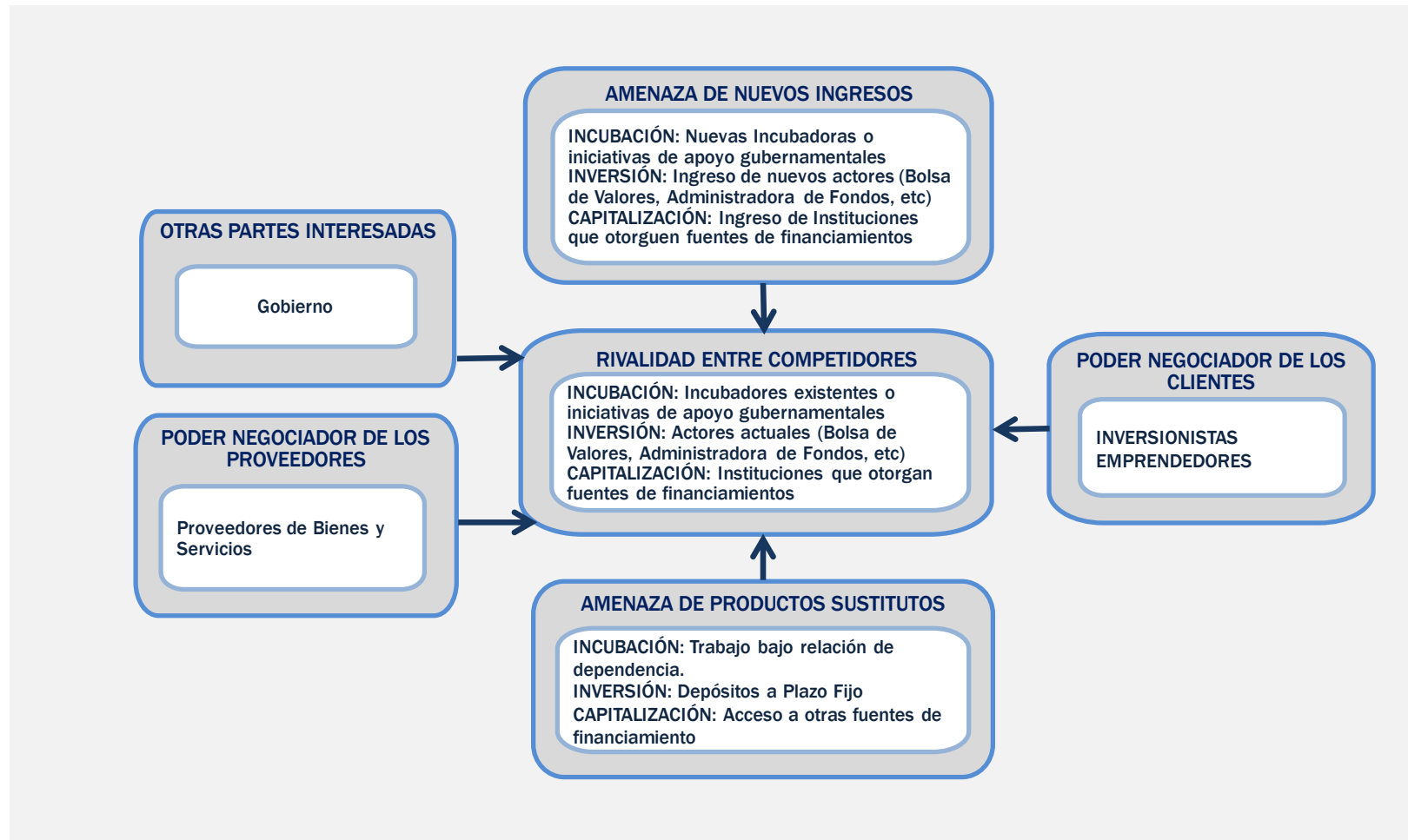
La posición competitiva de INCOEMP la analizaremos con el modelo de las “5 Fuerzas de Porter”²¹ y la relación con los grupos de interés (5+1), mediante la identificación de la relación causa - efecto de los problemas y las barreras que INCOEMP pueda enfrentar identificando las fuerzas cercanas a la organización que afectarán su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Una variación significativa de las fuerzas conlleva a que la empresa deba reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

Las cinco fuerzas: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la rivalidad entre competidores en combinación con otras variables que influyen en una sexta fuerza: su relación con los grupos de interés determinarán las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de la industria. Por tanto, es necesario identificar los factores de éxito frente a éstas 6 fuerzas que rigen la competencia industrial y relacionarlo con los factores de éxito de INCOEMP en virtud de cuantificar que tan efectivamente puede resultar nuestra estrategia y que ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo.

Mediante la siguiente figura se identifica los grupos que conforman cada una de las seis fuerzas competitivas.

²¹ En el año 1980, Michael E. Porter, presentó esta idea en su obra “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor

Figura 12. Actores de las Fuerzas Competitivas del Sector



Fuente: Modelo de Cinco Fuerzas de Porter (1980) adaptado por Loyola (2012)

Elaboración: Los Autores

6.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La industria podría resultar atractiva si las barreras de entrada son fáciles de franquear, por tanto podría existir interés de parte de nuevos actores que deseen ingresar y que puedan llegar con nuevos y mejores recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La amenaza de entrada de nuevos competidores se la considera de gran impacto debido a que el Gobierno por medio de varios Ministerios y Carteras de Estado vinculadas al tema de la producción, en conjunto con ciertas organizaciones públicas y privadas están constituyendo varias Agencias de Desarrollo Económico y Territorial (ADET) en el país con el objeto de fomentar el emprendimiento local y de formar, apoyar, capacitar y brindar soporte técnico a los emprendedores, antes, durante y después de la puesta en marcha de sus proyectos. Si estos centros resultaren exitosos en el mediano plazo, es probable que las grandes empresas del sector privado como las multinacionales se sientan motivadas a crear estructuras para la incubación de negocios considerando que cuentan con el capital semilla para poder lograrlo.

Entre los factores de éxito que se destacan en ésta fuerza competitiva del sector tenemos:

- **Requisitos de Capital:** Es el capital requerido para el inicio de operaciones de las empresas. Su importancia se estima en un 40% porque se lo considera crítico por la necesidad que tienen las empresas de invertir su capital principalmente para la adquisición de activos fijos y capital de trabajo para poder iniciar sus operaciones.
- **Curva de experiencia:** La experiencia de algunas empresas puede ayudar a los emprendimientos por el conocimiento que tenga en procesos de incubación y administración de inversiones, indispensable para el éxito del negocio por tanto obtiene una ponderación del 35%
- **Canales de distribución:** Algunas Instituciones del Sector Financiero Nacional principalmente cuenta con algunos puntos de venta, los cuales les han servido llegar al consumidor final, por tanto este factor tiene una importancia del 25% porque se lo considera trascendental contar con canales adecuados para poder brindar los servicios de inversión e incubación de emprendimientos.

Para saber qué tan competitivo podría ser INCOEMP en ésta fuerza, se debe comparar su factor de éxito con el de las demás Instituciones. Al realizar éste procedimiento se obtienen las siguientes implicaciones para la Organización:

- La Disponibilidad de la Inversión Inicial por parte de los Accionistas de INCOEMP resultaría una **DEBILIDAD**.
- La poca experiencia que tiene la Organización en Incubación de Emprendimientos, representaría una **DEBILIDAD**
- El acuerdo de INCOEMP con la ESPAE socializaría el proyecto con la audiencia y red de contactos de la comunidad ESPAE sirviendo como canales de distribución para promocionar la inversión en los emprendimientos, lo cual representaría una **OPORTUNIDAD**

Tabla 44. Criterios de Ponderación de Factores de Éxito: Amenaza de Nuevos Ingresos

Etiqueta de los Factores de Exito	Requisitos de Capital	Curva de experiencia	Canales de Distribución	Total
Peso del Factor	40.00%	35.00%	25.00%	100.00%
Etiqueta del Criterio de Ponderación	Inversión requerida	Know how	Acceso al servicio	
Calif. de INCOEMP	3.00	3.00	5.00	✗ 1.17
Calif. Ponderada de INCOEMP	✗ 1.20	✗ 1.05	✓ 1.25	
Calif. de S. Incubación	4.00	4.00	4.00	1.33
Calif. Ponderada S. Incubación	1.60	1.40	1.00	
Calif. de S. Inversión	3.50	4.00	4.00	1.27
Calif. Ponderada de S. Inversión	1.40	1.40	1.00	
Calif. de S. Capitalización	5.00	5.00	4.50	1.63
Calif. Ponderada de S. Capitalización	2.00	1.75	1.13	
Promedio del Factor	✓ 1.67	✓ 1.52	✗ 1.04	✓ 1.41
Etiqueta de la descripción de las implicaciones para InCoEmp	Disponibilidad de inversión inicial (Accionistas)	Poca experiencia en Incubación de Negocios	Acuerdo con la ESPAE para la distribución del servicio	
FORTALEZA				
OPORTUNIDAD			X	
DEBILIDAD	X	X		
AMENAZA				

Elaboración: Los Autores

6.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Una industria no será atractiva cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente y posean recursos suficientes o impongan condiciones frente al precio y tamaño del producto o servicio que ofertan. La situación se agrava si los insumos que otorga son indispensables para nosotros, los sustitutos sean pocos y altamente costosos.

En el caso de la industria que se está analizando, los proveedores corresponden a todas las personas naturales y jurídicas que deseen colaborar ofertando sus bienes y servicios, **por ello poseen un bajo poder de negociación** dado principalmente por la alta concentración y diversidad de proveedores. Entre los factores de éxito que se destacan en ésta fuerza competitiva del sector tenemos:

- **Concentración de proveedores:** Se estimó una ponderación del 40% de éste factor de éxito si la mayor parte de la provisión de insumos las realizan algunos proveedores.
- **Importancia del volumen de proveedores:** Importancia del volumen de compra que a los proveedores. La ponderación estimada para éste factor de éxito se la estima en 35%.
- **Diversidad de proveedores:** Corresponde a la diversidad de proveedores. La ponderación estimada para éste factor se la estima en 25%.

Para saber qué tan competitivo podría ser INCOEMP en ésta fuerza competitiva, se debe comparar su factor de éxito con el de las demás Instituciones.

Tabla 45. Criterios de Ponderación de Factores de Éxito Poder Negociador de los Proveedores

Etiqueta de los Factores de Éxito	Concentración	Volumen	Diversidad	Total
Peso del Factor	40.00%	35.00%	25.00%	100.00%
Etiqueta del Criterio de Ponderación	# de proveedores	Monto de aporte inicial	Tipos de proveedores	
Calif. de INCOEMP	4.50	5.00	4.50	✓ 1.56
Calif. Ponderada de INCOEMP	✓ 1.80	✓ 1.75	✓ 1.13	
Calif. de S. Incubación	4.00	4.00	4.00	1.33
Calif. Ponderada S. Incubación	1.60	1.40	1.00	
Calif. de S. Inversión	4.00	4.00	4.00	1.33
Calif. Ponderada de S. Inversión	1.60	1.40	1.00	
Calif. de S. Capitalización	5.00	5.00	3.50	1.54
Calif. Ponderada de S. Capitalización	2.00	1.75	0.88	
Promedio del Factor	✗ 1.73	✗ 1.52	✗ 0.96	✗ 1.40
Etiqueta de la descripción de las implicaciones para InCoEmp	# de proveedores de Bienes y Servicios	Monto de Facturación	Tipos de proveedores en distintos servicios	
FORTALEZA				
OPORTUNIDAD	X	X	X	
DEBILIDAD				
AMENAZA				

Elaboración: Los Autores

Al realizar éste procedimiento se obtienen las siguientes implicaciones para la Organización:

- Representa una **OPORTUNIDAD** el amplio número y diversidad de los proveedores de INCOEMP así como también el nivel de compra que se realiza para cada uno de los proveedores.

6.2.3. Poder Negociador de los Clientes

Los clientes son todos los emprendedores e inversionistas del sector. **Este poder negociador se lo considera de gran impacto** ya que los clientes pueden adquirir los productos de inversión y financiamiento exigiendo cada vez una mejor calidad en el servicio.

Entre los factores de éxito que se destacan en ésta fuerza del sector tenemos:

- Prestigio: Este factor de éxito obtiene una ponderación del 40% ya que los clientes principalmente basarán su confianza en la reputación de la empresa para iniciar un emprendimiento o realizar una inversión.

- Colaboración: Corresponde al soporte económico, gestión y asesoría permanente a los emprendimientos para que puedan madurar así como también asesoría al inversionista para ayudarla a decidir en las opciones más rentables para poder invertir. Este factor de éxito se lo estimó en un 35%.
- Concentración: Tener pocos clientes disponibles aumenta su poder. Es importante diversificar el riesgo al contar con el mayor número de emprendedores, el peso de éste factor de éxito obtiene una ponderación del 15%.
- Información: Mantener informados a los emprendedores y a los inversionistas sobre la situación financiera de las empresas es trascendental. El peso de éste factor corresponde al 10%.

Para saber qué tan competitivo podría ser INCOEMP en ésta fuerza, se debe comparar su factor de éxito con el de las demás Instituciones.

Al realizar éste procedimiento se obtienen las siguientes implicaciones para la Organización:

- El prestigio de la Alianza con la ESPAE, representa una **OPORTUNIDAD**
- El Coaching brindado por los profesores de la ESPAE y el apoyo financiero que canalizará INCOEMP para los emprendimientos, representa una **OPORTUNIDAD**
- La poca concentración de potenciales clientes, podría representar una **AMENAZA**
- El realizar un buen manejo, transparencia y facilidad de la información, representa una **OPORTUNIDAD**

Tabla 46. Criterios de Ponderación Factores de Éxito Poder Negociador de los Clientes

Etiqueta de los Factores de Éxito	Prestigio	Colaboración	Concentración	Información	Total
Peso del Factor	40.00%	35.00%	15.00%	10.00%	100.00%
Etiqueta del Criterio de Ponderación	Aceptación de la marca	Inversión & Asesoría	# de Clientes	Manejo de la información	
Calificación de INCOEMP	5.00	5.00	3.50	5.00	✓ 1.19
Calificación Ponderada de INCOEMP	✓ 2.00	✓ 1.75	✗ 0.53	✗ 0.50	
Calificación de S. Incubación	3.00	3.50	3.50	2.00	0.79
Calificación Ponderada S. Incubación	1.20	1.23	0.53	0.20	
Calificación de S. Inversión	3.50	3.00	3.75	3.00	0.83
Calificación Ponderada de S. Inversión	1.40	1.05	0.56	0.30	
Calificación de S. Capitalización	5.00	3.50	5.00	4.50	1.11
Calificación Ponderada de S. Capitalización	2.00	1.23	0.75	0.45	
Promedio del Factor	✗ 1.53	✗ 1.17	✓ 0.61	✗ 0.32	✗ 0.70
Etiqueta de la descripción de las implicaciones para InCoEmp	Prestigio por la Alianza con la ESPAE	Coaching y experiencia a los alumnos	Acceso a clientes potenciales	Facilidad para la información	
FORTALEZA					
OPORTUNIDAD	X	X		X	
DEBILIDAD					
AMENAZA			X		

Elaboración: Los Autores**6.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos están identificados de acuerdo a cada categoría del proceso de incubación, inversión y capitalización de emprendimientos. Es así que el sustituto del emprendimiento es el trabajo bajo relación de dependencia; el sustituto de la inversión son todos los instrumentos financieros tales como depósitos de ahorro, depósitos a plazo fijo, títulos valores que gozan de una rentabilidad; el sustituto de la capitalización son todas las opciones de financiamiento tales como préstamos, programas de fortalecimiento financiero, donaciones, etc.

Tabla 47. Criterios de Ponderación de Factores de Éxito: Amenaza de Productos Sustitutos

Etiqueta de los Factores de Exito	Empleo bajo dependencia	Depósitos a Plazo Fijo	Acceso a otras fuentes de financiamiento	Total
Peso del Factor	40.00%	25.00%	35.00%	100.00%
Etiqueta del Criterio de Ponderación	Sustituto para el Emprendimiento	Sustitutos a la Inversión	Sustitutos a la capitalización	
Calificación de INCOEMP	5.00	4.00	3.00	1.35
Calificación Ponderada de INCOEMP	✓ 2.00	✓ 1.00	✗ 1.05	
Calificación de S. Incubación	4.00	3.50	4.00	1.29
Calificación Ponderada S. Incubación	1.60	0.88	1.40	
Calificación de S. Inversión	4.00	3.50	4.00	1.29
Calificación Ponderada de S. Inversión	1.60	0.88	1.40	
Calificación de S. Capitalización	5.00	4.00	3.50	1.41
Calificación Ponderada de S. Capitalización	2.00	1.00	1.23	
Promedio del Factor	✗ 1.73	✗ 0.92	✓ 1.34	✗ 1.33
Etiqueta de la descripción de las implicaciones para InCoEmp	Incentivos para el emprendimiento	Incentivos para la inversión	Fuerte competencia	
FORTALEZA				
OPORTUNIDAD	X	X		
DEBILIDAD				
AMENAZA			X	

Elaboración: Los Autores

El poder de los sustitutos es bajo ya que de acuerdo al GEM 2012 existe una tendencia favorable al emprendimiento.

Para saber qué tan competitivo podría ser INCOEMP en ésta fuerza, se debe comparar su factor de éxito con el de las demás Instituciones.

Al realizar éste procedimiento se obtienen las siguientes implicaciones para la Organización:

- Los incentivos para el emprendimiento y para la inversión representan una **OPORTUNIDAD**
- Las diferentes y amplias opciones de financiamiento representan una **AMENAZA** por corresponder a una fuerte competencia

6.2.5. Rivalidad entre los competidores

Habíamos identificado que los principales competidores de éste sector son todas aquellas Instituciones que ofrecen opciones de incubación, capitalización de emprendimientos y opciones de inversión.

Entre los competidores más importantes tenemos a CONQUITO (Incubadora de Empresas), Banco del Pacífico, Produbanco, Internacional, Guayaquil y Corporación Financiera Nacional (que brindan opciones de financiamiento a los emprendimientos a través de préstamos) y PICOVAL como la Casa de Valores más importante que brinda productos de inversión.

El poder de la competencia es medio-alto ya que las Instituciones que brindan servicios de inversión e incubación poseen un impacto medio-bajo, pero en cambio el poder de las empresas que brindan opciones de financiamiento es alto.

Entre los factores de éxito que se destacan en ésta fuerza competitiva del sector tenemos:

- **Calidad de Servicio:** Diferenciación del servicio para que los consumidores lo recuerden ya sea por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio, confianza, etc. La diferenciación del producto ayuda mucho a ganar clientela y maximizamos ganancias. El peso de éste factor corresponde al 40%.
- **Convenios Institucionales:** Las incubadoras que tengan convenios con Instituciones Públicas y/o Privadas tienen ventaja sobre las otras. Facilidades para la inversión e incubación que brinda algunas Instituciones Públicas. El peso de éste factor corresponde al 35%.
- **Condiciones de Costos:** Valor requerido para cubrir costos fijos y variables. Importante para estar al margen de la competencia. El peso de éste factor corresponde al 25%.

Tabla 48. Ponderación de Factores de Éxito: Rivalidad entre los Competidores

Etiqueta de los Factores de Exito	Diferenciación	Alianzas Estratégicas	Costos de Operación	Total
Peso del Factor	40.00%	35.00%	25.00%	100.00%
Etiqueta del Criterio de Ponderación	Calidad del servicio	Convenios Institucionales	Condiciones de costos	
Calificación de INCOEMP	5.00	4.00	3.00	✓ 1.38
Calificación Ponderada de INCOEMP	✓ 2.00	✓ 1.40	✗ 0.75	
Calificación de S. Incubación	4.00	3.50	4.00	1.28
Calificación Ponderada S. Incubación	1.60	1.23	1.00	
Calificación de S. Inversión	4.00	3.50	4.00	1.28
Calificación Ponderada de S. Inversión	1.60	1.23	1.00	
Calificación de S. Capitalización	5.00	4.00	3.50	1.43
Calificación Ponderada de S. Capitalización	2.00	1.40	0.88	
Promedio del Factor	✗ 1.73	✗ 1.28	✓ 0.96	✗ 1.33
Etiqueta de la descripción de las implicaciones para InCoEmp	Ofrecer un servicio diferenciado	Establecimiento de Convenios Institucionales	Existencia de importantes costos fijos y variables	
FORTALEZA	X			
OPORTUNIDAD		X		
DEBILIDAD			X	
AMENAZA				

Elaboración: Los Autores

Para saber qué tan competitivo podría ser INCOEMP en ésta fuerza, se debe comparar su factor de éxito con el de las demás Instituciones.

