



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

3. Modelo de Gestión

Autores:

Lsi. Henry Alberto Andrade Fuel

Ing. Com. Enrique Alberto Pérez Jaramillo

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 esfuerzo 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 apoyar, e incluso cuidar de nosotros durante 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
Ph.D. 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
Ph.D. Virginia Lasio	Directora	ESPAE
M.Sc. Mario Lucas	Rector de COPOL	COPOL- FUNDAEM
Ph.D. 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
Econ. Eduardo Sánchez	Coordinador Provincial Guayas	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria
Abg. Pedro Solines	Superintendente	Superintendencia de Bancos

AGRADECIMIENTOS



A mí amada Alexandra y a mi Hijo, quienes hicieron conmigo el sacrificio para la consecución de la maestría y de esta Tesis. Gracias, porque siempre fueron mi motivo para seguir.

Al Estratega, Compañero y Amigo: Ph.D. William Loyola, quien en todo momento nos inspiró con sus ideas, y apoyó en cada fase de esta Tesis. Gracias por sus exigencias; hizo que diéramos lo mejor de nosotros.

Henry Andrade



A Dios por haberme otorgado la fortaleza espiritual necesaria que guió mis pasos durante esta etapa de mi vida. Siempre bajo su bendición y protección.

A mi esposa Karin y a mis hijos Enrique y Paula, por todo su apoyo incondicional. Una mención especial a mis padres, Enrique y Mary, por estar ahí cuando los necesité. Este logro es por y para ustedes.

A mis amigos Cecilia, Denise y Henry, siempre juntos en las buenas pero sobre todo en las malas. Un ejemplo de profesionalismo, colaboración y trabajo en equipo.

A la ESPAE, por haberme permitido formar parte de esta Escuela de Negocios y conocer personas valiosas. Me llevo lo mejor.

Por último, quiero agradecer principalmente a nuestro Director de Tesis, el Ph.D. William Loyola, por su dedicación, orientación y eficaz tutoría para realizar este trabajo. A la final, hicimos sentido.

Enrique Pérez

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 GESTIÓN** el Sr. **HENRY ALBERTO ANDRADE FUEL**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Sonia Zurita Erazo**, **Antonio Quezada Pavón** y **William Loyola Salcedo**, quienes firman a continuación:


SONIA ZURITA ERAZO


ANTONIO QUEZADA PAVÓN


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 GESTIÓN** el Sr. **ENRIQUE ALBERTO PÉREZ JARAMILLO**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Sonia Zurita Erazo**, **Antonio Quezada Pavón** y **William Loyola Salcedo**, quienes firman a continuación:


SONIA ZURITA ERAZO


ANTONIO QUEZADA PAVÓN


WILLIAM LOYOLA SALCEDO
TUTOR

Tabla de Contenido

TABLA DE CONTENIDO	III
LISTA DE TABLAS	XIV
LISTA DE FIGURAS	XVII
LISTA DE ABREVIATURAS	XVIII
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
1.1 CONTEXTO GENERAL	1
1.2 TESIS DE MODELO DE GESTIÓN.....	3
2. MODELO DE GESTIÓN.....	6
2.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	6
2.2 ROL DEL MODELO DE GESTIÓN.....	8
2.3 IDEA DE NEGOCIO Y SU MODELO DE GESTIÓN	9
2.3.1 Repasando las Características del Entorno.....	9
2.3.1.1 Objetivo Estratégico del Ecuador para el Período 2013-2017	9
2.3.1.2 Sectores Promovidos por el Gobierno	10
2.3.2 Idea de Negocio: INCOEMP	11
2.3.2.1 Motivación de la Idea de Negocio	11
2.3.2.2 Presentación de INCOEMP y su Producto	12
2.3.3 Alcance del Modelo de Gestión	14
2.3.3.1 Cadena de Valor Orientada al Modelo de Gestión	15
2.3.3.2 Etapas estimadas de Evolución de la Empresa	17
2.3.3.3 ¿Quiénes son los Stakeholders dentro de esta Propuesta?	17
2.3.3.4 Procesos del Modelo de Gestión.....	18
2.4 MODELO DE GESTIÓN, VALORES ORGANIZACIONALES Y OBJETIVOS.....	21
2.5 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE GESTIÓN	22
2.5.1 Procesos de Negocios y su Representación gráfica.....	22
2.5.2 Modelo de Gestión de INCOEMP	23
3. GESTIÓN CON ALIADOS	25
3.1 GESTIÓN CON LA COMUNIDAD ACADÉMICA (ESPAE – ESPOL-ALUMNOS).....	25
3.1.1 Colaboración ESPOL – INCOEMP (Convenio).....	25
3.1.1.1 Recaudación de Aportes Provenientes de la Comunidad.....	26
3.1.1.2 Recaudación de Cuota Administrativa Proveniente de la Comunidad.....	26
3.1.1.3 Facilitar Coaching de Profesores	27