Al realizar éste procedimiento se obtienen las siguientes implicaciones para la Organización:

- El poder ofrecer INCOEMP un servicio de calidad en la incubación de negocios, a través de un proceso de Inversión, Colaboración e Incubación de emprendimientos, representa una **FORTALEZA**.
- El establecimiento de convenios con Instituciones del Sector Público y Privado que deseen sumarse a ésta iniciativa, representa una **OPORTUNIDAD** por la alianza con la ESPAE.
- El soportar los costos fijos y variables de la empresa como tal, representa una **DEBILIDAD**

6.2.6. Poder de influencia de otras partes

No puede decirse que un análisis estructural sea completo sin un diagnóstico de cómo las políticas actuales y futuras del Gobierno, a todos los niveles, afectarán las condiciones estructurales. (Wong, 2011)

Por lo expuesto anteriormente consideramos que el Gobierno es una fuerza adicional a considerar en la competencia de la Industria por los siguientes motivos:

- Posible impacto de sus políticas en las barreras de entrada
- El Gobierno como inversionista o incubador
- Las regulaciones gubernamentales pueden establecer límites en el comportamiento de las empresas como inversionistas o como incubadores
- El Gobierno puede afectar la posición de las empresas inmersas dentro del sector con sustitutos, regulaciones y otros medios.
- El Gobierno puede afectar la rivalidad entre competidores

7. CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIO

7.1. Motivación de la Idea

Un grupo de estudiantes egresados de la Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas de la ESPAE Graduate School of Management, PROMOCIÓN EMAE XV propone la creación de un ente que impulse la generación de emprendimientos para la comunidad ESPAE.

Como antecedente a la presente propuesta, creemos en el emprendimiento como un factor clave de desarrollo para el país y que es en las aulas de las escuelas de negocios precisamente donde se debe motivar e impulsar a que se generen este tipo de iniciativas. Sin embargo, nos hemos encontrado que del total de las tesis desarrolladas en estas escuelas, existe un bajo porcentaje de ejecución de las mismas como emprendimientos, siendo delimitadas solamente al ámbito teórico. La ESPAE no es ajena a ésta realidad.

Nuestra propuesta de negocio consiste en la creación de una organización denominada INCOEMP con una estructura funcional conformada por 3 bloques: *Inversión, Incubación Y Colaboración*. Nuestro objetivo es generar un cambio en la comunidad ESPAE y crear un espacio que les permita convertirse en reales actores del movimiento económico del país, sea como inversionistas o emprendedores.

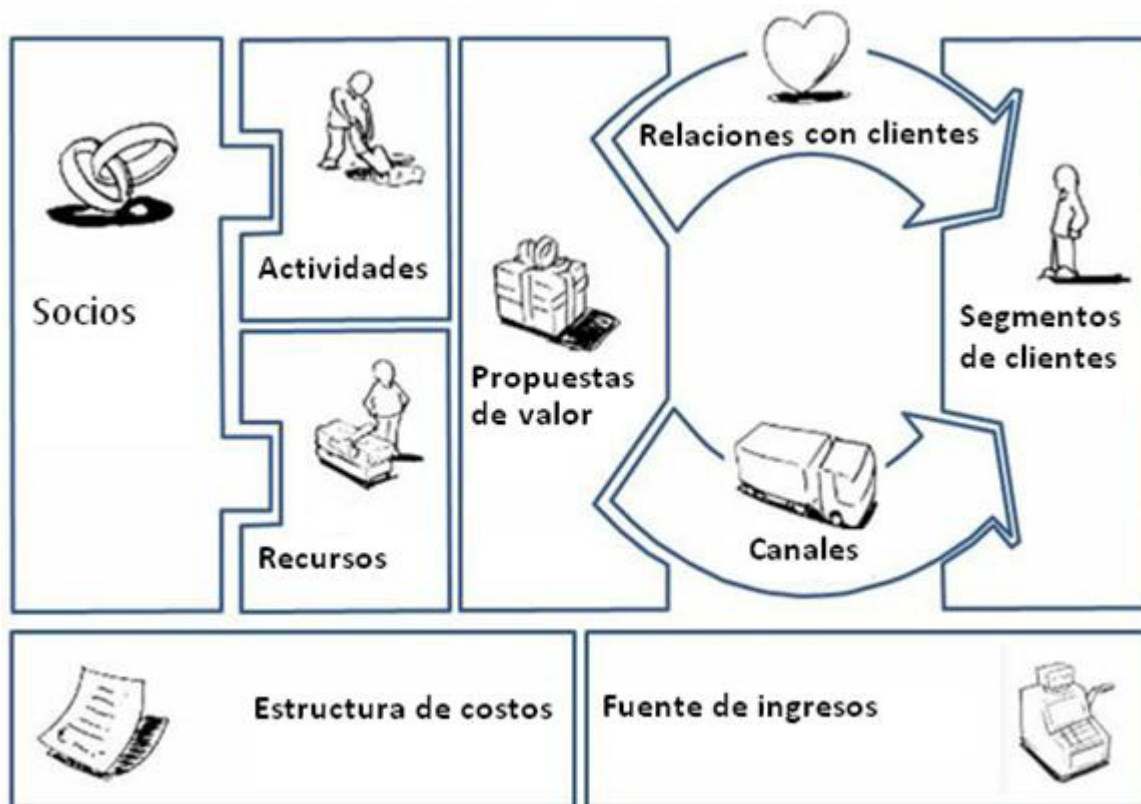
Para definir el modelo de negocio²² que tendrá INCOEMP se utilizará el denominado Modelo CANVAS, desarrollado por Alexander Osterwalder, el cual contempla todos los aspectos claves que en éste caso la incubadora deberá de tener en cuenta viéndolos de forma integrada en un gráfico. Para ello, el modelo se divide en 9 secciones básicas que reflejan la lógica que sigue una empresa para generar los ingresos y que cubren las principales áreas de un negocio:

- Propuesta de Valor
- Actividades Claves

²² En el sentido más básico, un modelo de negocio es el método de hacer negocios mediante el cual una empresa puede sostenerse a sí mismo - es decir, generar ingresos. (Bernal, 2010)
Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. (Osterwalder, 2010)

- Aliados Claves
- Segmentos de Clientes
- Relación con el cliente
- Recursos Claves
- Canales
- Estructura de Costos
- Flujo de Ingresos

Figura 13. Modelo de Negocios CANVAS



Fuente: E-Learning (2012). Modelo de Negocios CANVAS

7.2. Stakeholders de INCOEMP

Stakeholder se considera como un grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa. (Freeman, R. E, 1984)²³.

La Relación que tenga una organización como INCOEMP con sus Stakeholders, presupone en esta preliminar instancia de la concepción de la idea de negocio que debería lograr los siguientes objetivos:

- Optimizar las relaciones a través del fortalecimiento del Networking entre los Directivos de INCOEMP y los stakeholders para beneficio de los incubados.
- Establecer roles para cada uno de los stakeholders, con la finalidad de mejorar las actividades de apoyo de la cadena de valor.
- Coordinar los esfuerzos y beneficios de las partes interesadas.
- Incentivar, desarrollar y mantener una audiencia presencial y virtual de stakeholders.
- Relaciones públicas con empleados, clientes, proveedores, entidades bancarias, prensa, sindicatos, accionistas y distribuidores, etc.
- Reconocer y responder acertadamente necesidades e intereses de los stakeholders.
- Permitir a los stakeholders tener mecanismos de vigilancia y control para las actividades de INCOEMP.
- Asegurar la satisfacción de los stakeholders.
- Ampliar el número de stakeholders para dar soporte a la incubadora
- Proveer a los Stakeholders evidencias del nivel de éxito de las actividades.

En un esfuerzo por sintetizar las ideas anteriores proponemos la siguiente tabla que lista y categoriza los potenciales stakeholders de INCOEMP, identificando en ella la relación entre contribución y recompensas.

²³ Strategic management: a stakeholder approach. Marshfield (Maryland): Pitman

Tabla 49. Stakeholders de INCOEMP

STAKEHOLDERS		CONTRIBUCIÓN	RECOMPENSAS
1. Gobierno		Leyes para la buena práctica de los negocios	Empleo, desarrollo socioeconómico, impuestos
Comunidad ESPAE	2. Alumnos actuales	Aportes, recursos, difusión	Inversión, Colaboración y Emprendimientos, retorno de inversión
	3. Alumnos potenciales		
	4. Exalumnos		
	5. Profesores		
Aliados	6. ESPAE	Infraestructura social y económica, difusión	Reputación, Casos prácticos de emprendimientos. Apoyo a la creación de empresas
	7. ESPOL		
8. Inversionistas		Aportes económicos	Retorno de utilidades
9. Emprendedores		Cuota mensual por Incubación, participación accionaria	Infraestructura, acompañamiento, asesorías, gestión, contactos.
Sector Financiero	10. Inversionistas ángeles	Aportes	Retorno de Inversión
	11. Instituciones Financieras		

Elaboración: Los Autores

Con el enfoque de procesos detallado en el Modelo de Gestión en la sección 2.3.3.3 se agrega tres nuevos actores que participan de las operaciones.

Tabla 50. Stakeholders de INCOEMP Orientados al Modelo de Gestión

STAKEHOLDERS		CONTRIBUCIONES	RECOMPENSAS
1. Gobierno		Leyes para la buena práctica de los negocios	Empleo, desarrollo socioeconómico, impuestos
Comunidad ESPAE	2. Alumnos actuales	Aportes, recursos, difusión	Inversión, Colaboración y Emprendimientos, retorno de inversión
	3. Alumnos potenciales		
	4. Exalumnos		
	5. Profesores		
Aliados	6. ESPAE	Infraestructura social y económica, difusión	Reputación, Casos prácticos de emprendimientos. Apoyo a la creación de empresas
	7. ESPOL		
8. Inversionistas		Aportes económicos	Retorno de utilidades
9. Emprendedores		Cuota mensual por Incubación, participación accionaria	Infraestructura, acompañamiento, asesorías, gestión, contactos.
Sector Financiero	10. Inversionistas ángeles	Aportes	Retorno de Inversión
	11. Instituciones Financieras		
12. Fideicomiso (*)		Seguridad	Transparencia
INCOEMP	13. Personal Directivo (*)	Aporte recursos	Retorno de inversión
	14. Cliente Interno (*)	Esfuerzo, Trabajo, Dedicación	Remuneración y capacitación

Elaboración: Los Autores

(*) Stakeholders específicos para el Modelo de Gestión.

7.3. Propuesta de Valor

INCOEMP es concebida como una entidad aliada estratégicamente con la “ESPAE Graduate School of Management”, la cual bajo un modelo colaborativo, consigue capital de riesgo que serán destinado para INVERTIR e INCUBAR proyectos de emprendimiento aplicando principios de Buen Gobierno Corporativo.

7.3.1. Problemas solucionados

Mediante la siguiente propuesta de valor, solucionamos los siguientes problemas de los clientes:

- ✓ Conseguir Financiamiento inicial para los emprendimientos
- ✓ Reducir las dificultades en la creación de empresas
- ✓ Reducir el riesgo de mortalidad de los emprendimientos
- ✓ Reducir costos de operación y administración

7.3.2. Productos y Servicios

Los Productos y servicios que se entrega al cliente son:

a) Capital de riesgo para invertir

Provenirá de los aportes de forma obligatoria de nuevos estudiantes de las diferentes maestrías; de aportes voluntarios de ex-alumnos y profesores de la ESPAE y también de inversionistas Ángeles.

b) Evaluación y precalificación de emprendimientos que surgen de la ESPAE

La mayoría de las tesis como requisito de graduación de los maestrantes contienen ideas de negocios innovadoras, estas nos sirven como materia prima para someterlas a un proceso de precalificación, luego a una selección de las mejores ideas para que finalmente los Inversores escojan los mejores planes de negocio en donde invertir, los que completen el presupuesto de inversión serán los que pasen a Incubación.

c) Fideicomiso de administración de fondos

Todos los fondos provenientes de capitales de riesgo de la comunidad ESPAE y los aportes de los capitales Ángeles, serán administrados por un Fideicomiso.

d) Convertir emprendimientos en personas jurídicas

Los emprendimientos aprobados se convertirán en personas jurídicas, para poder recibir el financiamiento del referido fideicomiso.

e) Incubación

Las empresas constituidas ingresarán a un proceso de Incubación que dará la tracción inicial para acelerar el negocio.

f) Colaboración

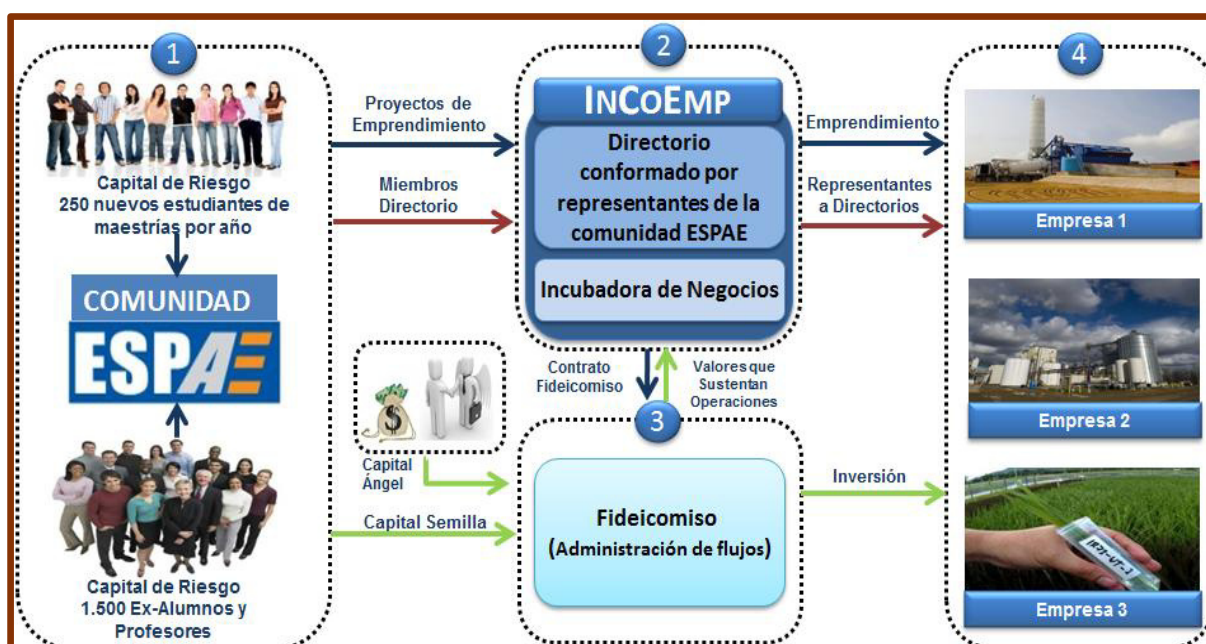
Todas las empresas aprobadas mantendrán un Co-gobierno entre el Emprendedor y un delegado de INCOEMP, este delegado será seleccionado de entre la Comunidad ESPAE.

7.3.3. Necesidad que se satisface

Dentro de los beneficios de éste proceso colaborativo se satisface las siguientes necesidades

- a) Estimulación para la inversión y emprendimiento de la comunidad ESPAE.
- b) Participación activa de los maestrantes en:
 - Toma de decisiones para la inversión
 - Gobiernos corporativos
 - Actividades de soporte en la incubación de empresas.
- c) Oportunidades de integrar las cadenas de valor de los diferentes emprendimientos.
- d) Generación de casos de estudio reales involucrando en su análisis la discusión de nuevos emprendimientos.
- e) Construcción de un modelo incluyente para el desarrollo de emprendimientos.
- f) Coaching de Docentes para beneficio de los emprendedores.
- g) Beneficios económicos traducidos en retorno de utilidades.

Figura 14. Propuesta para la Inversión e Incubación de Emprendimientos



Elaboración: Los Autores

7.4. Actividades Claves

Las principales actividades de INCOEMP son:

7.4.1. Inversión

INCOEMP será creada como una Institución que tiene como objetivo principal facilitar el espacio donde la Comunidad ESPAE, compuesta por maestrantes, profesores, ex alumnos e inversionistas Ángeles inviertan en fondos para financiar emprendimientos seleccionados en el Business Pitch²⁴. Las actividades de inversión se la realizan mediante la administración de fondos por medio del Fideicomiso creado para esta finalidad. La mayoría de los emprendimientos necesitan de una inversión inicial para poder arrancar, INCOEMP propone dar solución a éstas necesidades mediante la inversión en los emprendimientos.

²⁴ **Business Pitch:** Es un proceso en el que los representantes de cada proyecto deberán exponer su modelo de negocio a la comunidad ESPAE. Este evento será organizado en un área de exposición amplia, como el aula magna del campus las Peñas, con el propósito de dar cabida al mayor número de integrantes de la comunidad, quienes analizarán los modelos expuestos y decidirán a que proyecto apoyar con el financiamiento.

7.4.2. Colaboración

Como parte del convenio con la ESPAE se buscará disponer de un espacio físico para el funcionamiento de INCOEMP, quien se comprometerá a desarrollar todas sus operaciones a la luz de toda la comunidad, como muestra de transparencia, así como servir de laboratorio para que los alumnos de las diversas maestrías puedan aplicar sus conocimientos y ganar experiencia como verdaderos empresarios, capitalizando el conocimiento académico durante la práctica.

Esto permitirá crear diversos casos de estudio para uso de la ESPAE, a partir de los emprendimientos que se desarrollen, enriqueciendo de conocimientos a los nuevos alumnos, así como a toda la comunidad académica en general.

7.4.3. Incubación

Todos los emprendedores cuyas ideas de negocios sean seleccionadas para participar en los Bootcamp²⁵, deberán compartir sus experiencias con los nuevos emprendedores.

INCOEMP permite que los miembros de la Comunidad ESPAE participen en ejercicios prácticos de aquellos emprendimientos que hayan podido captar inversión en el Business Pitch.

Luego que las ideas de negocios hayan obtenido la inversión inicial para arrancar, INCOEMP deberá:

- Incubar éstos negocios por al menos 3 años a fin de reducir la elevada tasa de mortalidad característica en éste tipo de empresas.

²⁵ **Bootcamp:** INCOEMP anunciará los proyectos seleccionados y convocará al proceso de entrenamiento (BootCamp) que los candidatos deben seguir en compañía de un emprendedor o un tutor, para que lleve su idea a un modelo de negocios, mejor desarrollado, donde demuestre su capacidad de llevar a cabo su proyecto y generar rendimientos para el capital que se necesita captar. Luego del BootCamp, los modelos de negocios serán expuestos en un video ante otro tribunal de selección designado por INCOEMP para este fin, el cual escogerá los proyectos más viables para ser expuestos a la comunidad ESPAE, quienes al final decidirán en que proyecto desearán invertir sus aportes.

- Dar prioridad para incubar emprendimientos que cambien de alguna forma la Diversificación Productiva y la Transformación Territorial en nuestro país.
- Aprovechar las políticas de gobierno por medio del código de la producción para los beneficios tributarios de las nuevas empresas.
- Crear una infraestructura de bienes y servicios necesarios para compartir con los emprendedores. Se les dará apoyo mediante proveedores externos para la adquisición de equipos de telecomunicaciones, software, logística, transporte, mobiliario, consultorías técnicas y gerenciales, red de contactos, etc.
- Colaborar mediante Coaching de forma técnica y gerencial a los emprendimientos, a través de la identificación y ofrecimiento de consultorías especializadas.
- Acelerar la consolidación de empresas, ayudándolas a superar más rápidamente las barreras técnicas, gerenciales y de mercado.
- Optimizar y reducir los costos para las empresas y para las entidades que ingresan a las incubadoras.
- Buscar transformar el conocimiento científico y tecnológico en productos y servicios que traigan beneficios a las comunidades de nuestro país.

Figura 15. Actividades Claves de INCOEMP



Fuente: Los Autores

7.5. Aliados Claves

La Incubadora estará respaldada por reconocidas instituciones nacionales, que harán posible la creación de esta iniciativa que busca apoyar a los emprendedores en sus ideas y proyectos. Por tanto INCOEMP contará con los siguientes aliados estratégicos claves:

7.5.1. ESPOL – ESPAE

Las actividades de colaboración entre ESPOL-ESPAE e INCOEMP estarán fijadas mediante un convenio que se encuentra descrito en la Sección 4.4 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza. Cesión de uso de espacio físico en Campus ESPOL-ESPAE, incluye servicios de agua, luz, e Internet sin costo para INCOEMP

- Autorización para recaudación de aportes y de cuota por servicios administrativos provenientes de la Comunidad
- Promoción de INCOEMP como incubadora de negocios
- Realización de casos de estudio de proyectos de emprendimiento

La alianza con la ESPAE se crea para impulsar la generación de emprendimientos para su comunidad, optimizar recursos, atraer emprendedores e inversionistas, los recursos claves de los Socios son: Infraestructura, Financiamiento, Red de contactos y Know How de alumnos y profesores.