3.1.1.4	Cesión de Uso de Espacio Físico en Campus de ESPAE	27
3.1.1.5	Promoción de INCOEMP en ESPAE	27
3.1.1.6	Autorización a ESPAE para la Elaboración de Casos de Estudio.....	28
3.1.1.7	Vínculo de Pasantes Universitarios	28
3.1.2	Colaboración Comunidad ESPAE - INCOEMP	28
3.1.2.1	Participación de la Comunidad en Convocatoria y Selección de Emprendimientos.....	29
3.1.2.2	Participación de la Comunidad en Boot Camp para Emprendimientos	29
3.1.2.3	Participación de la Comunidad en Coaching para Emprendedores.....	30
3.1.2.4	Participación de la Comunidad en el Rol de Inversionistas	30
3.1.2.5	Participación de la Comunidad en Business Pitch	30
3.1.2.6	Participación de la Comunidad en Incubación de Negocios	31
3.1.3	Corredor Empresarial.....	31
3.1.4	Casos de Estudio	32
3.1.5	Apoyo al Emprendedor	34
3.2	GESTIÓN CON INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO Y EMPRESA PRIVADA	34
3.2.1	Finalidad y Alcance	34
3.2.2	Perfil requerido de las Organizaciones	35
3.2.3	Estrategias a Implementar	35
3.2.4	Talento Humano involucrado.....	36
3.2.5	Evaluación y Control	36
3.2.6	Ejemplo de Alianza con Institución Pública	36
3.3	MODELO DE GESTIÓN CON ALIADOS	37
4.	GESTIÓN CON FIDEICOMISO.....	39
4.1	ASPECTOS GENERALES SOBRE EL FIDEICOMISO MERCANTIL.....	39
4.1.1	Definición de Fideicomiso	39
4.1.2	Integrantes del Fideicomiso	39
4.1.3	Tipos de Fideicomiso	39
4.2	SOBRE LOS FONDOS CONSIGNADOS EN EL FIDEICOMISO	40
4.2.1	De la Naturaleza de los Fondos y su Finalidad	40
4.2.2	Características y Condiciones del Fondo para Emprendimientos	40
4.2.3	Etapas de Vida del Emprendimiento al que se destinarán los Fondos	41
4.2.4	Carácter Temporal de los Fondos en el Emprendimiento	42
4.2.5	Fuentes de Origen y Uso de los Fondos en un Fideicomiso	42
4.2.6	Esquema Básico de Desembolso del Capital para los Emprendimientos.....	43
4.2.7	Esquema Básico de Recuperación del Capital al Fondo	44
4.3	CONTRATO INCOEMP Y FIDUCIARIA PARA LA CREACIÓN DEL FIDEICOMISO.....	45
4.4	RECURSOS NECESARIOS PARA LA GESTIÓN	46
4.5	ESQUEMA PRINCIPAL DEL FONDO	47
4.6	TRANSFERENCIAS DE APORTES AL FIDEICOMISO CREADO POR INCOEMP	50