Con esta alianza podemos disminuir riesgos que puedan presentarse por las debilidades que se pueda tener, la alianza permite hacer sinergia

7.5.2. Comunidad ESPAE

El modelo colaborativo entre INCOEMP y la Comunidad ESPAE se basará en

- Participación activa de los miembros de la comunidad ESPAE en la experiencia práctica de inversión y generación de nuevas empresas
- Participación de la comunidad en coaching para los emprendedores

- Apoyo en la incubación de negocios para emprendimientos de la Comunidad de ESPAE

7.5.3. Instituciones Públicas y Privadas

Cuando se lo requiera, INCOEMP canalizará sus esfuerzos para contar con aliados pertenecientes a Instituciones Públicas como CFN, BNF, etc. e Instituciones Privadas con las quienes se pueden realizar alianzas estratégicas y que permitan contribuir positivamente al desarrollo de la incubadora

Se trata también de formar una red de especialistas que provean de servicios externos como: propiedad intelectual, asesoría de patentes y licencias, gerencia de negocios, marketing y finanzas, la finalidad es resolver las necesidades de sus incubados a costos moderados.

7.5.4. Fideicomiso

El Fideicomiso que se va a constituir, es un actor clave en esta propuesta para darle una figura de transparencia en los flujos del dinero.

Los fondos que serán destinados al fideicomiso son considerados como capital de riesgo y permitirán a los futuros emprendimientos capitalizarse con recursos económicos a través de las aportaciones de las personas

La Gestión de INCOEMP con cada uno de sus aliados se detalla en la sección 3.2 de la Tesis de Gestión

7.6. Segmentos de Clientes

INCOEMP tiene como nicho de mercado a:

7.6.1. Inversionistas

Los inversionistas corresponden a los funcionarios académicos y no académicos de la universidad, alumnos actuales, potenciales y ex alumnos de la universidad e inversionistas que quieran incursionar en los emprendimientos.

7.6.2. Emprendedores

La capitalización es fundamental para el éxito de los emprendimientos, ya que son muy pocos los que pueden financiar su crecimiento a través de los ingresos generados por las ventas. Por éste motivo, el acceso a capital de financiamiento es percibido por los clientes incubados como uno de los servicios de mayor valor, impactando además, el éxito general del programa de incubación.

7.7. Relación con el Cliente

La relación con nuestros clientes tanto Emprendedores e Inversionistas lo vamos a realizar por medio de:

7.7.1. Asistencia personal

Se basará en la interacción humana. El cliente podrá comunicarse con un representante de INCOEMP para obtener ayuda durante el proceso de pre-incubación, incubación y post-incubación de sus empresas así como también asesoramiento en la realización de inversiones. Esta asistencia se realizará de manera personal o a través de correo electrónico, página web y redes sociales.

7.7.2. Asistencia personal dedicada

Dedicando al cliente (emprendedor / inversionista) un tipo de relación más profunda a través del desarrollo del programa de entrenamiento Boot Camp y en el lanzamiento de la idea de negocios Business Pitch

Los objetivos del programa de entrenamiento BootCamp son:

- Mejorar su modelo de negocios
- Encontrar mínimo 3 formas diferentes de hacer dinero
- Convertir la idea de negocios en un producto vendible a los inversionistas que participan en el Business Pitch

7.7.3. Comunidades & Co-creación

La comunidad ESPAE la integra los maestrantes actuales, potenciales y ex maestrantes y los profesores, por tanto se amplía la red de contactos para beneficio de cada uno de los miembros generando de ésta manera la oportunidad de co-crear valor con los clientes (emprendedores e inversionistas).

7.8. Recursos Claves

Los recursos claves que tiene INCOEMP son:

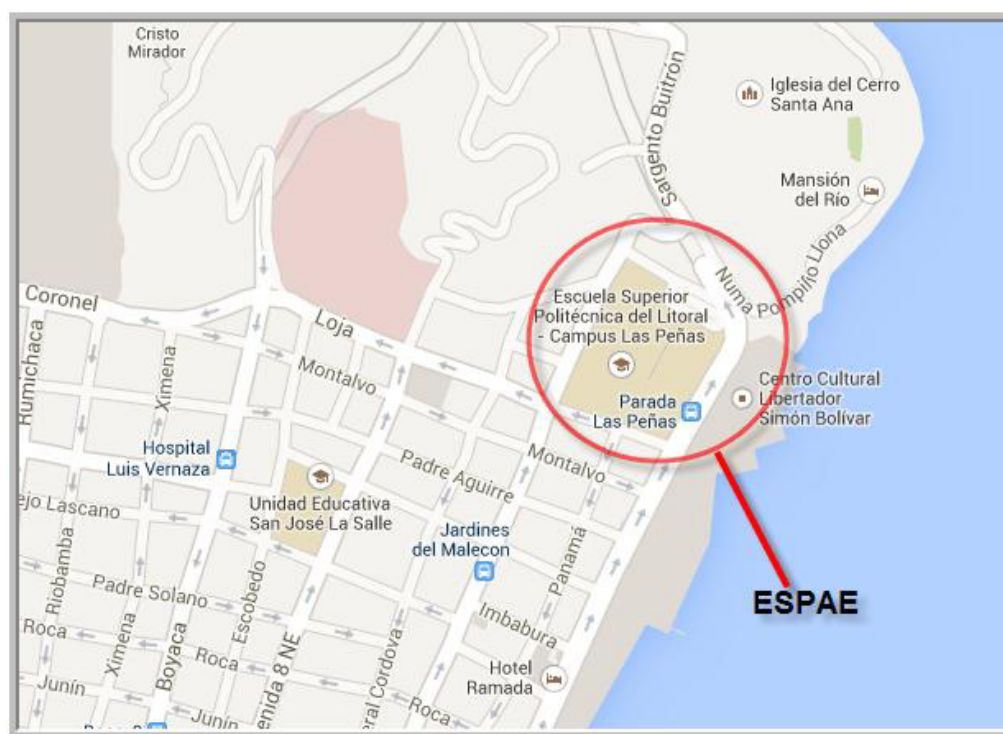
7.8.1. Recursos Financieros

Aportes de la Comunidad ESPAE: Los aportes que realizan los miembros de la comunidad de ESPAE (maestrantes actuales y potenciales, ex maestrantes y profesores) serán consignados al Fideicomiso INCOEMP.

Capitales Ángeles: Cuando INCOEMP lo estime necesario, gestionará la convocatoria para inversionistas que puedan otorgar capitales ángeles y permitan completar el financiamiento necesario para llevar a cabo los emprendimientos.

7.8.2. Físicos

La incubadora debe localizarse en un sitio estratégico para su operación, por tanto INCOEMP, ejercerá sus funciones en un espacio físico dentro de ESPAE. Los lineamientos sobre los cuales se basa este convenio constan en la tesis de gobernanza, sección 4.2.

Figura 16. Ubicación de la Incubadora INCOEMP**Fuente:** Google Maps

7.8.3. Ideas de Negocios

La aportación permanente de ideas de negocios por medio de los proyectos de tesis como requisito de graduación como acuerdo vinculante con la ESPAE, Escuela de mucho prestigio de entre las Escuelas de Negocios.

INCOEMP realizará de forma anual una convocatoria para que los miembros de la comunidad ESPAE participen en la selección de proyectos de emprendimiento. El miembro de la comunidad que desee presentar su proyecto, deberá haber cubierto su aporte de \$ 1,000.00 como inversión al fideicomiso y la cuota de \$ 200.00 por gastos administrativos. Los proyectos de emprendimiento serán recibidos en un video de no más de 3 minutos, donde el emprendedor dará a conocer las principales características de la idea de negocio y su potencial como generador de riqueza, generador de empleos o asistencia social.

Este video será revisado por un jurado que INCOEMP designará para tal efecto y que está dentro del proceso de selección de proyectos de emprendimiento en la Tesis de Gestión (Véase

sección 6.16). Una vez revisados todos los videos, se seleccionarán aquellos proyectos que demuestren factibilidad.

7.8.4. Humanos

El recurso humano corresponde al activo más importante de una empresa, por tanto éste debe garantizar tener los conocimientos, aptitudes y actitudes necesarias para para la creación, desarrollo y sostenibilidad de todas las operaciones de INCOEMP.

La organización de la incubadora debe contar con un equipo de dirección que gobierne eficientemente, agregando valor a sus stakeholders.

Tanto el gerente como el staff de la incubadora deben ser capacitados en forma continua para que adquieran y perfeccionen sus habilidades con relación a la Operación de la incubadora en aspectos de gestión como contabilidad, finanzas, logística, aspectos legales, etc así como también en la ayuda necesaria que deberán brindar para que los emprendedores desarrollen habilidades claves en el éxito de sus empresas.

7.8.5. Sociales

Red de expertos: Acceso a expertos académicos con experticia profesional y/o técnica o empresarios experimentados con experiencia práctica y real en la formación y desarrollo de nuevas empresas.

Networking entre emprendedores incubados: Un adecuado contacto entre los incubados les proporciona apoyo psicológico y moral, reduciendo el stress y la probabilidad de fracaso ocasionado por el cansancio, depresión, etc.

Red de proveedores: Con el objeto de favorecer a los incubados reduciendo las tarifas de servicios especializados, la incubadora deberá conformar una red de especialistas que provean de servicios externos tales como: propiedad intelectual, asesoría de patentes y licencias, gerencia de negocios, marketing internacional y finanzas, para así resolver las necesidades de sus incubados a costos moderados.

7.8.6. Organizacionales

La cultura organizacional como una oportunidad y como una estrategia podría llegar a ser un recurso efectivo a la hora de mejorar las condiciones futuras de la incubadora, especialmente si éste se está enfrentando a una crisis o pasa por un momento complicado.

La cultura organizacional estará cimentada en los siguientes valores:

- Pasión,
- Transparencia,
- Responsabilidad Social Empresarial
- Cumplimiento de Normas
- Trabajo en Equipo
- Mejora Continúa.

Mediante la siguiente tabla se resume los diversos recursos financieros, físicos, humanos, organizacionales y sociales de nuestro modelo de negocios asociados a criterios de ponderación y evaluando al enfoque VRIO, para posteriormente identificar la implicación competitiva que genera cada recurso y si estos recursos se convertirían en fortalezas o debilidades para nuestra empresa.

Tabla 51. Matriz de Recursos Estratégicos de INCOEMP – 1 de 2

Recurso	Tipo	Criterio de Ponderación	Descripción de la creación de valor	V	R	I	O	Implicación Competitiva	Impulsor Costo o Valor	F o D
Financieros	Aportes de accionistas	Disponibilidad de aportes	Viabilidad	SI	SI	NO	NO	DC	IV	D
	Aportes de la comunidad ESPAE y de los Inversionistas Ángeles	Disponibilidad de aportes	Barrera de entrada	SI	SI	NO	SI	VCT	IV	F
	Composición del paquete accionario	Más del 50% a favor del Fideicomiso	Barrera de salida	SI	SI	NO	SI	VCT	IV	F
Físicos	Vías de acceso	Facilidad de ubicación e ingreso	Tráfico de potenciales clientes	SI	SI	NO	SI	VCT	IV	F
	Oficina de INCOEMP en la ESPAE	Ahorro gradual de Costos de Operación	Viabilidad	SI	SI	NO	SI	VCT	IV	F
	Parqueos	Nivel de seguridad a la ubicación	Imagen / Confianza	SI	SI	NO	SI	VCT	IV	F
	Biblioteca, Auditorio	Ahorro gradual de Costos de Operación	Disponibilidad de recursos	SI	SI	NO	SI	VCT	IV	F

Tabla 52. Matriz de Recursos Estratégicos de INCOEMP – 1 de 2

Recurso	Tipo	Criterio de Ponderación	Descripción de la creación de valor	V	R	I	O	Implicación Competitiva	Impulsor Costo o Valor	F o D
Humanos	Empleados	Orientación a la efectividad	Capacidad de adaptación	SI	NO	NO	SI	VCT	IC	F
	Profesores Asesores	Replicación del conocimiento	Capacidad de adaptación	SI	NO	NO	SI	VCT	IC	F
	Aliados (Inversionistas, Proveedores, etc)	Colaboración	Capacidad de expansión	SI	NO	NO	SI	VCT	IC	F
	Y Emprendedores	Innovación / Creatividad	Capacidad de Innovación	SI	NO	NO	SI	VCT	IC	F
Organizacionales	Equipo multidisciplinario	Experiencia / conocimientos	Crecimiento	SI	NO	NO	NO	PC	IV	F
	Convenio con la ESPAE	Prestigio Empresarial - Reputación de marca	Barrera de entrada	SI	NO	NO	SI	PC	IV	F
	Gobierno Corporativo	Transparencia	Dirección y control	SI	NO	NO	SI	PC	IV	F
	Cultura Organizacional	Valores y Principios Organizacionales	Imagen / Confianza	SI	NO	NO	SI	PC	IV	F
Sociales	Redes de contactos en comunidad ESPAE, Inversionistas y medios de comunicación	Nivel de aceptación y acceso a los principales actores de las industrias y del sector gubernamental	Mejor posición negociadora	SI	SI	NO	SI	VCT	IV	F

Elaboración: Los autores

7.9. Canales

Los canales de ventas y comunicación que se utilizarán son:

7.9.1. Portal WEB (www.incoemp.com)

Consideramos a la página WEB como la imagen de nuestra institución y uno de los mejores canales de comunicación para las audiencias alrededor de nuestra entidad, por ese motivo se implementará una arquitectura interactiva WEB 2.0, que entre otras herramientas incluye:

- Módulo de Ayuda On-Line: Servicio de asistencia en vivo para los usuarios que requieran despejar alguna consulta o inquietud, con múltiples operadores.
- Tendrá un Front-End (Recolección de datos) que podrá ser modificable con facilidad de acuerdo a ciertas ocasiones: por ejemplo en el Aniversario de la empresa, fechas patrias o especiales se podrá modificar el Look & Feel de acuerdo a la ocasión.
- Contará con un Back-End (Procesamiento de datos) robusto y seguro que permitirá cargas descentralizadas, sistema de control, moderación escalonada de comentarios, publicación anticipada de noticias, publicación de galerías de imágenes y publicación de videos tanto en real time como almacenados.
- Buscador de alta capacidad incorporado permite realizar búsquedas de cualquier palabra y mostrar todas las páginas o artículos donde se encuentre la palabra buscada.
- Potente modelo de comentarios enlazados que posibilitará seguir y participar fácilmente en la discusión sobre el comentario publicado. Los comentarios estarán de manera jerárquica, como en un grupo de noticias o un foro.
- Administrador de Publicidad que permite la rentabilización del portal en la forma más conveniente. Administrador de Banners, Secciones Sponsorizadas, etc.
- Módulo de BootCamp (Entrenamiento)
- Módulo de Business Pitch (lanzamiento de los emprendimientos)
- Completo sistema de actualización de contenidos que le permiten la creación y publicación de ilimitada cantidad de Artículos (publicaciones) compuestos por texto, gráfico y video.

- Registro e Ingreso de Usuarios propios del portal
- Segmento especial de Testimonios de clientes y colaboradores
- Segmento especial de Galería de fotos y videos
- Función de Compartir las Paginas y Artículos en las Redes sociales
- Funciones de Visualizar, Imprimir y Enviar por E-mail Paginas y Artículos
- Informe en línea de Usuarios durante el día, semana, mes actuales y anteriores.
- Programación avanzada en HTML5 y CSS3 con mejores posibilidades de Posicionamiento.
- Acceso a estadísticas para análisis de ejecutivos, especialistas en mercadeo y webmasters.
- Selección de palabras y creación de los meta-tags en la página principal y publicaciones.
- Creación y registro del Sitemap en Google para su posicionamiento orgánico.

7.9.2. Marketing Email.

Por medio de los correos electrónicos (email) vamos a realizar acciones de marketing para llegar a nuestros clientes, inversionistas y emprendedores, esta herramienta nos permite enviar boletines para informar a nuestra audiencia con:

- Campañas de comunicación para dar a conocer la creación de INCOEMP.
- Boletines con información
- Convocatoria para actividades de selección de emprendedores e inversionistas
- Invitaciones a eventos
- Selección de ideas de negocios
- Información de BootCamp
- Invitación para el Business Pitch

Para asegurarnos que los emails enviados lleguen a destino y no sean considerados como correo masivos invasivos no deseados (SPAM), situación que puede inicialmente bloquear nuestro Dominio y posteriormente ser reportados en la Lista Negra (Black-List) hasta perder la cuenta de Hosting. Para evitar todos esos inconvenientes que se presentan cuando se envía

correos masivos informativos, vamos a contratar una licencia corporativa con un Email Service Provider (ESP).

Los ESP son empresas que poseen tecnología exclusivamente preparada para el envío masivo de emails, es decir vamos a delegar las cuestiones técnicas de los envíos a una empresa especializada mediante la adquisición de una licencia y solo nos vamos a concentrar en el contenido a enviar.

Con publicidad e información en la Página WEB www.incoemp.com y mediante el Marketing Email se invitará a toda la comunidad ESPAE a participar en la selección de las mejores ideas de negocios para convertirlas en emprendimientos exitosos y rentables con el apoyo permanente de INCOEMP.

7.10. Estructura de Costos

La estructura de costos y egresos de efectivo de la incubadora se divide en dos grandes rubros: Gastos de Constitución y los Gastos correspondientes a la Incubadora ya establecida. El detalle de éstos rubros los podemos encontrar en la Tesis de Gestión en la sección 8.11

a. Gastos de constitución: Se hará necesario destinar fondos que se invertirán en recursos legales, humanos, administrativos, materiales y tecnológicos. Todos los valores que se egresen por estos conceptos son considerados gastos de constitución, de pre-operación y activos fijos para INCOEMP.

- **Gastos legales:** pago de tasas, contribuciones, honorarios de abogado y gastos notariales para constituir la empresa.
- **Gastos por recurso humano:** Contratación de un administrador temporal del proyecto
- **Gastos administrativos:** suministros de oficina, publicidad y promoción, telefonía, movilización, adecuaciones, etc.
- **Egreso de efectivo por adquisición de activos:** equipos de oficina, cómputo y muebles y enseres. las licencias, programas, dominios, sistema administrativo-contable, web, entre otros.

b. Gastos de la Incubadora: los correspondientes a:

- **Gastos Operacionales:** En virtud del convenio que se va a firmar con la ESPAE, no se consideran desembolsos por gastos de servicios básicos, a excepción del consumo telefónico.
- **Gastos administrativos:** Incluye remuneraciones del personal, suministros, capacitación, mantenimiento de página web, dominio, hosting, correo, movilización, servicios de asesoría contratados, al fideicomiso.
- **Gastos de Incubación:** Incluye egresos relacionados en todo el proceso de incubación de los emprendimientos: remuneraciones del personal, suministros, capacitación, movilización, asesorías, teléfonos, Boot Camp, Business Pitch y gastos varios.
- **Gastos Financieros:** Intereses pagados producto de financiamientos temporales para cubrir eventuales desfases de liquidez
- **Gastos de Impuestos:** Valores originados de los resultados que obtenga la empresa. El porcentaje a repartir entre los empleados está en el 15% de la utilidad del ejercicio y la tasa impositiva vigente para el año 2014 es del 22%.

7.11. Flujo de Ingresos

Los ingresos de efectivo por parte de la comunidad ESPAE será el resultado de una alianza estratégica entre INCOEMP y la ESPAE, donde esta última brinda la oportunidad para que INCOEMP cree un fideicomiso para la administración de fondos de la incubadora. El detalle de éstos rubros los podemos encontrar en la Tesis de Gestión en la sección 8.11

- Aportes:** El aporte de \$1,000.00 por cada miembro de la comunidad ESPAE (Maestranes nuevos, actuales, ex maestrantes, profesores)
- Asesorías y servicios:** Estos ingresos contemplan los distintos servicios prestados por la incubadora al medio regional en el ámbito de la consultoría, asistencia técnica, capacitación y otros.
- Ingresos por Incubación:** Estos ingresos obedecen a dos naturalezas; la primera referente a utilidades por la venta de productos o servicios de las unidades experimentales de negocios y la segunda por utilidad en la venta de las mismas empresas una vez terminado su proceso de incubación.