4.7	RELACIÓN ENTRE FIDEICOMISO INCOEMP Y EL EMPRENDEDOR	51
4.8	PROCESO DE DESEMBOLSOS DEL FIDEICOMISO INCOEMP	51
4.9	FIDEICOMISO INCOEMP–CUENTAS INDIVIDUALES DE LOS CONSTITUYENTES	52
4.10	FIDEICOMISO INCOEMP - LIQUIDACIÓN DE CUENTA DE APORTANTES	52
5.	GESTIÓN CON INVERSIONISTAS	53
5.1	ASPECTOS SOBRE LOS INVERSIONISTAS Y ALCANCE DEL MODELO DE GESTIÓN	53
5.1.1	Definición de Inversionista	53
5.1.2	Recursos para Actividades de Emprendimiento y su Contextualización	53
5.1.3	Tipos de Inversionistas	54
5.1.3.1	Provenientes de la Comunidad ESPAE	54
5.1.3.2	Inversionistas Ángeles	54
5.1.3.3	Venture Capital	55
5.1.3.4	Provenientes de Organismos del Sector Público	55
5.1.4	Sobre los Requisitos que exigen los Inversionistas	55
5.1.5	Sobre las Motivaciones que mueven a los Inversionistas	56
5.1.6	Alcance de nuestro Modelo de Gestión	56
5.2	CONVOCATORIA DE INVERSIONISTAS	56
5.2.1	Proceso de Selección de Inversionistas	57
5.2.1.1	Pasos Preliminares	57
5.2.1.2	Del Proceso de Selección	58
5.2.2	Perfil Requerido	58
5.2.2.1	Comunidad ESPAE	58
5.2.2.2	Inversionistas en General	59
5.2.2.3	Organismos del Sector Público	59
5.2.3	Documentación Requerida	59
5.2.3.1	Inversionista proveniente de la Comunidad ESPAE	60
5.2.3.2	Inversionistas Externos	60
5.3	CONVENIO ENTRE INCOEMP E INVERSIONISTAS	60
5.4	INVERSIONISTAS Y PARTICIPACIÓN EN EL BUSINESS PITCH	61
5.4.1	Cuota de Inscripción	61
5.4.2	Procedimiento de Participación	62
5.4.3	Procedimiento de Selección	63
5.5	INVERSIONISTAS Y SUS APORTES PARA PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO	63
5.5.1	Del Tipo de Instrumento Legal	64
5.5.2	Del Tipo y Forma de Aportes Permitidos	64
5.5.3	Del Número y Tipos de Aportantes por Emprendimiento	64
5.5.4	De la Cantidad a Invertir	65
5.5.4.1	Para la Comunidad ESPAE	65
5.5.4.2	Para los Inversionistas	66

5.5.5	De la Duración de la Inversión	66
5.5.6	Del Tipo de Alternativas Disponibles	66
5.5.7	De las Alternativas No Válidas	67
5.5.8	Monto Disponible y Estimación de Proyectos Aprobados.....	68
5.5.9	Gestión de INCOEMP y su Aporte para los Emprendimientos	68
5.6	CONSIDERACIONES SOBRE EL CAPITAL, RIESGO Y RENDIMIENTO	69
5.7	BENEFICIOS GENERALES PARA LOS INVERSIONISTAS	70
5.7.1	Durante la Pre-Incubación de los Emprendimientos	70
5.7.1.1	Provenientes de la Comunidad ESPAE	70
5.7.1.2	Para los Inversionistas en General	70
5.7.2	Durante la Incubación de los Emprendimientos	71
5.7.2.1	Para los Inversionistas en General	71
5.7.3	Durante la Post-Incubación de los Emprendimientos	71
5.7.3.1	Para la Comunidad ESPAE	71
5.7.3.2	Para los Inversionistas en General	71
5.8	DE LA VALORACIÓN DE LAS ACCIONES EN LOS EMPRENDIMIENTOS	71
5.8.1	Valor de las Acciones para entrar al Emprendimiento	72
5.8.2	Valor de las Acciones para salir del Emprendimiento	72
5.8.2.1	Con Pago de Dividendos	72
5.8.2.2	Sin Pago de Dividendos.....	72
5.8.2.3	Una Valoración Sencilla.....	72
5.9	CAUSAS Y FORMAS DE RETIRO DE LOS INVERSIONISTAS	73
5.9.1	Cuando los Inversionistas Aportan Directamente al Emprendimiento	73
5.9.2	Cuando los Inversionistas Aportan a través del Fideicomiso.....	73
5.10	PARTICIPACIÓN ACCIONARIA, COGOBIERNO, CRECIMIENTO Y RECOMPRA	74
5.10.1	Participación Accionaria en la nueva Empresa	74
5.10.2	Establecimiento del Cogobierno	75
5.10.3	Etapas de Crecimiento y Opción de Venta de Acciones.....	75
5.11	ASPECTOS TRIBUTARIOS A CONSIDERAR POR UN INVERSIONISTA.....	76
5.11.1	Utilidades del Emprendimiento	76
5.11.2	Utilidades en Venta de Acciones	77
5.12	MODELO DE GESTIÓN CON INVERSIONISTAS.....	77
6.	GESTIÓN DE LA INCUBADORA.....	79
6.1	DESAFÍOS PARA LA INCUBADORA DE NEGOCIOS DE INCOEMP	79
6.2	ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES LOCALES	81
6.3	MODELANDO UNA INCUBADORA DE NEGOCIOS	82
6.4	INFRAESTRUCTURA FÍSICA	84
6.5	PLAN ESTRATÉGICO DE LA INCUBADORA DE NEGOCIOS.....	87

6.6	DOCUMENTOS JURÍDICOS	87
6.7	EL ROL DEL DIRECTORIO EN LA INCUBADORA DE INCOEMP	88
6.8	IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS	88
6.9	IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS	89
6.10	IDENTIFICACIÓN DE LAS JUSTIFICACIONES, BENEFICIOS Y VENTAJAS	90
6.11	DEFINIENDO ETAPA DE LA EMPRESA QUE PUEDE INGRESAR A INCOEMP	92
6.12	DEFINIENDO LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INCUBADORA	93
6.13	DEFINIENDO EL MODELO OPERACIONAL DE LA INCUBADORA	95
6.14	DEFINIENDO LA UBICACIÓN DE LA INCUBADORA.....	97
6.15	DEFINIENDO LA SELECCIÓN DE NEGOCIOS	98
6.16	DEFINIENDO LAS OPERACIONES DE LA INCUBADORA DE NEGOCIOS	103
6.16.1	Administración - Contratación de Servicios Externos	103
6.16.2	Financiera - Gestión Financiera de la Incubadora de Negocios	103
6.16.3	Uso de TIC para la Gestión de Empresas Incubadas	106
6.16.4	Gestión de Recursos Humanos	107
6.16.5	Gestión por Calidad	108
6.16.6	Gestión Estratégica	109
6.16.7	Seguimiento y Evaluación	111
6.17	DEFINIENDO LAS OPCIONES DE FINANCIAMIENTO.....	112
6.17.1	Aportes de la Comunidad ESPAE.....	112
6.17.2	Capital Ángel	112
6.17.3	Venture Capital	112
6.17.4	Mercado Público – Bolsa de Valores	113
6.18	PRESTACIÓN DE SERVICIOS – ASESORAMIENTO EMPRESARIAL.....	113
6.18.1	Coaching de Negocios	113
6.18.2	Consultores y Asesores	113
6.18.3	Soporte Básico ofrecido a las Empresas Incubadas	115
6.18.4	Servicio de Soporte Operacional.....	116
6.18.5	Programas de Soporte a la Gestión Estratégica.....	117
6.19	GESTIÓN - FACTORES DE ÉXITO EN EMPRESAS INCUBADAS	118
6.20	MONITOREO Y EVALUACIÓN DE UNA INCUBADORA	120
6.20.1	Ventajas Tecnológicas	120
6.20.2	Evaluación del desempeño de la Incubadora	122
6.21	SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS	125
6.21.1	Convocatoria a la Comunidad e Inscripción de los Emprendimientos.....	125
6.21.2	Video de la Idea de Negocios de los Emprendimientos	126
6.21.3	Selección de Ideas de Negocios	126

6.21.4	Modelo de Selección de Emprendimientos	127
6.22	PRE-INCUBACIÓN	129
6.22.1	Boot Camp	130
6.22.1.1	Firma de Convenio de Pre-Incubación	130
6.22.1.2	Afinamiento del Modelo de Negocio.....	130
6.22.1.3	Conformación de Equipo Multidisciplinario de Profesionales para Coaching	130
6.22.1.4	Evaluación de Modelo de Negocio, Desempeño del Emprendedor y su Equipo	131
6.22.1.5	Modelo de Gestión: PRE-INCUBACIÓN Boot Camp	132
6.22.2	Business Pitch	134
6.22.2.1	Carga de Video y Documentación del Modelo de Negocio.....	134
6.22.2.2	Interacción vía CHAT de los usuarios del portal web con los Emprendedores	135
6.22.2.3	Participación de Inversionistas en el Business Pitch.....	135
6.22.2.4	Alternativas de Inversión.....	136
6.22.2.5	Selección de Emprendimiento para Asignación de Fondos e Incubación.....	137
6.22.2.6	Modelo de Gestión: PRE-INCUBACIÓN Business Pitch.....	137
6.23	INCUBACIÓN	140
6.23.1	Aspectos Generales	140
6.23.2	Firma de Convenio de Incubación, Asesoría y Participación	141
6.23.3	Participación Accionaria y Cogobierno	141
6.23.4	Gestión para la Constitución de la Empresa a Incubar.....	141
6.23.5	Infraestructura Física	142
6.23.6	Asesoría en la Planificación de la Gestión de Procesos para Empresa Incubada	142
6.23.7	Asesoría en la Ejecución, Dirección y Control de Procesos para la Empresa Incubada	142
6.23.8	Incorporación de Servicios de Apoyo/Expertos y Recursos de Proveedores Calificados	143
6.23.9	Monitoreo y Evaluación de Desempeño para la Empresa Incubada	143
6.23.10	Graduación.....	144
6.23.11	Modelo de Gestión de INCOEMP – INCUBACIÓN	145
6.24	POST-INCUBACIÓN	147
6.24.1	Asesoría en Gestión Específica para Empresa Graduada.....	148
6.24.2	Planificación de la Gestión Específica requerida por la Empresa Graduada.....	148
6.24.3	Asesoría en la Ejecución, Dirección y Control de Procesos para la Empresa Incubada	148
6.24.4	Incorporación de Servicios de Apoyo/Expertos y Recursos de Proveedores Calificados	149
6.24.5	Monitoreo y Evaluación de Desempeño para la Empresa Graduada	149
6.24.6	Registro de Gestión y Soporte en CRM	149
6.24.7	Etapas de Crecimiento y Recompra de Acciones	150
6.24.8	Modelo de Gestión de INCOEMP – POST-INCUBACIÓN	150
7.	GESTIÓN OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVA	152
7.1	GESTIÓN OPERATIVA.....	152
7.1.1	Etapas Pre-operativa	152
7.1.1.1	Ámbitos Generales	152