- d. Ingresos por Publicidad:** se lo prevé para el 2018 y por un monto mínimo que recupere los valores invertidos en la página web de la empresa
- e. Fondos no reembolsables:** Necesarios para cubrir parte del costo operativo
- f. Financieros:** Se podrían originar por excedentes de liquidez invertidos en el sistema financiero. No se prevén ingresos por este rubro

De manera general, el modelo de Negocios denominado CANVAS se lo puede apreciar a continuación en la figura 17

Figura 17. Modelo CANVAS de INCOEMP

Aliados/Partners Clave Aliados ESPAE, ESPOL, Comunidad ESPAE (Alumnos, Exalumnos y Profesores), Instituciones Públicas y Privadas, Fideicomiso Recursos claves de los Socios: Infraestructura, Financiamiento Red de contactos, Know How de alumnos y profesores Motivación para la alianza. Impulsar la generación de emprendimientos para la comunidad ESPAE. Optimización y economías La alianza con la ESPAE se crea para optimizar recursos y atraer emprendedores e inversionistas. Compartir infraestructura y minimizar costos. Reducción de riesgo e incertidumbre. Minimización de riesgos asociados por las debilidades de cada uno, se trata de hacer sinergia. Adquisición de recursos y actividades particulares. Red de especialistas que provean de servicios externos	Actividades claves de nuestra propuesta de valor Inversión Impulsar y gestionar Inversión de Emprendimientos, Manejo de fondos por medio de Fideicomiso Colaboración Capitalizar el conocimiento académico, Casos de estudio para uso de la ESPAE Incubación Compartir experiencias entre emprendedores, Participación en ejercicios prácticos, Incubar negocios por al menos 3 años, incubar emprendimientos que cambien la Diversificación Productiva, Crear infraestructura de bienes y servicios, Coaching técnico y gerencial de emprendimientos Optimiza y reducir costos para las empresas	Propuesta de Valor Valor que entregamos al cliente: Incubación e Inversión de emprendimientos para la comunidad ESPAE, bajo un modelo colaborativo con sus aliados. Solucionamos los siguientes problemas de los clientes Conseguir Financiamiento inicial para los emprendimientos, Reducir las dificultades en la creación de empresas, Reducir el riesgo de mortalidad de los emprendimientos, Reducir costos de operación y administración Producto y servicio que se entrega al cliente. Capital de riesgo para invertir, Evaluación y precalificación de emprendimientos de la ESPAE, Fideicomiso de administración de fondos Convertir emprendimientos en personas jurídicas, Incubación, Colaboración	Relación con el cliente Relación con cada segmento de clientes Asistencia personal y Atención por medio del Portal WEB Relación que hemos establecido: Gestión de Incubación para Emprendedores Gestión para Inversionistas Gestión para Colaboración con Stakeholders Que tan costosos son: Cuota para gastos administrativos de INCOEMP	Segmentos de clientes Creando valor para: Inversionistas Emprendedores Clientes más importantes: Alumnos de la ESPAE.
Estructura de Costos Gastos de constitución de INCOEMP y de Emprendimientos: Legales, Recursos Humanos, Administrativos, Adquisición de activos Gastos de la Incubadoras: Operacionales, administrativos, Incubación, Marketing Otros gastos: Capacitación, Impuestos	Flujos de ingresos Ingresos por admisión de Aportes de Miembros de la comunidad ESPAE, Asesorías y Servicios, Ingresos por Incubación, Ingresos por Publicidad, Fondos no reembolsables, Financieros			

Elaboración: Los Autores

8. PRUEBA ÁCIDA DEL MODELO DE NEGOCIO

“La Prueba Ácida se encuentra integrada por 10 preguntas claves que el modelo de negocio propuesto debe estar en capacidad de responder. Esta prueba nos encamina a ofrecer claridad, sustentabilidad lógica y generar riqueza y/o bienestar a la empresa”. (Loyola W., 2012)

8.1. Cadena de Valor

“La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final”. (Porter M., 1985)

La cadena de valor de INCOEMP se encuentra segmentada en actividades de apoyo y actividades primarias.

8.1.1. Actividades Primarias

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la Incubación, Inversión y Colaboración (Gestión de Aliados)

Gestión de Incubación

- Pre incubación: Gestión y valoración de ideas de negocio y emprendedores
- Incubación: Apoyo estratégico con bienes y servicios a los emprendimientos.
- Post Incubación: seguimiento a los emprendimientos.

Gestión de Aliados

- Recursos de aliados estratégicos: Provenientes de la ESPAE y proveedores (elaboración de convenios).
- Integración con Aliados: Documentar experiencia, generar oportunidades de Negocio para ex-alumnos.

- Colaboración: Beneficios para aliados (Casos de Estudio, Prácticas Empresariales, ampliar red de contactos).

Gestión de Inversionistas

- Recaudación de Inversiones: Gestión del ingreso de fondos para operación e inversión.
- Gestión de Inversiones y aportes: Fideicomiso de Administración de Flujos.
- Dividendos y Acciones: Beneficios para inversionistas y aportantes
- Mercadeo: Búsqueda de fondos, Administrar relación con Stakeholders y reportar el progreso de inversiones.

8.1.2. Actividades de Apoyo

Son aquellas actividades que agregan valor a INCOEMP pero que no están directamente relacionadas con las áreas que generan negocio, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias

- Dirección: Planeación estratégica, formulación de políticas y procedimientos.
- Gobernanza: Propiedad intelectual del negocio, constitución de empresas, formalización, inversiones.
- Talento Humano: Selección, contratación, capacitación y evaluación de desempeño
- Finanzas: Inversión, administración de flujo de fondos, valoración de la empresa.
- Asesoría: Auditoría (INCOEMP y de empresas en operación), Legal, Contable, Tributaria y Societaria.
- Tecnología: Administración y Soporte de las TICs
- Administración y Adquisiciones: Selección y Contratación de Proveedores.

La tabla 54 corresponde a la cadena de valor de INCOEMP y presenta las actividades claves en función de su relevancia estratégica.

Tabla 53. Cadena de Valor de INCOEMP

Actividades de Apoyo		Dirección (Planeación estratégica, formulación de políticas y procedimientos)			
		Gobernanza (Propiedad Intelectual del Negocio, Constitución de Empresas, Formalización, Inversiones)			
		Talento Humano (selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño)			
		Finanzas (Inversión, administración de flujo de fondos, valoración de la empresa)			
		Asesoría (Auditoría [INCOEMP y de empresas en operación], Legal, Contable, Tributaria y Societaria)			
		Tecnología (administración y soporte de las TICs)			
		Administración y Adquisiciones (Selección y contratación de proveedores)			
Actividades Primarias		Gestión de Incubación	Pre-Incubación (Gestión y valoración de ideas de negocio y emprendedores)	Incubación (Apoyo estratégico con bienes y servicios a los Emprendimientos)	Post-Incubación (Seguimiento a los emprendimientos)
		Gestión de Aliados	Recursos de Aliados Estratégicos Provenientes de la ESPAE y proveedores (Elaboración de convenios)	Integración con Aliados (Documentar experiencia, generar oportunidades de Negocio para ex-alumnos).	Colaboración Beneficios para Aliados (Casos de Estudio, Prácticas Empresariales, ampliar red de contactos)
		Gestión de Inversionistas	Recaudación de inversiones (Gestión del ingreso de fondos para operación e inversión)	Gestión de Inversiones y Aportes (Fideicomiso de administración de flujos)	Dividendos y Acciones (Beneficios para Inversionistas y Aportantes)
		Marketing (Búsqueda de fondos, Administrar relación con Stakeholders y reportar el progreso de inversiones)			

Elaboración: Los autores

La tesis 3. Modelo de Gestión en la Sección 2 amplía la cadena de valor para considerar la secuencia de las actividades en términos de la secuencia en que los procesos son realizados.

Tabla 54. Diseño de Cadena de Valor Orientado al Modelo de Gestión

		Marketing	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing
Actividades Primarias	Gestión de Aliados	Atraer Aliados, Inversionistas y Emprendedores (Búsqueda de alianzas, recursos e ideas de negocios)	Recursos de Aliados Estratégicos Provenientes de la ESPAE y proveedores (Elaboración de convenios)	Integración con Aliados (Documentar experiencia, generar oportunidades de Negocio para ex-alumnos).	Colaboración Beneficios para Aliados (Casos de Estudio, Prácticas Empresariales, ampliar red de contactos)	Gestión con Stakeholders (Administrar relación y reportar el progreso de inversiones)
	Gestión de Inversionistas		Recaudación de inversiones (Gestión del ingreso de fondos para operación e inversión)	Gestión de Inversiones y Aportes (Fideicomiso de administración de flujos)	Dividendos y Acciones (Beneficios para Inversionistas y Aportantes)	
	Gestión de Incubación		Pre-Incubación (Gestión y valoración de ideas de negocio y emprendedores)	Incubación (Apoyo estratégico con bienes y servicios a los Emprendimientos)	Post-Incubación (Seguimiento a los emprendimientos)	

Elaboración: Los Autores

8.2. Matriz de Capacidades Organizacionales

La Matriz de Capacidades Organizacionales, herramienta adaptada por el Dr. William Loyola, tiene por objeto evaluar capacidades del modelo de negocios en el contexto de:

- 1) Cadena de Valor usando la metodología de Porter,
- 2) Características de las Capacidades usando el Modelo de Barney 1991,
- 3) Implicación Competitiva usando el enfoque de Knott 2009,
- 4) Impulso de Costo o Valor y el diagnóstico de Fortaleza o Debilidad.

Con las respuestas a las 10 preguntas de la Prueba Ácida realizadas al modelo de negocios, se obtiene la Matriz de Capacidades Organizacionales.

8.2.1. Pregunta #1: ¿Qué producto o servicio proporciona?

El modelo de negocios de INCOEMP proporciona:

- Incubación para los emprendimientos de la comunidad ESPAE
- Inversión para soportar la incubación y
- Colaboración con sus aliados aplicando principios de Buen Gobierno Corporativo.

Los productos y servicios de INCOEMP pueden verse reflejados en cada una de las actividades primarias y actividades de apoyo de la siguiente tabla.

Tabla 55. Matriz Capacidades Organizacionales
¿Qué servicio proporciona?

Las Capacidades Organizacionales se externalizan al responder progresivamente y coherentemente a las siguientes preguntas y tabulando las respuestas en cada tipo de actividad en la cadena de valor mostrada a la derecha (cada tipo de actividad tiene asignado un color diferente)		Dirección	Gobernanza	Talento Humano	Finanzas
		Asesoría	Tecnología	Adm. y Adq.	
		Pre-Incubación	Incubación	Post-incubación	
		Recursos de aliados estratégicos	Integración con Aliados	Colaboración	Mercadeo
		Recaudación de inversiones	Gestión de inversión y aportes	Dividendos y acciones	
1	¿Qué producto o servicio proporciona? Proporciona incubación de emprendimientos en la ESPAE, incentivando en su comunidad la inversión en los mismos al proponer la integración de actividades entre ellos aplicando principios de Buen Gobierno Corporativo.		Gobierno Corporativo		
		Control Interno bajo reglas de Buen Gobierno Corporativo			
		Evaluación de planes de negocio	Acompañamiento al emprendedor seleccionado	Asesoría para sustentabilidad y crecimiento de los negocios	Oportunidades de inversión y capitalización de emprendimientos Encadenamiento de bienes y servicios provistos por la red de contactos
		Bienes y servicios provenientes de comunidad ESPAE y proveedores	Sinergia de aliados y oportunidades de negocios para comunidad ESPAE	Obtención de beneficios mutuos en experiencia y aprendizaje	
		Membresías y aportes de inversión.	Administración de inversiones a través de un Fideicomiso	Venta de acciones y distribución de rendimientos	

Elaboración: Los autores

8.2.2. Pregunta #2: ¿A quién potencialmente sirve el negocio?

El negocio sirve a los siguientes grupos de interés:

1. Alumnos actuales
2. Alumnos potenciales
3. Exalumnos
4. Profesores
5. Emprendedores
6. ESPAE
7. ESPOL
8. Inversionistas
9. Inversionistas ángeles
10. Instituciones financieras
11. Gobierno

Los cuatro primeros grupos de interés son entendidos como un grupo que forma la *Comunidad ESPAE*.

8.2.3. Pregunta #3: ¿Cómo se diferencia el producto o servicio?

La diferencia en el servicio lo proporciona nuestro aliado la ESPAE y su comunidad.

La alianza nos sirve como plataforma para generar y capitalizar emprendimientos propuestos por sus integrantes, mediante un modelo de colaboración y Buen Gobierno Corporativo.

Adicionalmente se diferencia en los siguientes aspectos:

- Reduce tiempo de arranque de emprendimientos
- Acompañamiento al emprendedor
- Promueve la generación de valor en sus procesos
- Sinergia en la colaboración, Inversión democrática
- Fortalece las audiencias y contenidos entre los miembros de su red

El servicio otorga también un valor diferenciado caracterizado en cada una de las actividades primarias y actividades de apoyo de la cadena de valor, tal y como se lo puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 56. Matriz Capacidades Organizacionales

¿Cómo se diferencia el servicio?

Las Capacidades Organizacionales se externalizan al responder progresivamente y coherentemente a las siguientes preguntas y tabulando las respuestas en cada tipo de actividad en la cadena de valor mostrada a la derecha (cada tipo de actividad tiene asignado un color diferente)		Dirección	Gobernanza	Talento Humano	Finanzas
		Asesoría	Tecnología	Adm. y Adq.	
		Pre-Incubación	Incubación	Post-incubación	
		Recursos de aliados estratégicos	Integración con Aliados	Colaboración	Mercadeo
		Recaudación de inversiones	Gestión de inversión y aportes	Dividendos y acciones	
3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio? La diferencia la proporciona la integración con ESPAE y su comunidad concebida como una plataforma que genera y capitaliza los emprendimientos propuestos por sus integrantes mediante un modelo de colaboración fundamentado en la construcción de confianza que se formaliza en la institucionalidad de un Buen Gobierno Corporativo.	Rendición de cuentas	Buen Gobierno Corporativo		
		Transparencia de información			
		Bootcamp y Coaching de los Profesores	Co-gobierno de los emprendimientos		
			Documentación del manejo de los emprendimientos	Mejores prácticas estudiantiles y casos de estudio. Crowdfunding	Publicación del Business Pitch en el portal web
		Aportes de comunidad ESPAE		Venta preferencial de acciones al emprendedor	

Elaboración: Los autores

8.2.4. Pregunta #4: ¿En quién o en quién reside la diferencia del producto o servicio?

La diferencia principal reside en la alianza estratégica ESPAE – INCOEMP y en la implementación de un modelo colaborativo y prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Adicionalmente el servicio otorga un valor diferenciado caracterizado en cada una de las actividades primarias y actividades de apoyo como se lo puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 57. Matriz Capacidades Organizacionales

¿En quién o en qué reside la diferencia del producto o servicio?

Las Capacidades Organizacionales se externalizan al responder progresivamente y coherentemente a las siguientes preguntas y tabulando las respuestas en cada tipo de actividad en la cadena de valor mostrada a la derecha (cada tipo de actividad tiene asignado un color diferente)		Dirección	Gobernanza	Talento Humano	Finanzas
		Asesoría	Tecnología	Adm. y Adq.	
		Pre-Incubación	Incubación	Post-incubación	
		Recursos de aliados estratégicos	Integración con Aliados	Colaboración	Mercadeo
		Recaudación de inversiones	Gestión de inversión y aportes	Dividendos y acciones	
4	¿En quién o en qué reside la diferencia del producto o servicio? La diferencia principal reside en la alianza estratégica ESPAE – INCOEMP y en la implementación de un modelo colaborativo y prácticas de Buen Gobierno Corporativo.	Rendición de cuentas	Prácticas de Buen Gobierno Corporativo		
		Alianza con ESPAE y Proveedores calificados	Convenios		Legitimación por la marca ESPAE
		Capital Semilla disponible anualmente por aportes de los nuevos estudiantes	Constitución de Fideicomiso		

Elaboración: Los autores**8.2.5. Pregunta #5 ¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?**

El servicio se basa en las etapas de Pre-incubación, Incubación, Post-incubación de emprendimientos soportado con una administración de flujos realizado por un Fideicomiso que obtiene los aportes realizados por los integrantes de la Comunidad ESPAE y probablemente por inversionistas ángeles.

Adicionalmente el servicio proporciona un proceso diferenciado en cada una de las actividades primarias y actividades de apoyo como se lo puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 58. Matriz Capacidades Organizacionales:

¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?

Las Capacidades Organizacionales se externalizan al responder progresivamente y coherentemente a las siguientes preguntas y tabulando las respuestas en cada tipo de actividad en la cadena de valor mostrada a la derecha (cada tipo de actividad tiene asignado un color diferente)		Dirección	Gobernanza	Talento Humano	Finanzas
		Asesoría	Tecnología	Adm. y Adq.	
		Pre-Incubación	Incubación	Post-incubación	
		Recursos de aliados estratégicos	Integración con Aliados	Colaboración	Mercadeo
		Recaudación de inversiones	Gestión de inversión y aportes	Dividendos y acciones	
5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	010) Conformación de Directorio con representantes de la comunidad ESPAE 020) Políticas de Buen Gobierno	040) Constitución de la compañía del emprendedor	050) Desarrollo profesional	060) Valoración de los negocios
		070) Control y seguimiento	080) Soporte de operaciones con portal web	090) Calificación de proveedores	
	El servicio se basa en las etapas de Pre-incubación, Incubación, Post-incubación de emprendimientos soportado con una administración de flujos realizado por un Fideicomiso que obtiene los aportes realizados por los integrantes de la Comunidad ESPAE y probablemente por inversionistas ángeles.	100) Convocatoria de emprendimientos 110) Selección de proyectos 120) Desarrollo de Bootcamp 130) Desarrollo de Business Pitch	160) Acceso a servicios de apoyo a emprendimientos mediante outsourcing	170) Co-gobierno	220) Búsqueda de inversionistas
		180) Selección de asesores y proveedores calificados	030) Elaboración de Convenios	200) Elaboración de casos de estudios	
		140) Recaudación de \$ 100 por membresía 150) Recaudación de \$ 1,000 por inversión	190) Gestión de Fideicomiso	210) Retiro de participación accionaria	

Elaboración: Los autores

Al evaluar la pregunta #5 relacionada al proceso que proporciona la diferencia en el producto o servicio que ofrece nuestro modelo de negocio, nos ayudaremos con el Análisis VRIO²⁶ para

²⁶ Modelo de Evaluación de Recursos y Capacidades, RBW Barney 1991

evaluar las características de los recursos y capacidades de INCOEMP y determinar su condición competitiva:

- **Valor:** El servicio ofrecido **SI** permite neutralizar las posibles amenazas y aprovechar las posibles oportunidades
- **Rareza:** El recurso **SI** se encuentra en manos de pocos, ya que nuestro modelo de negocio es innovador en su estructura, no tienen competidores perfectos, sin embargo existen pocas incubadoras con similares características.
- **Inimitabilidad:** Nuestro modelo de negocios **NO** es inimitable por cuanto sería relativamente fácil que otras Instituciones puedan implementar un modelo parecido al de INCOEMP.
- **Organización:** La empresa **SI** se encuentra organizada con procesos previamente establecidos

El resultado de éste análisis indica que el proceso que diferencia nuestro servicio sería una de nuestras fortalezas lo que representaría una ventaja competitiva temporal. (Ver Tabla 59 Análisis VRIO).

Tabla 59. Análisis VRIO

V	R	I	O	Implicación Competitiva	Impulsor Costo o Valor	Fortaleza o Debilidad
SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal	Pre-Incubación, Incubación, Post-incubación Gestión de inversión, Mercadeo (Impulsor de Valor) Dirección, Asesoría, Recaudación Gobernanza, Administración, Adquisiciones (Impulsor de costo)	Fortaleza

Elaboración: Los autores

8.2.6. Pregunta #6 ¿Quiénes son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados al negocio?

Los grupos de interés ya lo habíamos identificado en la sección 6.2.6 de ésta tesis así como también sus intereses (recompensas)

- Comunidad ESPAE: Alumnos actuales, alumnos potenciales, exalumnos y profesores (Inversión, Colaboración y Emprendimientos, retorno de inversión)
- ESPAE – ESPOL (Reputación, Casos prácticos de emprendimientos. Apoyo a la creación de empresas)
- Inversionistas (Retorno de utilidades)
- Emprendedores (Infraestructura, acompañamiento, asesorías, gestión, contactos)
- Inversionistas ángeles (Retorno de Inversión)
- Instituciones Financieras (Retorno de Inversión)
- Gobierno (Empleo, desarrollo socioeconómico, impuestos)

Con el enfoque de procesos, se había agregado tres nuevos actores que participan de las operaciones

- Fideicomiso (transparencia)
- Personal Directivo (retorno de la inversión)
- Cliente interno (remuneración y capacitación)

En cada una de las actividades primarias y actividades de apoyo se encuentran detallados los grupos de interés y la importancia de ellos en nuestro modelo de negocio.

Tabla 60. Matriz Capacidades Organizacionales:

¿Quiénes son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados al negocio?

Las Capacidades Organizacionales se externalizan al responder progresivamente y coherentemente a las siguientes preguntas y tabulando las respuestas en cada tipo de actividad en la cadena de valor mostrada a la derecha (cada tipo de actividad tiene asignado un color diferente)	Dirección	Gobernanza	Talento Humano	Finanzas
	Asesoría	Tecnología	Adm. y Adq.	
	Pre-Incubación	Incubación	Post-incubación	
	Recursos de aliados estratégicos	Integración con Aliados	Colaboración	Mercadeo
	Recaudación de inversiones	Gestión de inversión y aportes	Dividendos y acciones	
6 ¿Quiénes son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados al negocio? •Comunidad ESPAE: Alumnos actuales, alumnos potenciales, exalumnos y profesores (Inversión, Colaboración y Emprendimientos, retorno de inversión). •ESPAE – ESPOL (Reputación, Casos prácticos de emprendimientos. Apoyo a la creación de empresas) •Inversionistas (Retorno de utilidades). •Emprendedores (Infraestructura, acompañamiento, asesorías, gestión, contactos). •Inversionistas ángeles (Retorno de Inversión). •Instituciones Financieras (Retorno de Inversión). •Gobierno (Empleo, desarrollo socioeconómico, impuestos).	Personal Directivo (retorno sobre capital invertido)		Colaboradores (Remuneración, capacitación)	Instituciones Financieras (retorno de la inversión)
			Emprendedores de ESPAE (nivel de satisfacción)	
	ESPAE - ESPOL (apoyo al emprendimiento de los miembros de su comunidad)	Gobierno (Empleo, desarrollo socioeconómico, impuestos)	Profesores (aplicación de conocimientos)	
	Comunidad Espae (experiencia como emprendedores o inversionistas)	Fideicomiso (transparencia)	Comunidad Espae e Inversionistas (retorno de su inversión)	

Elaboración: Los autores

8.2.7. Pregunta #7 ¿Quiénes forman la red social del sector que soporta éste modelo?

La red social del sector que soporta éste modelo está integrada por:

- Autoridades de la ESPOL y ESPAE
- Profesores vinculados a la empresa
- Superintendentes de Organismos de Control y Director del IEPI
- Ex-alumnos de empresas como proveedores y/o inversionistas
- Seguidores de redes sociales

Tabla 61. Matriz Capacidades Organizacionales: Pregunta #7
¿Quiénes forman la red social del sector que soporta éste modelo?

Las Capacidades Organizacionales se externalizan al responder progresivamente y coherentemente a las siguientes preguntas y tabulando las respuestas en cada tipo de actividad en la cadena de valor mostrada a la derecha (cada tipo de actividad tiene asignado un color diferente)		Dirección	Gobernanza	Talento Humano	Finanzas
		Asesoría	Tecnología	Adm. y Adq.	Mercadeo
		Pre-Incubación	Incubación	Post-incubación	
		Recursos de aliados estratégicos	Integración con Aliados	Colaboración	
7	¿Quiénes forman la red social del sector que soporta este modelo? • Autoridades de la ESPOL y ESPAE • Profesores vinculados a la empresa • Superintendentes de Organismos de Control y Director del IEPI • Ex-alumnos de empresas como proveedores y/o inversionistas	Recaudación de inversiones	Gestión de inversión y aportes	Dividendos y acciones	Todos los identificados en la red social
			Organismos de Control		
				Comunidad ESPAE como proveedor	
			ESPOL y ESPAE	Profesores	
		Comunidad ESPAE como inversionista			

Elaboración: Los autores

El resultado de éste análisis indica que el bienestar de la red social que soporta nuestro modelo de negocios sería una de nuestras fortalezas, lo que representaría una ventaja competitiva temporal. (Ver Tabla 59. Análisis VRIO).

8.2.8. Pregunta #8 ¿Cómo genera riqueza y/o bienestar el negocio?

- Para los inversionistas con los resultados de empresas exitosas
- Para la ESPAE fomentando los emprendimientos.

Adicionalmente el bienestar que genera nuestro modelo de negocios se encuentra detallado en cada una de las actividades primarias y actividades de apoyo como se lo puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 62. Matriz Capacidades Organizacionales
¿Cómo genera riqueza y/o bienestar el negocio?

Las Capacidades Organizacionales se externalizan al responder progresivamente y coherentemente a las siguientes preguntas y tabulando las respuestas en cada tipo de actividad en la cadena de valor mostrada a la derecha (cada tipo de actividad tiene asignado un color diferente)	Dirección	Gobernanza	Talento Humano	Finanzas
	Asesoría	Tecnología	Adm. y Adq.	
	Pre-Incubación	Incubación	Post-incubación	Mercadeo
	Recursos de aliados estratégicos	Integración con Aliados	Colaboración	
	Recaudación de inversiones	Gestión de inversión y aportes	Dividendos y acciones	
8 El negocio genera riqueza y bienestar logrando la mejor selección de ideas de negocio entre las propuestas, construyendo confianza por medio de buenas prácticas del Gobierno Corporativo y de un Fideicomiso, reduciendo la tasa de mortalidad de los emprendimientos, documentando casos reales de emprendimientos con la comunidad ESPAE, y así incrementando el valor de las acciones.		Buenas Prácticas Gobierno Corporativo	Generación de empleo	
				Manteniendo informados a los grupos de interés.
	Logrando la mejor selección entre las propuestas	Reduciendo la tasa de mortalidad de los emprendimientos	Sustentabilidad de los emprendimientos	
		Mejoramiento de propuesta académica de ESPAE (teoría + práctica)	Casos prácticos de emprendimientos en la comunidad ESPAE	
		Imagen de transparencia por Fideicomiso	Incremento del valor de sus acciones	

Elaboración: Los autores

El resultado de éste análisis indica que el bienestar que genera nuestro modelo de negocio sería una de nuestras fortalezas, lo que representaría una ventaja competitiva temporal. (Ver Tabla 59 Análisis VRIO)

8.2.9. Pregunta #9 ¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y lo posiciona ante los grupos de interés y su red?

El mensaje central que comunica la diferencia de nuestro modelo de negocio y lo posiciona ante los grupos de interés y su red es el siguiente: ***“Convierte tu idea de negocio en emprendimiento con: Inversión, Incubación y Colaboración”***. Este mensaje será comunicado en cada una de las actividades primarias y actividades de apoyo como se lo puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 63. Matriz Capacidades Organizacionales

¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y lo posiciona ante los grupos de interés y su red?

Las Capacidades Organizacionales se externalizan al responder progresivamente y coherentemente a las siguientes preguntas y tabulando las respuestas en cada tipo de actividad en la cadena de valor mostrada a la derecha (cada tipo de actividad tiene asignado un color diferente)		Dirección	Gobernanza	Talento Humano	Finanzas
		Asesoría	Tecnología	Adm. y Adq.	
		Pre-Incubación	Incubación	Post-incubación	
		Recursos de aliados estratégicos	Integración con Aliados	Colaboración	Mercadeo
		Recaudación de inversiones	Gestión de inversión y aportes	Dividendos y acciones	
9	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y lo posiciona ante los grupos de interés y su red (6, 7)? Convierte tu idea de negocio en emprendimiento con: Inversión Incubación Colaboración	Administración por objetivos y valores	Políticas y reglamentos determinados	Recurso Humano calificado	Cuentas Claras
		Transparencia	Uso de Tics para soporte de gestión	Calificación de proveedores	
		Valoración Técnica Apropiaada	Apoyo continuo al emprendedor	Negocios sustentables	Publicación de Informes
		Cumplimiento de compromisos	Convenios estratégicos de cooperación	Prácticas Reales Experiencias	
		Posibilidad de invertir o emprender	Administración eficiente y transparente de aportes	Rendimiento de las acciones	

Elaboración: Los autores

8.2.10. Pregunta #10 ¿Cómo protege y sustenta las diferencias en el largo plazo?

Se lo realizará manteniendo el vínculo con la ESPAE, asegurando la inversión de los estudiantes y la incubación apropiada para los emprendimientos.

El resultado del análisis VRIO arroja que los mecanismos que hemos establecido para proteger y sustentar las diferencias en el largo plazo para nuestro modelo de negocio sería una de nuestras fortalezas, lo que representaría una ventaja competitiva temporal. (Ver Tabla 59 Análisis VRIO).

Adicionalmente la implementación de éstos mecanismos se encuentran detallados en cada una de las actividades primarias y actividades de apoyo, se lo puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 64. Matriz Capacidades Organizacionales:

¿Cómo protege y sustenta las diferencias en el largo plazo? -1 de 2

Las Capacidades Organizacionales se externalizan al responder progresivamente y coherentemente a las siguientes preguntas y tabulando las respuestas en cada tipo de actividad en la cadena de valor mostrada a la derecha (cada tipo de actividad tiene asignado un color diferente)		Dirección	Gobernanza	Talento Humano	Finanzas
		Asesoría	Tecnología	Adm. y Adq.	
		Pre-Incubación	Incubación	Post-incubación	
		Recursos de aliados estratégicos	Integración con Aliados	Colaboración	Mercadeo
		Recaudación de inversiones	Gestión de inversión y aportes	Dividendos y acciones	
10	¿Cómo protege y sustenta las diferencias (4, 5, o 7) en el largo plazo?				
	Manteniendo el vínculo con la ESPAE, asegurando la inversión de los estudiantes y la incubación apropiada para los emprendimientos.	Invitación a la selección de ideas de negocios Mantener la alianza con la ESPAE Capacitación Personal de INCOEMP Implementar modelos más prácticos de selección de emprendimientos	Incrementar el patrimonio, los activos y personal para mejorar los servicios. Mantener valores, metas y la visión como estrategia del negocio. Aporte a la permanente construcción de valor en cada emprendimiento	Asesoramiento continuo para mejorar la estructura financiera y de operaciones de los emprendimientos	Fomentar el vínculo con los grupos de interés que compartan la visión y misión de INCOEMP

Tabla 65. Matriz Capacidades Organizacionales:

¿Cómo protege y sustenta las diferencias en el largo plazo? – 2 de 2

Las Capacidades Organizacionales se externalizan al responder progresivamente y coherentemente a las siguientes preguntas y tabulando las respuestas en cada tipo de actividad en la cadena de valor mostrada a la derecha (cada tipo de actividad tiene asignado un color diferente)		Dirección	Gobernanza	Talento Humano	Finanzas
		Asesoría	Tecnología	Adm. y Adq.	
		Pre-Incubación	Incubación	Post-incubación	Mercadeo
		Recursos de aliados estratégicos	Integración con Aliados	Colaboración	
		Recaudación de inversiones	Gestión de inversión y aportes	Dividendos y acciones	
1 0	¿Cómo protege y sustenta las diferencias (4, 5, o 7) en el largo plazo?				
		Calificación de los proveedores	Mejorar la relación con ESPAE y la red de contactos de la comunidad ESPAE	Incrementar las actividades prácticas y emotivas de la comunidad ESPAE Incrementar beneficios para la comunidad ESPAE	
		Manteniendo el sistema de recaudación de membresía y de Inversión. La selección adecuada de inversionistas que compartan visión y valores de INCOEMP. Buscar alianzas con el gobierno.	Mantener la liquidez para invertir en nuevos emprendimientos Ser responsables financieramente	Rendimiento de inversiones	

Elaboración: Los autores

9. ANÁLISIS FODA

La formulación de la estrategia se ocupa del desarrollo coherente de la misión, los objetivos, las políticas y valores éticos de INCOEMP acompañado de un análisis integral de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de INCOEMP, lo cual nos ayudará finalmente a identificar las alternativas estratégicas para nuestro modelo de negocios.

El análisis FODA nos ayudará también a analizar la situación competitiva de nuestro modelo de negocios, detectando las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas

Las fortalezas y debilidades resultarán del análisis efectuado en el Capítulo 3 con la Herramienta Canvas y Prueba Ácida. Las oportunidades y amenazas se las obtendrá del Análisis del Entorno Social e Industrial realizado en el Capítulo 2 a través de las herramientas PESTLE, Escenarios e Implicaciones del Sector, y el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

9.1. Fortalezas

Las fortalezas que hemos considerado que INCOEMP cuenta de tal forma que al poseerlas goza de una posición privilegiada frente a la competencia son:

- El servicio se basa en las etapas de Pre-incubación, Incubación, Post-incubación de emprendimientos soportado con una administración de flujos realizado por un Fideicomiso que obtiene los aportes de los integrantes de la Comunidad ESPAE y probablemente por inversionistas ángeles.
- Recaudación de Inversiones a través de la Gestión del ingreso de fondos para operación e inversión.
- El negocio genera riqueza y bienestar a través de lograr la mejor selección entre las propuestas, buenas prácticas de Gobierno Corporativo, reduciendo la tasa de mortalidad de los emprendimientos, la presencia de un Fideicomiso, casos prácticos de emprendimientos con la Comunidad ESPAE e incrementando el valor de las acciones.

- Presencia de aliados claves: Comunidad ESPAE (Alumnos, Ex alumnos y profesores), Instituciones Públicas y Privadas, Inversionistas ángeles.
- Proceso de Mercadeo y Red Social en la búsqueda de fondos, Administrar y explotar la red de contactos y reportar el progreso de inversiones.
- La colaboración con los grupos de interés como eje transversal de nuestro modelo de negocios a través de motivar el interés en los estudiantes de las Maestrías por participar en ejercicios prácticos para aprovechar en mejor forma la parte Académica.
- Manejo de la Incubadora dentro de la comodidad del Campus las Peñas
- 10 accionistas principales con conocimientos y expertise en diversas ramas y con postgrados en Administración de Empresas que permitirán soportar el proyecto.

9.2. Debilidades

La debilidad que hemos identificado y que podría provocar una posición desfavorable es:

- La disponibilidad de aportes por parte de los accionistas.
- La poca experiencia que tiene la Organización en Incubación de Emprendimientos
- Los costos fijos y variables que pudiera tener la empresa como tal

La ponderación de cada una de las fortalezas y las debilidades se las puede visualizar en el Anexo 2

9.3. Oportunidades

Las oportunidades que hemos considerado que resultan positivos, favorables, explotables y que de alguna manera el saber aprovecharlas generará ventajas competitivas a la empresa son:

- Estabilidad económica y política del Ecuador enmarcada principalmente por el crecimiento económico, la liquidez y la continuidad de las estrategias del Gobierno actual.
- Tendencia a emprendimientos orientados a las estrategias del Gobierno enmarcadas en el Plan Nacional del Buen Vivir: Revolución Agraria, la Revolución Cultural y la transición hacia una economía del conocimiento
- Mejoran las condiciones para emprender en las áreas que el gobierno considera estratégicas.
- Se incrementarán iniciativas para el fortalecimiento de emprendimientos gestionados por Instituciones privadas que requerirán de proveedores expertos en emprendimiento e incubación.
- El Prestigio por la Alianza con la ESPAE nos permite tener a mano ideas de negocios e inversionistas para poder mantener el propósito de INCOEMP, también nos permite tener a mano a profesores con conocimientos para ser asesores y brinden Coaching a nuestros emprendedores. Nos permite también apalancarnos para generar confianza a los inversionistas, emprendedores y comunidad en general.
- Conocimiento multidisciplinario de los integrantes de la Comunidad ESPAE.
- Captación y financiamiento a nuevos emprendedores que tengan una idea de negocios con potencial de convertirse en una empresa rentable y sostenible.
- Proceso Colaborativo a través de Coaching y experiencia a los alumnos de la ESPAE despertando su interés en la participación de ejercicios prácticos de inversión, toma de decisiones y emprendimiento.
- Captación de Inversionistas para capital de riesgo como mecanismo alternativo para el capital semilla que se podría usar para financiar emprendimientos.

9.4. Amenazas

Las amenazas que hemos identificado que podrían llegar a atentar contra la creación y sostenibilidad de nuestra empresa son las siguientes:

- Nueva competencia debido a que el Gobierno promueve diversos mecanismos para impulsar los emprendimientos, entre ellos la creación de programas para el desarrollo de emprendimientos (futura o actual competencia)
- Importante competencia actual sobre programas con algunos años en el mercado para el apoyo y desarrollo de emprendimientos realizados por grandes empresas multinacionales (Cervecería Nacional, Movistar, Credife, etc) que cuentan con suficiente capital para la sostenibilidad de sus programas.
- Crisis económica en Europa, posible recesión económica en EEUU y presiones por la Dolarización podrían afectar a las PYMES y sus exportaciones, o a los futuros emprendimientos con buen potencial orientados a esta actividad.
- Desaceleración de la Inversión Privada versus el dinamismo de la Inversión Pública podría desalentar a los inversionistas en proyectos con capital de riesgo.
- Dificultades para el Emprendimiento en el Ecuador debido a que los trámites para crear una empresa en Ecuador demora mucho tiempo, los derechos laborales son para beneficios de los trabajadores en perjuicio de las empresas.
- Las dificultades económicas que pasa las empresas privadas y las dificultades para el emprendimiento crean condiciones propicias para la presencia de grupos económicos dedicados al lavado de activos.
- La ley Orgánica para la defensa de los Derechos Laborales y el nuevo Código de Trabajo son limitantes para la sostenibilidad de nuevas empresas.

La ponderación de cada una de las oportunidades y amenazas se las puede visualizar en el anexo 3

9.5. Síntesis FODA

El análisis integral de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas a que los que INCOEMP se enfrenta puede ser agrupadas para construir la Síntesis FODA²⁷. Esta es una herramienta (Ver Tablas 66, 67 y 68) presenta las interdependencias de todos los elementos del FODA para:

- Representar visualmente las referencias cruzadas entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Ayudar a validar la coherencia de la propuesta de valor.
- Definir un punto de quiebre ya sea que valida las presunciones originales o refina o replantea el proyecto.

La intensidad de colores utilizados en esta herramienta revela el nivel de impacto del factor:

- Verde para Fortalezas (Fx),
- Amarillo para Debilidades (Dx),
- Azul para Oportunidades (Ox),
- Rojo para Amenazas (Ax).

²⁷ William Loyola, PhD, Catedrático de ESPAE - ESPOL

Tabla 66. Síntesis FODA de INCOEMP – 1 de 3

ID	FORTALEZAS													MEDIA	ID
F1	El servicio se basa en las etapas de Pre-incubación, Incubación, Post-incubación de emprendimientos soportado con una administración de flujos realizado por un Fideicomiso que obtiene los aportes realizados por los integrantes de la Comunidad ESPAE y probablemente por inversionistas ángeles	F2	F4	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	A5	A7	4.50	F1
F2	Recaudación de Inversiones a través de la Gestión del ingreso de fondos para operación e inversión			F1	D1	O1	O3	O4	O6	A1	A2	A6		4.17	F2
F3	El negocio genera riqueza y bienestar a través de lograr la mejor selección entre las propuestas, buenas prácticas de Gobierno Corporativo, reduciendo la tasa de mortalidad de los emprendimientos, la presencia de un Fideicomiso, casos prácticos de emprendimientos con la Comunidad ESPAE e incrementando el valor de las acciones	F1	F4	O1	O2	O3	O4	O9	A1	A2	A3	A4		4.00	F3
F4	Presencia de aliados claves: Comunidad Espae (Alumnos, Ex alumnos y profesores), Instituciones Públicas y Privadas, Inversionistas ángeles								F3	O1	O3	O4		3.17	F4
F5	Proceso de Mercadeo y Red Social en la búsqueda de fondos, Administrar y explotar la red de contactos y reportar el progreso de inversiones					F2	O1	O3	O6	A1	A2	A6		3.17	F5
F6	La colaboración con los grupos de interés como eje transversal de nuestro modelo de negocios a través de motivar el interés en los estudiantes de las Maestrías por participar en ejercicios prácticos para aprovechar en mejor forma la parte Académica		F4	O1	O3	O4	O5	O7	O8	A1	A2			3.17	F6
F7	Manejo de la Incubadora dentro de la comodidad del Campus las Peñas							O1	O5	O6	O7	O8		3.00	F7
F8	11 accionistas principales con conocimientos y expertise en diversas ramas y con postgrados en Administración de Empresas que permitirán soportar el proyecto					D1	O2	O3	O4	O5	O7	O8		2.83	F8
DEBILIDADES															
D1	Los costos fijos y variables que pudiera tener la empresa									A3	F6	F4		4.65	D1
D2	La poca experiencia que tiene la Organización en Incubación de Emprendimientos							A2	A1	O3	O1	F6	F4	4.25	D2
D3	Disponibilidad inicial de aportes por parte de los accionistas									O8	F6	F4	F2	3.83	D3

Tabla 67. Síntesis FODA de INCOEMP – 2 de 3

OPORTUNIDADES											
O1	El Prestigio por la Alianza con la ESPAE nos permite tener a mano ideas de negocios e inversionistas para poder mantener el propósito de INCOEMP, también nos permite tener a mano a profesores con conocimientos para ser asesores y brinden coaching a nuestros emprendedores. Nos permite también apalancarnos para generar confianza a los inversionistas, emprendedores y comunidad en general.		A2	A1	O5	D1	F6	F4	F2	F1	4.53 O1
O2	Tendencia a emprendimientos orientados a las estrategias del Gobierno enmarcadas en el Plan Nacional del Buen Vivir: Revolución Agraria, la Revolución Cultural y la transición hacia una economía del conocimiento				A2	A1	O1	F6	F2	F1	4.50 O2
O3	Mejoran las condiciones para emprender en las áreas que el gobierno considera estratégicas				A2	A1	O1	F6	F4	F3	4.25 O3
O4	Captación y financiamiento a nuevos emprendedores que tengan una idea de negocios con potencial de convertirse en una empresa rentable y sostenible		A2	A1	O1	D1	F6	F5	F2	F1	4.16 O4
O5	Se incrementarán iniciativas para el fortalecimiento de emprendimientos gestionados por Instituciones privadas que requerirán de proveedores expertos en emprendimiento e incubación				A2	O3	O2	O1	F6	F1	4.08 O5
O6	Captación de Inversionistas para capital de riesgo como mecanismo alternativo para el capital semilla que se podría usar para financiar emprendimientos					O3	O2	O1	F6	F1	4.05 O6
O7	Proceso Colaborativo a través de Coaching y experiencia a los alumnos de la ESPAE despertando su interés en la participación de ejercicios prácticos de inversión, toma de decisiones y emprendimiento						O5	O1	F6	F4	3.95 O7
O8	Conocimiento multidisciplinario de los integrantes de la Comunidad ESPAE				A2	A1	O5	O4	F6	F4	3.85 O8
O9	Estabilidad económica y política del Ecuador enmarcada principalmente por el crecimiento económico, la liquidez y la continuidad de las estrategias del Gobierno actual								A3	F2	3.76 O9

Tabla 68. Síntesis FODA de INCOEMP – 3 de 3

AMENAZAS																		
A1	Nueva competencia debido a que el Gobierno promueve diversos mecanismos para impulsar los emprendimientos, entre ellos la creación de programas para el desarrollo de emprendimientos (futura o actual competencia)							O3	O2	O1	F4	F3	F2	F1	4.26	A1		
A2	Importante competencia actual sobre programas con algunos años en el mercado para el apoyo y desarrollo de emprendimientos realizados por grandes empresas multinacionales (Cervecería Nacional, Movistar, Credife, etc) que cuentan con suficiente capital para la sostenibilidad de sus programas.							O3	O2	O1	F4	F3	F2	F1	4.23	A2		
A3	Crisis económica en Europa, posible recesión económica en EEUU y presiones por la Dolarización podrían afectar a las PYMES y sus exportaciones, o a los futuros emprendimientos con buen potencial orientados a esta actividad										O6	O4	O3	O2	O9	3.98	A3	
A4	Desaceleración de la Inversión Privada versus el dinamismo de la Inversión Pública podría desalentar a los inversionistas en proyectos con capital de riesgo			O4	O3	O2	O1	O9			F6	F4	F3	F2	F1	3.89	A4	
A5	Dificultades para el Emprendimiento en el Ecuador debido a que los trámites para crear una empresa en Ecuador demora mucho tiempo, los derechos laborales son para beneficios de los trabajadores en perjuicio de las empresas									O4	O3	O1	F7	F6	F5	F2	3.81	A5
A6	Las dificultades económicas que pasa las empresas privadas y las dificultades para el emprendimiento crean condiciones propicias para la presencia de grupos económicos dedicados al lavado de activos..									O3	O2	D1	F6	F5	F3	F2	3.78	A6
A7	La ley Orgánica para la defensa de los Derechos Laborales y el nuevo Código de Trabajo son limitantes para la sostenibilidad de nuevas empresas												O6	O5	F6	F3	3.68	A7

Elaboración: Los autores

10. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Para diseñar las alternativas estratégicas genéricas de INCOEMP hacemos uso de la síntesis FODA (tabla 66, 67 y 68), ésta facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas. Dependiendo del cruce de variables del análisis FODA vamos a tener cuatro alternativas estratégicas: Defensivas (FO), Adaptivas (DO), Reactivas (FA) y Ofensivas (DA), para una óptima estrategia hemos identificado combinaciones que no están siendo explotadas por otros actores del sector. En las tablas 69 y 70 se detallan las 4 alternativas estratégicas de la matriz FODA.

10.1.Estrategias FO (defensivas)

Las estrategias que puede implementar INCOEMP usando las fortalezas para aprovechar las oportunidades son las siguientes:

10.1.1. Emprendimientos

Facilitar que las Mejores Ideas de Negocios Generadas desde las Aulas de la ESPAE se Conviertan en Emprendimientos bajo un sistema de selección de acuerdo a dos parámetros: la factibilidad de la idea y las capacidades del emprendedor

10.1.2. Incubación

Incubación de emprendimientos seleccionados

10.1.3. Enfoque

Nuestra principal actividad se va a enfocar en las actividades primarias de la cadena de valor, las actividades de apoyo las realizaremos con proveedores calificados

10.1.4. Inversión

Oportunidad que la comunidad ESPAE e inversionistas Ángeles, inviertan en emprendimientos

10.1.5. Colaboración

Colaborar con aliados de la Comunidad ESPAE

Junta Directiva INCOEMP integrada por ejecutivos con experiencia

Apoyo por redes de expertos miembros de la comunidad ESPAE

10.1.6. Espíritu Empresarial

Fomentar el Espíritu empresarial a través del desarrollo de habilidades y competencias hacia el emprendimiento, descubriendo, motivando, informando y capacitando

10.1.7. Gestión del Conocimiento

Facilitar el acceso a las empresas incubadas para la realización de material didáctico que permita conocer las experiencias de las mismas.

10.2.Estrategias DO (Adaptivas)

Las estrategias que puede implementar INCOEMP para aprovechar las oportunidades superando las debilidades son las siguientes:

10.2.1. Fondos de Capital de Riesgo Alternativos

Desarrollar iniciativas y alternativas para la creación de fondos de capital de riesgo, identificando potenciales contribuyentes (inversionistas ángeles) con el objeto de apalancar financieramente a los emprendimientos e incluso para el aporte inicial para la constitución de INCOEMP

10.3.Estrategias FA (Reactivas)

Las estrategias que puede implementar INCOEMP usando las fortalezas para enfrentar amenazas son las siguientes:

10.3.1. Alianzas Estratégicas con el Gobierno y Empresas del Sector Privado

Establecer acuerdos de cooperación entre el Gobierno / empresas privadas y la incubadora, con el fin de apoyar y cofinanciar los proyectos que presente la incubadora y que tengan fuerte componente de innovación.

10.3.2. Protección de la propiedad intelectual

Crear una alianza estratégica con el IEPI con el objeto de proteger celosamente los derechos de autor y la propiedad intelectual de los emprendedores.

10.3.3. Vínculo de pasantes universitarios

Suscribir un acuerdo con la ESPOL para la vinculación de pasantes en las operaciones de la incubadora con el objeto de no aumentar los costos de nómina.

10.3.4. Psicología del Emprendimiento

Contar con un psicólogo (practicante) para conocer la inteligencia emocional del emprendedor, esto se hace con el fin de evitar la deserción de los emprendedores cuando entran en las estaciones de depresión.

10.4.Estrategias DA (Ofensivas)

Las estrategias que puede implementar INCOEMP para minimizar las debilidades y eliminar las amenazas son las siguientes:

10.4.1. Tercerizar Gestión Financiera y Administrativas

Establecer alianzas con organizaciones que presten servicios especializados

10.5. Identificación de Brechas

Las brechas son consideradas como los Recursos Estratégicos o Capacidades organizacionales que aportan a la creación valor en la alternativa estratégica seleccionada y que la organización no cuenta con ellos al momento. Por tanto las brechas identificadas del proyecto son:

10.5.1. Proceso de Certificación de Calidad

Unificar esfuerzos para obtener el certificado de calidad de los servicios ofrecidos por parte de la Incubadora, con el firme propósito de generar confianza en el proceso.

10.5.2. Relaciones Internacionales

Crear y mantener relaciones con instituciones de apoyo a nivel internacional que sustenten un apalancamiento financiero real, se facilite la transferencia de conocimiento y nuevas tecnologías, y se cuente con el respaldo institucional para emprender nuevos proyectos de fortalecimiento.

10.6. Matriz de Alternativas y Brechas Estratégicas

Mediante la siguiente tabla se puede visualizar en su contexto general la Matriz de Alternativas Estratégicas Genéricas que incluyen las estrategias FO, DA, FA, DA y sus brechas.

Tabla 69. Matriz de Alternativas y Brechas Estratégicas – 1 de 2

Etiqueta	Estrategias (FO: Defensiva)	Etiqueta	Estrategias (DO: Adaptiva)
Emprendimientos	Facilitar que las mejores ideas de negocios generadas desde las Aulas de la ESPAE se conviertan en Emprendimientos bajo un sistema de selección de acuerdo a dos parámetros: la factibilidad de la idea y las capacidades del emprendedor	Fondos de capital de riesgo alternativos	Desarrollar iniciativas y alternativas para la creación de fondos de capital de riesgo, identificando potenciales contribuyentes (inversionistas ángeles) con el objeto de apalancar financieramente a los emprendimientos e incluso para el aporte inicial para la constitución de INCOEMP
Incubación	Incubación de emprendimientos seleccionados		
Enfoque	Nuestra principal actividad se va a enfocar en las actividades primarias de la cadena de valor, las actividades de apoyo las realizaremos con proveedores calificados		
Inversión	Oportunidad que la comunidad ESPAE e inversionistas Ángeles, inviertan en emprendimientos	IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS	
Colaboración	Colaborar con aliados, Junta Directiva INCOEMP integrada por ejecutivos con experiencia y Apoyo por redes de expertos miembros de la comunidad ESPAE	Proceso de certificación de calidad	Unificar esfuerzos para obtener el certificado de calidad de los servicios ofrecidos por parte de la Incubadora, con el firme propósito de generar confianza en el proceso
Espíritu Empresarial	Fomentar el Espíritu empresarial a través del desarrollo de habilidades y competencias hacia el emprendimiento, descubriendo, motivando, informando y capacitando		
Gestión del Conocimiento	Facilitar el acceso a las empresas incubadas para la realización de material didáctico que permita conocer las experiencias de las mismas.		

Tabla 70. Matriz de Alternativas y Brechas Estratégicas – 1 de 2

Etiqueta	Estrategias (FA: Reactivas)	Etiqueta	Estrategias (DA: Ofensiva)
Alianzas Estratégicas con el Gobierno y Empresas del Sector Privado	Establecer acuerdos de cooperación entre el Gobierno / empresas privadas y la incubadora, con el fin de apoyar y cofinanciar los proyectos que presente la incubadora y que tengan fuerte componente de innovación	Tercerizar actividades de manejo financiero y administrativo	Establecer alianzas con organizaciones que presten servicios especializados
Protección de la propiedad intelectual	Crear una alianza estratégica con el IEPI con el objeto de proteger celosamente los derechos de autor y la propiedad intelectual de los emprendedores	IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS	
Vínculo de pasantes universitarios	Suscribir un acuerdo con la ESPOL para la vinculación de pasantes en las operaciones de la incubadora con el objeto de no aumentar los costos de nómina	Relaciones Internacionales	Crear y mantener relaciones con instituciones internacionales que sustenten un apalancamiento financiero real, facilite la transferencia de conocimiento y nuevas tecnologías, y la posibilidad para emprender nuevos proyectos de fortalecimiento
Psicología del Emprendimiento	Contar con un psicólogo (practicante) para conocer la inteligencia emocional del emprendedor, esto se hace con el fin de evitar la deserción de los emprendedores cuando entran en las estaciones de depresión		

Elaboración: Los Autores

11. FORMULACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

11.1. Estrategia Genérica

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* en el cual describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido los escenarios identificados.

Porter identificó tres estrategias genéricas excluyentes entre sí, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- **El liderazgo en costos totales bajos:** Mantener el costo más bajo, lograr un volumen alto de ventas, construcción eficiente de economías de escala, rígido control de costos variables, minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.
- **La diferenciación:** Crear al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.
- **El enfoque:** Concentración en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

Las estrategias competitivas y colaborativas utilizadas en nuestro modelo de negocio se basarán **en enfoque basado en la diferenciación:** INCOEMP se enfocará en los emprendimientos que

surjan de la Comunidad de ESPAE diferenciándose por medio de los ejes transversales de su modelo de negocio: Gestión de Aliados, Gestión de la Inversión, Gestión de la Incubación.

11.2. Relación entre alternativas estratégicas y la escogida

Para aplicar las diferentes alternativas estratégicas genéricas (FO-DO-FA-DA) que hemos construido de acuerdo a las tablas 69 y 70 vamos a aplicar según Porter la estrategia de enfoque basado en diferenciación. Todas estas alternativas estratégicas genéricas van enfocadas a los emprendedores e inversionistas de la comunidad ESPAE, se diferencian de la competencia por la cadena de valor con la que se desarrollan las estratégicas señaladas.

Tabla 71. Relación entre las Alternativas Estratégicas y la Estrategia de Enfoque basado en Diferenciación

Estrategias	Gestión de la Inversión	Gestión de Aliados	Gestión de Incubación
	Inversión	Colaboración	Emprendimientos
FO: Defensivas	Enfoque	Enfoque Espíritu Empresarial Gestión del Conocimiento	Enfoque Incubación
FA: Ofensiva		Alianzas Estratégicas con el Gobierno y Empresas del Sector Privado Protección de la propiedad intelectual Vínculo de pasantes universitarios Psicología del Emprendimiento	
DO: Adaptiva	Fondos de capital de riesgo alternativos		
DA: Reactivas		Tercerizar actividades de manejo financiero y administrativo	

Elaboración: los autores

11.3. Misión

INCOEMP surge con el objetivo central de ser un aliado estratégico para los emprendedores de la comunidad ESPAE que desean iniciar su propia empresa, ofreciéndoles capacitación, recursos tecnológicos, asesorías profesionales y servicios administrativos para lograr la creación de empresas exitosas, financieramente viables y autosuficientes, capaces de colaborar con el crecimiento de su región y el país. Por tanto, su Misión es:

Figura 18. Misión de INCOEMP

“Ser un aliado estratégico de la ESPAE Graduate School of Management para impulsar la INVERSION e INCUBACIÓN de emprendimientos amparados en un modelo colaborativo que permita generar valor para sus aliados, esto es sus inversionistas, comunidad ESPAE, trabajadores y accionistas, promoviendo así el emprendimiento en el país”.



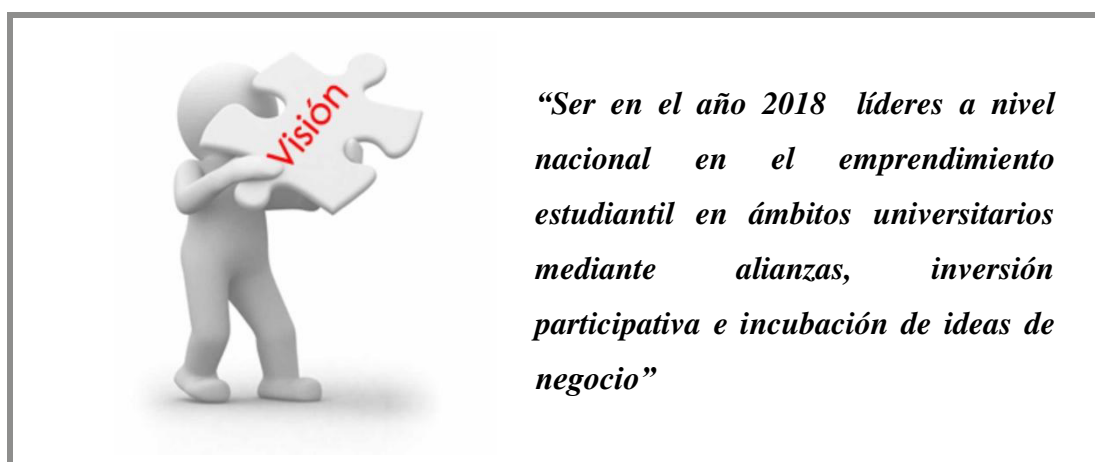
Elaboración: Los Autores

11.4. Visión

La visión de INCOEMP sirve como guía de largo plazo para enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la organización en una dirección compartida, es decir, tomar decisiones, ejecutar tareas, cumplir objetivos, y en el mediano plazo incorporar nuevas tácticas, logrando así, coherencia y orden.

También es una fuente de inspiración, identificación, compromiso y motivación.

Figura 19. Visión de INCOEMP



Elaboración: Los Autores

11.5. Sistema de Valores Organizacionales

El sistema de valores de una organización pretende ofrecer una coherente integración de los valores centrales (ética), valores protegidos (políticas estratégicas) y valores creados (misión, metas y objetivos estratégicos).

El propósito de este sistema es proveer un marco de referencia que sea utilizado durante el reclutamiento, inducción y alineamiento de la conducta diaria de todos en la organización y adicionalmente propone a la sociedad un aprecio por valores y conductas de la organización.

En consecuencia se espera que todos los integrantes de INCOEMP S.A. se comprometan en su decisiones y quehacer a conducirse en concordancia con la ética de la organización expresada en sus valores organizacionales, a respetar las políticas estratégicas, y a entregar con pasión todo su esfuerzo para alcanzar los objetivos estratégicos; para así cumplir la misión y visión de la institución.

Si bien estos tres tipos de valores son descritos de manera independiente a continuación, su representación tabular permite apreciar el nivel de coherencia que existe entre el “cómo” de la organización (ética y políticas) y el “qué” de la misma (misión, metas y objetivos estratégicos).

11.5.1. Valores Organizacionales

Los seis valores organizacionales (centrales) propuestos para INCOEMP, fruto de la discusión y acuerdo entre sus miembros fundadores son:

- (0) pasión,
- (1) transparencia,
- (2) responsabilidad social empresarial,
- (3) cumplimiento de normas,
- (4) trabajo en equipo y
- (5) mejora continua.

El valor central “pasión” fue reconocido como clave para todas las actividades posibles que imaginamos de INCOEMP, así que lo decidimos numerar con el “0” para recordar su rol holístico.

Los valores transparencia, cumplimiento de normas y RSE, surgieron de la necesidad de construir confianza con los grupos de interés tal como es planteado en la tesis modelo de gobernanza de INCOEMP.

Trabajo en equipo y mejora continua, fueron seleccionados como los valores que apoyan a la colaboración con los grupos de interés y a los procesos innovadores de los emprendimientos.

Los valores adoptados por INCOEMP son complementarios a los valores que tiene nuestro aliado estratégico ESPAE y no se contraponen

A continuación se exponen la definición del valores organizacionales a la que nos adherimos y una ejemplificación de la implicación de su significado en la operación de la organización.

(0) Pasión (PAS): Inspiración en cada acción que emprendemos o responsabilidad que asumimos, realizando nuestro trabajo con absoluta satisfacción.

Implicaciones: Búsqueda permanente de la excelencia en cada acción que emprendemos o responsabilidad que asumimos.

(1) Transparencia (TRAN): Ser claro, evidente y evitando la ambigüedad.

Implicaciones:

- Seleccionar emprendimientos de forma imparcial, apegados a criterios técnicos, financieros y perfil del emprendedor.
- Manejo de inversiones con total claridad.
- Aplicar políticas de adjudicación y contratación claras y justas con proveedores y personal.
- Rendir cuentas.

(2) Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Prácticas empresariales abiertas y transparentes guiadas por valores respetando a grupos de interés y medio ambiente.

Implicaciones: Considerar grupos de interés en decisiones cotidianas.

(3) Cumplimiento de Normas (NOR): Observancia acción de realizar un deber, obligación y confidencialidad.

Implicaciones:

- Cumplir con el marco legal vigente.
- Guardar la confidencialidad de la información que es declarada como reservada.

(4) Trabajo en Equipo (TEE): Colaborar integrando esfuerzos entre varias personas para lograr un resultado o resolver un problema.

Implicaciones:

- Anticipar los esfuerzos de otros para soportar su ejecución y gestión.
- Empáticamente asumir propuestas de otros para con intensidad y rigor validarla o descartarla.
- Proactivamente resolver los conflictos del equipo.

(5) Mejora Continua (MEJ): Pretende la mejora permanente de los productos, servicios y procesos.

Implicaciones:

- Aplicar objetivos y política de calidad cotidianamente.
- Atender resultados de auditorías y acciones preventivas o correctivas.
- Adherirse a la autocrítica y apertura a la crítica.

11.5.2. Políticas Estratégicas

INCOEMP para su operación declara adherirse a las siguientes seis grupos de políticas estratégicas. Ellas se desarrollaron considerando ciertos ámbitos del diseño organizacional (Finanzas, Clientes, Gestión, TICs, Saber y RRHH) sobre los que se requiere claridad durante la toma de decisiones.

(1) Finanzas (PFI)

Valores Organizacionales considerados: TRAN - RSE

- Rendir cuentas a grupos de interés.
- Minimizar impacto de los costos operativos en las inversiones de los partícipes.
- Minimizar el riesgo incrementando número de emprendimientos y seleccionando oportunidades de su venta temprana.
- Minimizar el riesgo incorporando al emprendedor como accionista aportante.

(2) Clientes (PCL)

Valores Organizacionales considerados: TRAN - RSE - NOR - TEE.

- Socializar en ESPAE la co-creación de un ecosistema emprendedor con el ejemplo del riesgo.
- Promover la cultura de la inversión en el maestrante.
- Minimizar la muerte temprana de los emprendimientos de los maestrantes.

(3) Gestión (PGE)

Valores Organizacionales considerados: NOR - TEE - MEJ.

- Asegurar el cumplimiento de los compromisos en los convenios con los aliados.
- Cuidar de la selección de las ideas de negocios y de las competencias de los emprendedores y su equipo.
- Nutrir los emprendimientos con el soporte que minimice los fracasos.

(4) Alianzas (PAL)

Valores Organizacionales considerados: TEE y MEJ.

- Adquirir y difundir conocimiento sobre la gestión de incubación de negocios.

(5) TICs (PTE)

Valores Organizacionales considerados: TEE - MEJ.

- Desarrollar alianzas que provean tecnología en la modalidad de innovación abierta.

(6) RRHH (PRH):

Valores Organizacionales considerados: TEE y MEJ.

- Reclutar y conservar capital humano con las competencias requeridas y apasionado por promover emprendimientos. Comunicación interna y externa.

11.5.3. Objetivos Estratégicos

Los 15 objetivos estratégicos de INCOEMP fueron desarrollados siguiendo las cuatro perspectivas del modelo de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1996):

- (1) Financiera
- (2) Clientes y Comunidad
- (3) Procesos Internos
- (4) Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos Financieros (1. Sostener operación y 2. Gestionar y vigilar portafolio de emprendimientos) fueron definidos en base a la sostenibilidad de la operación en el corto plazo con el fin de cubrir los costos operativos y por otra parte, asegurar un desarrollo de los emprendimientos que permitan obtener retornos en el mediano y largo plazo (ver Sección 7.11.4 de Tesis 3. Modelo de Gestión).

Los objetivos de Clientes (3. Fomentar colaboración con stakeholders, 4. Promover inversión en ideas de negocio y 5. Co-crear beneficios de incubadora) están desglosados en la Tesis 2. Modelo de Marketing en 18 estrategias (ver Sección 4 Estrategia de Marketing).

Los objetivos de Comunidad (6. Gestionar constitución de empresas y 7. Integrar prácticas de buen gobierno corporativo) se encuentran descritos en la Tesis 4. Modelo de Gobernanza.

Los objetivos de Procesos Internos (8. Gestionar aliados, 9. Gestionar fideicomiso, 10. Gestionar inversionistas, 11. Gestionar incubadora y 12. Operar INCOEMP) están desarrollados en las Secciones 3, 4, 5 y 6 correspondientes a la Tesis 3. Modelo de Gestión.

Los objetivos de Aprendizaje y Crecimiento (13. Implementar y administrar ecosistema, 14. Implementar ERP, CRM y portal WEB y 15. Implementar infraestructura de INCOEMP e incubadora) comprende temas tratados en las Secciones 6 y 7 de la Tesis 3. Modelo de Gestión.

(1) Perspectiva Financiera

Valores Organizacionales considerados: PAS - TRAN - RSE – NOR

Políticas que influye: PFI

1. Sostener Operación (Gasto por Aportante)
2. Gestionar y Vigilar Portafolio de Emprendimientos (ROE del 30% en 1 de 5)

(2) Perspectiva de Clientes y Comunidad

Valores Organizacionales considerados: PAS - TRAN - RSE – NOR-TEE

Políticas que influye: PCL

3. Fomentar Colaboración con Stakeholders
4. Promover Inversión en Ideas de Negocio
5. Co-crear Beneficios de Incubadora
6. Formalizar INCOEMP y Convenios
7. Controlar Buen Gobierno Corporativo (BGC)

(3) Procesos Internos

Valores Organizacionales considerados: PAS – NOR – TEE - MEJ

Políticas que influye: PGE

8. Gestionar Aliados
9. Gestionar Fidecomiso
10. Gestionar Inversionistas
11. Gestionar Incubadora
12. Operar INCOEMP

(4) Aprendizaje y Crecimiento

Valores Organizacionales considerados: PAS – NOR – TEE - MEJ

Política que influye: PAL

13. Implementar y Administrar Ecosistema Emprendedor

Políticas que influye: PTE

14. Implementar ERP, CRM y Portal WEB

Políticas que influye: PRH

15. Implementar Infraestructura de INCOEMP e Incubadora

Tabla 72: Sistema de Valores de INCOEMP

VALORES CENTRALES	VALORES PROTEGIDOS	VALORES CREADOS
5 VALORES DEL CÓDIGO DE ÉTICA: DEFINICIÓN & IMPLICACIONES	6 POLÍTICAS Y LOS VALORES RELACIONADOS	12 OBJETIVOS AGRUPADOS EN 4 PERSPECTIVAS
		RELACIONADAS A SUS VALORES Y POLÍTICAS
0. PASIÓN (PAS): Inspiración en cada acción que emprendemos o responsabilidad que asumimos, realizando nuestro trabajo con satisfacción.	1. FINANZAS (PFI) - Rendir cuentas a grupos de interés - Minimizar impacto de los costos operativos en las inversiones de los partícipes - Minimizar el riesgo incrementando número de emprendimientos y seleccionando oportunidades de su venta temprana - Minimizar el riesgo incorporando al emprendedor como accionista aportante.	1. FINANCIERA 01 • Sustener Operación (Gasto por Aportante) PAS - TRAN - RSE - NOR PFI 02 • Gestionar y Vigilar Portafolio de Emprendimientos (ROE del 30% en 1 de 5) PAS - TRAN - RSE - NOR PFI
1. Transparencia (TRAN): Ser claro, evidente y evitando la ambigüedad.	2. CLIENTES (PCL) - Socializar en ESPAE la co-creación de un ecosistema emprendedor con el ejemplo del riesgo - Promover la cultura de la inversión en el maestrante - Minimizar la muerte temprana de los emprendimientos de los maestrantes.	2. CLIENTES Y COMUNIDAD 03 • Fomentar Colaboración con Stakeholders PAS - TRAN - RSE - NOR - TEE PCL 04 • Promover Inversión en Ideas de Negocio PAS - TRAN - RSE - NOR - TEE PCL 05 • Co-crear Beneficios de Incubadora PAS - TRAN - RSE - NOR - TEE PCL 06 • Formalizar INCOEMP y Convenios PAS - TRAN - RSE - NOR - TEE PCL 07 • Controlar BGC PAS - TRAN - RSE - NOR - TEE PCL
2. RSE: Prácticas empresariales abiertas y transparentes guiadas por valores respetando a grupos de interés y medio ambiente.	3. GESTIÓN (PGE) - Asegurar el cumplimiento de los compromisos en los convenios con los aliados. - Cuidar de la selección de las ideas de negocios y de las competencias de los emprendedores y su equipo - Nutrir los emprendimientos con el soporte que minimice los fracasos.	3. PROCESOS INTERNOS 08 • Gestionar Aliados PAS - NOR - TEE -MEJ PGE 09 • Gestionar Fideicomiso PAS - NOR - TEE -MEJ PGE 10 • Gestionar Inversionistas PAS - NOR - TEE -MEJ PGE 11 • Gestionar Incubadora PAS - NOR - TEE -MEJ PGE 12 • Operar INCOEMP PAS - NOR - TEE -MEJ PGE
3. Cumplimiento de Normas (NOR): Observancia acción de realizar un deber, obligación y confidencialidad.	4. Alianzas (PAL) Desarrollar alianzas con Innovadores, Inversores y Empresas en un ecosistema emprendedor.	4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO 13 • Implementar y Administrar Ecosistema Emprendedor PAS - NOR - TEE -MEJ PAL
4. Trabajo en Equipo (TEE): Colaborar integrando esfuerzos entre varias personas para lograr un resultado o resolver un problema.	5. TICs (PTE) Desarrollar alianzas que provean tecnología en la modalidad de innovación abierta.	14 • Implementar ERP, CRM y Portal WEB PAS - NOR - TEE -MEJ PTE
5. Mejora Continua (MEJ): Pretende la mejora permanente de los productos, servicios y procesos.	6. RRHH (PRH) Reclutar y conservar capital humano con las competencias requeridas y apasionado por promover emprendimientos. Comunicación interna y externa.	15 • Implementar Infraestructura de INCOEMP e Incubadora PAS - NOR - TEE -MEJ PRH

Elaboración: Los Autores

11.6. Factores Críticos de Éxito

Los factores de éxito para INCOEMP se describen a continuación. Ellos fueron identificados en el análisis de los factores críticos de éxito del modelo de 5+1 presentado en la sección 6.2. y los aspectos relacionados a ellos son atendidos en esta propia tesis o las tres tesis que forman de parte de esta iniciativa (ver columna “Referencia” en Tabla 73).

Tabla 73. Factores Críticos de Éxito de INCOEMP – 1 de 2

Factores críticos de Éxito	Aspectos Identificados	Referencia
Localización e Infraestructura	La localización privilegiada de la incubadora dentro de la ESPOL PEÑAS, de fácil acceso, con amplia área de estacionamiento	Modelo de Negocios, Análisis IFAS, Fortaleza 7
	Área disponible para la incubadora	Modelo de Negocios, Matriz de Recursos Estratégicos Físicos
	Calidad y localización de las instalaciones y localizaciones adecuadas	Modelo de Negocios, Matriz de Recursos Estratégicos Físicos
Planeamiento y Gestión	Organización y gestión de la incubadora	Modelo de Gestión, Capítulo 7
	Gerente y empleados expertos, comprometido con el éxito de la incubadora	Modelo de Gestión, Sección 7.1.1.8
	Programas de metas con procedimientos y políticas claras	Modelo de Gestión, Sección 7.3.7
	Compromiso con los principios básicos de la incubadora	Sistema de Valores de INCOEMP
	Estudio de viabilidad de la incubadora	Modelo de Gestión, Sección 7.11
Red de relacionamiento	Asociaciones estratégicas con empresas públicas y privadas	Modelo de Negocios, Matriz de Alternativas Estratégicas Genéricas
	Red de emprendedores con espíritu empresarial; vínculo con la universidad	Modelo de Negocios, Matriz de Alternativas Estratégicas Genéricas

Tabla 74. Factores Críticos de Éxito de INCOEMP – 2 de 2

Factores críticos de Éxito	Aspectos Identificados	Referencia
Proceso de selección de los emprendimientos	Selección de las empresas	Modelo de Gestión, Sección 6.16
	Creación de un comité de selección	Modelo de Gestión, Sección 6.16
Marketing de la Incubadora	Estrategias de Mercadeo a los grupos de interés	Modelo de Marketing. Tabla 33
	Productos y servicios especializados	Modelo CANVAS, Prueba Acida, Modelo de Gestión, Sección 4.4.
Influencias Políticas y Económicas	Situación del mercado, factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales	Modelo de Negocios, Análisis PESTLE

Elaboración: Los Autores

11.7. Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico detalla la interrelación que existe entre los objetivos estratégicos evidenciando la lógica causal que llevan al cumplimiento de la misión y visión.

Este mapa es una herramienta que fomenta la colaboración, comunicación y alinea a todos los integrantes de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

La asignación de porcentajes a cada objetivo refleja: (a) el aporte al cumplimiento de la misión y (b) el aporte a los objetivos que depende del mismo.

El proceso de diagramar el mapa estratégico comienza con desglosar la misión en metas estratégicas y continúa con vincular los objetivos estratégicos a estas metas.

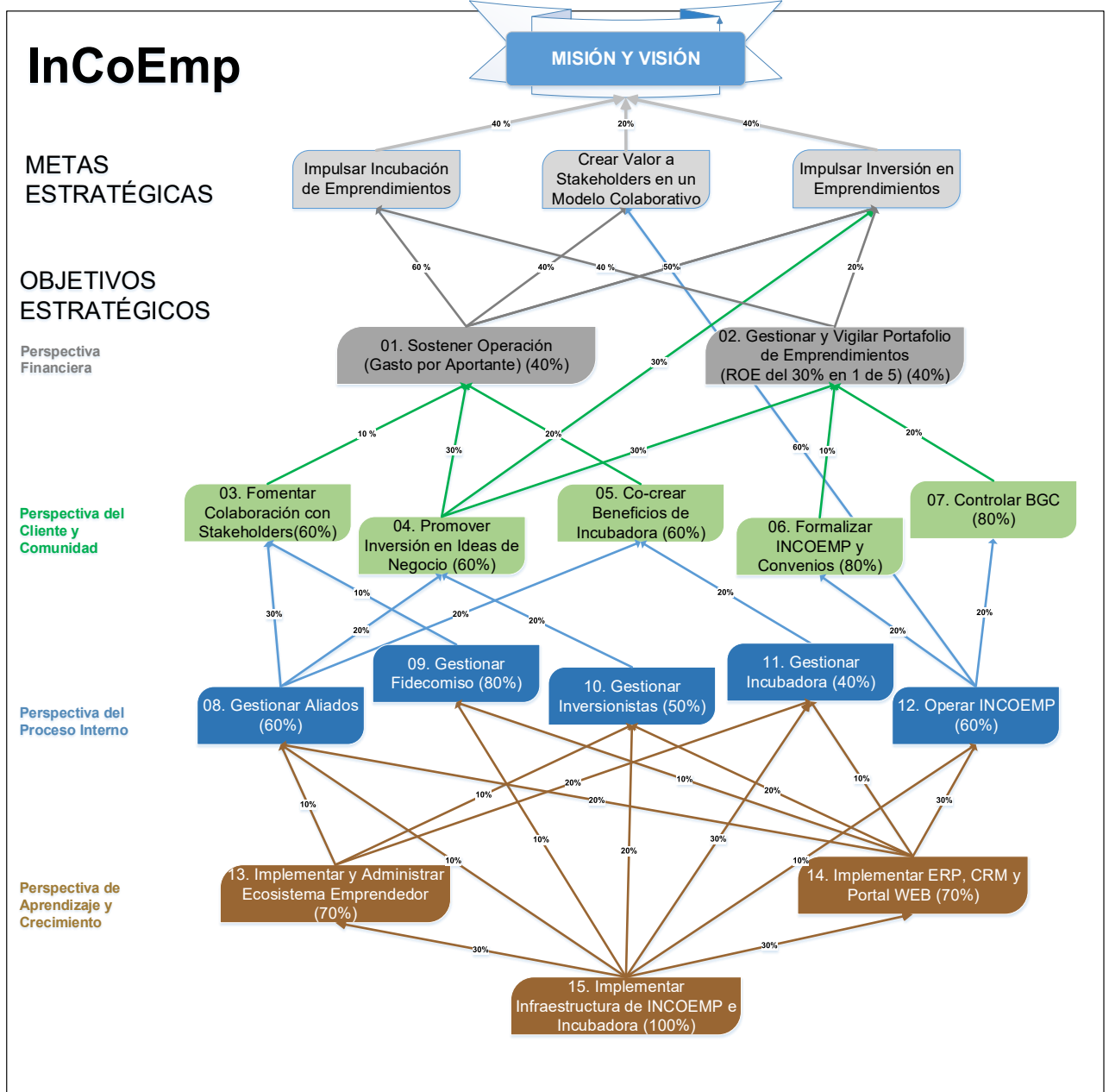
Este proceso considera que los objetivos estratégicos están agrupados en las cuatro perspectivas ya mencionadas (Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje).

INCOEMP tiene 3 metas estratégicas que son claramente identificables en su declaración de misión:

- Impulsar la inversión en emprendimientos
- Generación de valor a grupos de interés bajo un modelo colaborativo
- Impulsar la incubación de emprendimientos

“Ser un aliado estratégico de la ESPAE Graduate School of Management para impulsar la INVERSION e INCUBACIÓN de emprendimientos amparados en un modelo colaborativo que permita generar valor para sus aliados, esto es sus inversionistas, comunidad ESPAE, trabajadores y accionistas, promoviendo así el emprendimiento en el país”.

Figura 20. Mapa Estratégico de INCOEMP



Elaboración: Los autores

BIBLIOGRAFÍA

Páginas Web

ADE. Página web. Encontrado el 15 de Agosto del 2013. URL: <http://adeloja.org.ec/>

Alemán F.(2013). Perspectiva Económica 2013: Un Enfoque Gerencial. Encontrado Agosto 29, 2013 URL: <http://www.espae.espol.edu.ec/flip/2013-01-01/EyE.html#p=2>

Amazonía por la Vida (2013). El Parque Nacional Yasuní. Encontrad en Agosto 2013. URL: <http://www.amazoniaporlavida.org/es/Parque-nacional-Yasuni/el-parque-nacional-yasuni.html>

Andes (2013). Economía Popular y Solidaria aporta el 13% del PIB y genera el 64% de empleo a nivel nacional. Extraído Enero 23, 2013. URL: <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/econom%C3%ADa-popular-solidaria-aporta-13-pib-genera-64-empleo-nivel-nacional.html>

ASCE (2012). Ley Orgánica para la Defensa de los Derechos Laborales. Encontrado Enero 7, 2013 URL: http://www.camaradecomercioamericana.org/ecuatoriana/ley_organica_para_la_defensa_de_los_derechos_laborales_-_fidesburo/

ASOECUADOR (2013). La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo invertirá \$47.000 millones en período 2013-2017. Extraído Junio 7, 2013 URL: <http://www.asoecuador.org/revistadigital/1-actualidad/1480-ecuador-la-secretaria-nacional-de-planificacion-y-desarrollo-invertira-47000-millones-en-periodo-2013-2017.html>

Banco de Guayaquil (2013). Financiamiento PYMES. Página web. Encontrado el 15 de Agosto del 2013. URL: <http://www.bancoguayaquil.com/responsive/empresas/financiamiento/creditoparaactivosfijos.html>

Banco de Guayaquil (2013). Financiamiento PYMES. Página web. Encontrado el 15 de Agosto del 2013. URL: <http://www.bancoguayaquil.com/responsive/empresas/financiamiento/creditoparacapitaldetrabajo.html>

Banco del Pacífico (2013). Financiamiento PYMES. Página web. Extraído Agosto 15, 2013. URL: <https://www.bancodepacifico.com/creditos/para-empresas/pyme-pacifico.aspx>

Banco del Pichincha (2013). Financiamiento PYMES. Página web. Extraído Agosto 15, 2013. URL <http://www.pichincha.com/web/temas.php?ID=192>

Banco Internacional (2013). Financiamiento PYMES. Página web. Extraído el 15 de Agosto del 2013. URL: <http://www.bancointernacional.com.ec/bcointernacional/creditosEmpr.html>

Camacho, J. (1998). Incubadoras o viveros de empresas de base tecnológica: La reciente experiencia Europea como referencia para las actuales y futuras iniciativas latinoamericanas. XII congreso Latinoamericano sobre espíritu emprendedor, pp. 1-21. Encontrado: Febrero 22, 2006. URL: <http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/iter/incubadoras.html>

Campoverde D. (2013). Beneficios Tributarios en el País. Encontrado Agosto 29, 2013 URL http://crieel.org/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=258&Itemid=315

CEEIS (2013).. Centro de Empresas e Innovación. Encontrado el 15 de Agosto del 2013. URL: <http://www.ceei.es>

CONQUITO (2013). Incubadora de Empresas. Página web. Encontrado el 15 de Agosto del 2013. URL: http://www.conquito.org.ec/joomla_sites/htdocs/prueba/

CREECUADOR (2013). Apoyo al emprendimiento. Página web. Encontrado el 15 de Agosto del 2013. URL: <http://www.creecuador.com.ec/>

CRISFE (2013). Programas de emprendimiento. Página web. Encontrado el 15 de Agosto del 2013. URL: <http://www.crisfe.org/programas/emprendimiento/emprendefe/>

Ecuador Legal Online (2013). Nuevo Código de Trabajo. Encontrado Julio, 2013 URL: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/proyecto-nuevo-codigo-de-trabajo/>

ECUADORTIMES (2013). Guayas al fin proclama resultados. Encontrado Abril 8, 2013 URL <http://www.ecuadortimes.net/es/2013/04/08/guayas-al-fin-proclama-resultados/>

EKOS (2011). Ecuador cambia de Matriz Energética. Encontrado Abril 20, 2013 URL <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/67.pdf>

EKOS (2012). PYMES: Contribución Clave en la Economía. Encontrado Agosto 29, 2013 URL <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/523.pdf>

EKOS (2013). Ranking Financiero Ecuatoriano 2013. Extraído en Abril 2013. URL: http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=228&idr=1

El Comercio (2011). Lista la nueva ley antimonopolio. Extraído Junio 29, 2011 URL: http://www.elcomercio.com/negocios/Lista-nueva-ley-antimonopolio_0_507549399.html

El Comercio (2013). 17 casos de abuso de mercado bajo la mira por prácticas desleales de mercado. Extraído Febrero 28, 2013 URL: http://www.elcomercio.ec/negocios/mercados-abuso_de_mercado-regulacion-competencia_desleal_0_874112802.html

El Comercio (2013). Ecuador es un país mega diverso. Encontrado en Mayo, 2013. URL: http://www.elcomercio.com/sociedad/efemeride-Ecuador-diversidad-especies-fauna-Flora_0_923907616.html

El Comercio (2013). Ecuador puso en órbita su primer satélite. Encontrado Abril 25, 2013 URL http://www.elcomercio.ec/tecnologia/satelite-Pegaso-Ecuador-China-lanzamiento-caracteristicas_0_907709321.html

El Comercio (2013). Proyecto de Código Penal plantea sanciones más severas por lavado. Extraído Agosto 22, 2013 URL: http://www.elcomercio.com/seguridad/Asamblea-lavadoactivos-CodigoPenal-Gafi-Ecuador_0_979102141.html

El Comercio Perú (2013). “La debilidad económica en Europa se prolongará en 2013”, advirtió el BCE. Encontrado Enero 10, 2013 URL <http://elcomercio.pe/economia/1521050/noticia-debilidad-economica-europa-se-prolongara-2013-advirtio-bce>

EL DIARIO (2012). Ecuador no coopera contra el lavado activos, según el GAFI. Encontrado Febrero 26, 2013 URL <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/255128-ecuador-no-coopera-contr-el-lavado-activos-segun-el-gafi/>

El Emprendedor (2013). Ecuador, entre los países con más dificultades para emprender. Encontrado Abril 9, 2013 URL <http://www.emprendedor.ec/ecuador-entre-los-paises-con-mas-dificultades-para-emprender/>

El Emprendedor (2013). El Capi, constancia y hamburguesas. Extraído en Enero, 2013. URL: <http://www.emprendedor.ec/el-capi/>

EL PAIS (2012). Correa admite que la falta de una moneda nacional dificulta un acuerdo con el Mercosur. Encontrado Diciembre 7, 2012 URL http://economia.elpais.com/economia/2012/12/07/agencias/1354899503_239660.html

El Telégrafo (2013). Crece la liquidez en la economía ecuatoriana. Encontrado Marzo 4, 2013 URL <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/crece-la-liquidez-en-la-economia-ecuatoriana.html>

El Universo (2013). Iniciativa Yasuní recauda \$ 336,77 millones. Encontrado en Abril 2013. URL: <http://www.eluniverso.com/2013/04/23/1/1355/yasuni-recauda-33677-millones.html>

El Universo (2013). Rafael Correa pone fin a la iniciativa Yasuní ITT. Extraído el 15 de Agosto del 2013. URL: http://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2013/08/pdf_decreto_74_15-ago-2013.pdf

E-Learning (2012). Modelo de Negocios CANVAS. Extraído el 28 de Agosto del 2013. URL: <http://elearningenred.blogspot.com/2013/04/aplicando-el-modelo-canvas-al-ple.html>

Fundación Nobis. Página web. Encontrado el 15 de Agosto del 2013. URL: <http://www.fundacionnobis.com/>

Gutiérrez G., Sperber D. & AntiTrust Consultores. Ley Antimonopolio: ¿Está su empresa lista para la nueva Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado?. Encontrado Octubre, 2012 URL: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/479.pdf>

Harrison S. (2013). Redes sociales, impacto en el negocio. Encontrado Octubre 2010, URL <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/redes-sociales-impacto-en-el-negocio>

HP (2013) HP Garage Timeline. Encontrado Mayo 2013, URL <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/history/hp-garage/hp-garage-timeline.html>

Ecuador Universitario (2013). CONQUITO promueve la construcción de la Ciudad Digital. Encontrado Agosto 2013. URL: <http://ecuadoruniversitario.com/ciencia-y-tecnologia/conquito-promueve-la-construccion-de-la-ciudad-digital/>

INCUBATIS (2013). Normas para funcionamiento de Incubatis. Extraído el 15 de Julio del 2013. URL: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21407/1/4304%20Normas%20para%20el%20funcionamiento%20de%20%20INCUBATIS.pdf>

infoDev (2013a) Business Incubation: Definitions and commonly used terms. Extraído el 2 de Mayo de 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.38688.html>

infoDev (2013b) Incubation Models. Extraído el 2 de Mayo de 2013. Tomado de la página web: <http://www.idisc.net/en/Page.MEIA.Incubator.Models.html>

infoDev (2013c) Types of Business Incubators. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde la página web <http://www.idisc.net/en/Article.38689.html>

Innova Ecuador. Página web. Encontrado el 15 de Agosto del 2013. URL: <http://www.innovaecuador.gob.ec/>

La Nación (2013). En Ecuador, la economía tiene dos caras. Encontrado Febrero 16, 2013 URL <http://www.lanacion.com.ar/1555208-en-ecuador-la-economia-tiene-dos-caras>

Lasio V. (2012). Las Tics y las redes como catalizadores de innovación en América Latina. Encontrado Abril 26, 2013 URL <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/ticsyredes.pdf>

Lasio V. (2013). Monitoreo de Emprendimiento Global (GEM) 2012. Encontrado Mayo 9, 2013 URL <http://www.espae.espol.edu.ec/images/FTP/ReporteGEM2012.pdf>

Logegaray, V. (2003). Gestión de Empresas Innovadoras: Las Incubadoras de Empresas en Argentina. Extraído el 2 de Mayo de 2013. URL: <http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%2041.pdf>

MCCTH (2013). Universidad YACHAY comenzará actividades en el 2014. Encontrado Marzo 25, 2013 URL <http://www.conocimiento.gob.ec/universidad-yachay-comenzara-actividades-en-el-2014/>

MCCTH (2013). Universidad YACHAY comenzará actividades en el 2014. Encontrado Marzo 25, 2013 URL <http://www.conocimiento.gob.ec/universidad-yachay-comenzara-actividades-en-el-2014/>

MCCTH (2013). Yachay no es del Gobierno, es de todo el sistema de educación superior. Extraído en Noviembre, 2012 URL: <http://www.conocimiento.gob.ec/yachay-no-es-del-gobierno-es-de-todo-el-sistema-de-educacion-superior/>

Microsoft (2013). Servicios en la nube de Microsoft. Encontrado Mayo 21, 2013 URL http://www.microsoft.com/OEM/es/products/other/Pages/cloud_services.aspx

MINTEL (2013). “Apagón analógico” en Ecuador inicia en el año 2016. Encontrado Mayo 10, 2013 URL <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/tdt/>

MIPRO (2012). Alternativas de financiamiento a través del mercado de valores para PYMES. Encontrado Agosto 29, 2013 URL http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/2012_Alternativas_Financiamiento_PYMES_mercado_Valores.pdf

MIPRO (2013). Guayas ya cuenta con Centro de Desarrollo Empresarial. Encontrado Enero 24, 2013 URL <http://www.industrias.gob.ec/guayas-ya-cuenta-con-centro-de-desarrollo-empresarial/>

Muñozcano, J. (2006). ¿Tienes una idea?: El valor de las ideas: ¿Cómo sé si soy emprendedor? Emprendedores. Encontrado: Marzo 25, 2006. URL:<http://www.esmas.com/emprendedores/ideasenpapel/eresemprendedor/493297.html>

NBIA, 2013. National Business Incubation Association. Encontrado Enero 24, 2013 URL http://www.nbia.org/about_nbia

Nodriz Incubation Partner (2005). Guía de buenas prácticas para las incubadoras de empresas. Encontrado el 15 de Junio del 2013. URL: http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f_spa/icon/incubadoras/guia%20de%20buenas%20practicas.pdf

Produbanco. Página web. Encontrado el 15 de Agosto del 2013. URL: <http://www.produbanco.com/GFPNet/>

El Universo (2013). ProEcuador abre en Shanghái su primera incubadora de empresas en el exterior. Extraído Junio 2013. URL: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/05/14/nota/923306/proecuador-abre-shanghai-su-primera-incubadora-empresas-exterior>

RIOINNOVA. Página web. Encontrado el 15 de Agosto del 2013. URL: <http://www.rioinnova.com/>

SEBRAE (2013) Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas. Encontrado Enero 24, 2013 URL <http://www.sebrae.com.br>

SEMPÉRTEGUI (2013). Resumen puntos relevantes Ley de Comunicación. Extraído el 28 de Julio del 2013. URL: <http://www.sempertegui.com/descargas/ALERTA%20LEGAL%2024-06.pdf>

SENESCYT Áreas del Conocimiento. Encontrado Agosto 29 del 2013
<http://programasbecas.educacionsuperior.gob.ec/apoyo-y-fomento-al-talento-humano/areas-del-conocimiento>

SENPLADES (2007). Plan Nacional de Desarrollo 2007 - 2010. Encontrado Agosto 29, 2013. URL:http://plan.senplades.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=68d75caf-d3bd-4ef4-8180-b3f53418711a&groupId=10136.

SENPLADES (2013). Boletín de prensa Nro. 432: Senplades entrega el nuevo Plan Nacional para el Buen Vivir al Presidente de la República. Extraído en Junio, 2013 desde URL: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/2013-06-03-Presentación-PNBV_Presidencia.pdf

SENPLADES (2013). El nuevo Plan Nacional para el Buen Vivir buscará ser un referente de planificación regional. Encontrado Abril 26, 2013 URL <http://www.planificacion.gob.ec/el-nuevo-plan-nacional-para-el-buen-vivir-buscara-ser-un-referente-de-planificacion-regional/>

SENPLADES (2013). Proyecto de Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Extraído, 2011 URL: <http://www.profitas.com/Presentacion%20SENPLADES%20Sep2011.pdf>

Siembra Futuro. Página web. Encontrado el 15 de Agosto del 2013. URL: <http://www.siembrafuturo.com.ec/inicio.aspx>

Superintendencia de Compañías (2013). Breve análisis de la evolución del mercado de valores durante el año 2012. Extraído en Julio 2013. URL: http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/mv/20130304120700.pdf

UTPL (2013). La nueva ley de créditos elimina la central de riesgos. Extraído el 29 de abril del 2013. URL: <http://www.utpl.edu.ec/saladeredaccion/?p=17991>

Wong S. (2013). Ecuador: Perspectivas sobre el gran salto en Competitividad. Encontrado Junio 15, 2013 URL: <http://www.espae.espol.edu.ec/flip/2013-01-01/EyE.html#p=2>

Entrevistas

- Abg. Gastón Alarcón, Vicepresidente Jurídico de ESPOL
- Abg. Francisco Alemán, Catedrático de ESPAE
- Sr. Carlos Álvarez, Gerente Propietario de Hamburguesas El Capi
- Econ. Silvana Astudillo, Directora Administrativa de INNPULSAR
- MBA. Alfredo Bustos, Socio FIDESBURO
- M.Sc. Guido Caicedo, Académico de ESPAE
- Econ. Alex Cevallos, Coordinador de MGP de ESPAE
- Ing. David Chang, Gerente de Innovación de INNVENTIO-ESPOL
- Ing. Helmuth Chávez, Director de Heurística y Decano de Universidad Francisco Marroquín
- Lcdo. Germán Cobos, Gerente General de Casa de Valores Silvercross S.A.
- Sr. Fabián Encalada, Gerente Regional de Banco La Finca
- Ing. Dayanara Endara, Asesora de Gerencia General de Corporación Financiera Nacional
- Ph.D. Ma. Luisa Granda, Directora Académica de ESPAE
- Sr. Stalin Granillo, Subgerente Comercial, Banco D-Miro
- Dr. Carlos Guzmán, Académico de ESPAE
- Abg. Andrés Icaza, Presidente del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual)
- Ph.D. Virginia Lasio, Directora de ESPAE
- M.Sc. Mario Luces, Rector de COPOL-FUNDAEM
- Ph.D. Carlos Monsalve, Catedrático de ESPOL
- Econ. Xavier Ordeñana, Catedrático de ESPAE
- Dr. Pedro Páez, Superintendente de Control y Poder de Mercado
- M.Sc. Roberto Palacios, Catedrático de ESPAE
- Ing. Ronald Pérez, Funcionario de Fiducia de Corporación Financiera Nacional
- Ing. Antonio Quezada, Catedrático de ESPAE
- Econ. Eduardo Sánchez, Coordinador Provincial del Guayas de Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria
- Abg. Pedro Solines, Superintendente de Bancos y Seguros

Eventos Asistidos

- Entrevista en Radio I99 en el Programa Diálogo en la Tarde de Ing. Antonio Quezada
- Conservatorio sobre Oportunidades de Inversión, evento organizado por la Cámara Ecuatoriana - Americana y auspiciada por FIDES Buró
- Beneficios Tributarios para las nuevas inversiones” dictada por parte del Dr. Paul Lara Izquierdo, Analista de contratos de inversión, Coordinación de inversiones y Desarrollo empresarial del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y competitividad MCPEC, realizado en el CRIEEL BUSINESS CENTER
- Lanzamiento del GEM 2012 organizado por ESPAE – ESPOL en Bankers Club
- Encadenamientos productivos y la posibilidad de nuevos negocios y emprendimientos organizado por la Cámara de Comercio de Guayaquil y PROCHILE

Publicaciones Asociadas y Vinculantes

- Corral, R. (2013). Tesis de Inversión e Incubación de Emprendimientos – 2. Modelo de Marketing; ESPAE.
- Andrade, H., Pérez, E. (2013). Tesis de Inversión e Incubación de Emprendimientos – 3. Modelo de Gestión; ESPAE.
- Franco, D., Moncayo, C. (2013). Tesis de Inversión e Incubación de Emprendimientos – 4. Modelo de Gobernanza; ESPAE

Marco Legal

- Ley de Economía Popular y Solidaria.
- Reglamento de aplicación a la Ley de Economía Popular y Solidaria
- Ley de Redistribución del Gasto Social
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley Orgánica para la Defensa de los Derechos Laborales
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado
- Ley para la Prevención de Lavado de Activos y financiamiento de delitos
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado
- Ley derogatoria de Buros de Créditos
- Reforma a la Ley Minera
- Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2013
- Ley de Comunicación

ANEXOS

Anexo 1. Nómina de Expertos Entrevistados

Abg. Pedro Solines	Superintendente	Superintendencia de Bancos
Dr. Pedro Páez	Superintendente	Superintendencia de Control y Poder de Mercado
Stalin Granillo	Subgerente Comercial	Banco D-Miro
Fabián Encalada	Gerente Regional	Banco La Finca
Abg. Andrés Icaza	Presidente del IEPI	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
Econ. Eduardo Sánchez	Coordinador Provincial Guayas	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria
Lcdo. Germán Cobos	Gerente General	Casa de Valores Silvercross S.A.
Econ. Ronald Pérez	Funcionario de Fiducia	Corporación Financiera Nacional
Ing. Dayanara Endara	Asesora de Gerencia General	Corporación Financiera Nacional
MBA. Alfredo Bustos	Socio	FIDESBURO
Abg. Gastón Alarcón	Vicepresidente Jurídico	ESPOL
Ph.D. Carlos Monsalve	Catedrático	ESPOL
Ph.D. Virginia Lasio	Directora	ESPAE
Ph.D. Ma. Luisa Granda	Directora Académica	ESPAE
MBA. Antonio Quezada	Catedrático	ESPAE
M.Sc. Roberto Palacios	Catedrático	ESPAE
M.Sc. Guido Caicedo	Académico	ESPAE
Dr. Carlos Guzmán	Académico	ESPAE
M.Sc. Mario Lucas	Rector de COPOL	COPOL- FUNDAEM
Ing. Helmuth Chávez	Director de Heurística y Decano	Universidad Francisco Marroquín
Carlos Álvarez	Gerente Propietario	Hamburguesas El Capi
Ing. Silvana Astudillo	Directora Administrativa	INNPULSAR
Ing. David Chang	Gerente de Innovación	INNVENTIO-ESPOL

Anexo 2. Sumario Analítico de Factores Internos (IFAS) de INCOEMP

No.	Calificación	Análisis	Documentos Fuente
FORTALEZAS			
F1	4.50	El servicio se basa en las etapas de Pre-incubación, Incubación, Post-incubación de emprendimientos soportado con una administración de flujos realizado por un Fideicomiso que obtiene los aportes realizados por los integrantes de la Comunidad ESPAE y probablemente por inversionistas ángeles	Prueba Acida, Cadena de Valor
F2	4.17	Recaudación de Inversiones a través de la Gestión del ingreso de fondos para operación e inversión	Cadena de Valor, Prueba Acida, Matriz de Recursos Estratégicos
F3	4.00	El negocio genera riqueza y bienestar a través de lograr la mejor selección entre las propuestas, buenas prácticas de Gobierno Corporativo, reduciendo la tasa de mortalidad de los emprendimientos, la presencia de un Fideicomiso, casos prácticos de emprendimientos con la Comunidad ESPAE e incrementando el valor de las acciones	Prueba Acida
F4	3.17	Presencia de aliados claves: Comunidad Espae (Alumnos, Ex alumnos y profesores), Instituciones Públicas y Privadas, Inversionistas ángeles	Prueba Acida, Matriz de Recursos Estratégicos
F5	3.17	Proceso de Mercadeo y Red Social en la búsqueda de fondos, Administrar y explotar la red de contactos y reportar el progreso de inversiones	Cadena de Valor, Prueba Acida, Matriz de Recursos Estratégicos
F6	3.17	La colaboración con los grupos de interés como eje transversal de nuestro modelo de negocios a través de motivar el interés en los estudiantes de las Maestrías por participar en ejercicios prácticos para aprovechar en mejor forma la parte Académica	Prueba Acida, Matriz de Recursos Estratégicos
F7	3.00	Manejo de la Incubadora dentro de la comodidad del Campus las Peñas	Matriz de Recursos Estratégicos
F8	2.83	11 accionistas principales con conocimientos y expertise en diversas ramas y con postgrados en Administración de Empresas que permitirán soportar el proyecto	Matriz de Recursos Estratégicos
DEBILIDADES			
D1	4.65	Los costos fijos y variables que pudiera tener la empresa	Matriz de Recursos Estratégicos
D2	4.25	La poca experiencia que tiene la Organización en Incubación de Emprendimientos	Matriz de Recursos Estratégicos
D3	3.83	Disponibilidad inicial de aportes por parte de los accionistas	Matriz de Recursos Estratégicos

Elaboración: Los Autores

Anexo 3. Sumario analítico de factores externos (EFAS) de INCOEMP – 1 de 2

No.	Calificación	Análisis	Documentos Fuente
OPORTUNIDADES			
O1	4.53	El Prestigio por la Alianza con la ESPAE nos permite tener a mano ideas de negocios e inversionistas para poder mantener el propósito de INCOEMP, también nos permite tener a mano a profesores con conocimientos para ser asesores y brinden coaching a nuestros emprendedores. Nos permite también apalancarnos para generar confianza a los inversionistas, emprendedores y comunidad en general.	Matriz de Análisis del Sector Industrial
O2	4.50	Tendencia a emprendimientos orientados a las estrategias del Gobierno enmarcadas en el Plan Nacional del Buen Vivir: Revolución Agraria, la Revolución Cultural y la transición hacia una economía del conocimiento	PESTLE, Matriz de Escenarios
O3	4.25	Mejoran las condiciones para emprender en las áreas que el gobierno considera estratégicas	PESTLE, Matriz de Escenarios
O4	4.16	Captación y financiamiento a nuevos emprendedores que tengan una idea de negocios con potencial de convertirse en una empresa rentable y sostenible	Matriz de Análisis del Sector Industrial
O5	4.08	Se incrementarán iniciativas para el fortalecimiento de emprendimientos gestionados por Instituciones privadas que requerirán de proveedores expertos en emprendimiento e incubación	PESTLE, Matriz de Escenarios
O6	4.05	Captación de Inversionistas para capital de riesgo como mecanismo alternativo para el capital semilla que se podría usar para financiar emprendimientos	Matriz de Análisis del Sector Industrial
O7	3.95	Proceso Colaborativo a través de Coaching y experiencia a los alumnos de la ESPAE despertando su interés en la participación de ejercicios prácticos de inversión, toma de decisiones y emprendimiento	Matriz de Análisis del Sector Industrial
O8	3.85	Conocimiento multidisciplinario de los integrantes de la Comunidad ESPAE	Matriz de Análisis del Sector Industrial
O9	3.76	Estabilidad económica y política del Ecuador enmarcada principalmente por el crecimiento económico, la liquidez y la continuidad de las estrategias del Gobierno actual	Matriz PESTLE

Anexo 4. Sumario analítico de factores externos (EFAS) de INCOEMP – 2 de 2

No.	Calificación	Análisis	Documentos Fuente
AMENAZAS			
A1	4.26	Nueva competencia debido a que el Gobierno promueve diversos mecanismos para impulsar los emprendimientos, entre ellos la creación de programas para el desarrollo de emprendimientos (futura o actual competencia)	Matriz de Análisis del Sector Industrial
A2	4.23	Importante competencia actual sobre programas con algunos años en el mercado para el apoyo y desarrollo de emprendimientos realizados por grandes empresas multinacionales (Cervecería Nacional, Movistar, Credife, etc) que cuentan con suficiente capital para la sostenibilidad de sus programas.	Matriz de Análisis del Sector Industrial
A3	3.98	Crisis económica en Europa, posible recesión económica en EEUU y presiones por la Dolarización podrían afectar a las PYMES y sus exportaciones, o a los futuros emprendimientos con buen potencial orientados a esta actividad	Matriz PESTLE
A4	3.89	Desaceleración de la Inversión Privada versus el dinamismo de la Inversión Pública podría desalentar a los inversionistas en proyectos con capital de riesgo	Matriz PESTLE
A5	3.81	Dificultades para el Emprendimiento en el Ecuador debido a que los trámites para crear una empresa en Ecuador demora mucho tiempo, los derechos laborales son para beneficios de los trabajadores en perjuicio de las empresas	Matriz de Escenarios
A6	3.78	Las dificultades económicas que pasa las empresas privadas y las dificultades para el emprendimiento crean condiciones propicias para la presencia de grupos económicos dedicados al lavado de activos..	Matriz de Escenarios
A7	3.68	La ley Orgánica para la defensa de los Derechos Laborales y el nuevo Código de Trabajo son limitantes para la sostenibilidad de nuevas empresas	Matriz PESTLE

Elaboración: Los Autores