7.1.1.2	Cronograma Establecido para la Ejecución	152
7.1.1.3	Tiempo de Ejecución	153
7.1.1.4	Recursos Necesarios	155
7.1.1.5	Gobernanza.....	155
7.1.1.6	Financiación	162
7.1.1.7	Dirección del Proyecto	163
7.1.1.8	Talento Humano.....	164
7.1.1.9	Material Publicitario.....	164
7.1.1.10	Marketing y Lanzamiento.....	164
7.1.1.11	Estratégica	164
7.1.1.12	Equipamiento	165
7.1.1.13	Control, Seguimiento y Evaluación de Resultados.....	170
7.1.1.14	Apertura de Oficinas.....	170
7.1.2	Procedimiento Operativo	170
7.1.2.1	Captación de los Recursos.....	170
7.1.2.2	Consideraciones Tributarias	176
7.1.2.3	Aspectos Generales	177
7.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	177
7.3	TALENTO HUMANO	183
7.3.1	Aspectos Relevantes	183
7.3.1.1	Análisis de Puestos de Trabajo	186
7.3.1.2	Descripción del Puesto	187
7.3.1.3	Especificaciones del Puesto.....	190
7.3.2	Nómina Requerida	193
7.3.3	Reclutamiento y Contratación de Personal	195
7.3.3.1	Búsqueda.....	195
7.3.3.2	Entrevista.....	197
7.3.4	Tipo de Contrato	199
7.3.5	Política de Remuneración	199
7.3.6	Prestaciones de Seguridad Social y Beneficios de Ley	200
7.3.7	Programas de Capacitación e Incentivos.....	201
7.3.8	Evaluación del Desempeño.....	201
7.4	ADQUISICIONES DE RECURSOS.....	202
7.4.1	Política de Adquisiciones.....	203
7.5	PROCEDIMIENTOS INTERNOS.....	203
7.6	COLABORADORES A NIVEL ACCIONARIO.....	204
7.7	TICS.....	205
7.7.1	Infraestructura de Hardware.....	206
7.7.2	ERP (Enterprise Resource Planing)	207
7.7.3	CRM (Customer Relationship Management).....	207
7.7.4	Herramientas de Ofimática	208

7.7.5	Portal Web de INCOEMP	208
7.7.5.1	Matriculación de Usuarios de la Comunidad de ESPAÉ	209
7.7.5.2	Carga de Videos para Business Pitch	209
7.7.5.3	Proceso de Selección y Asignación de Capital a los Proyectos	209
7.7.5.4	Proceso de Transferencia de Participación entre los Miembros.....	210
7.7.5.5	Estado de Cuenta de Fondos de los Usuarios	210
7.7.5.6	Proceso de Liquidación de Aportaciones y Réditos.....	211
7.7.5.7	Proceso de Inactivación de Cuenta de Usuario.....	211
7.7.6	Administrador de Contenidos	211
7.7.7	Contratación de Servicios	212
7.7.8	Servicios de Laboratorio Especializado en Desarrollo Tecnológico.....	212
7.8	CUIDADO AMBIENTAL	213
7.9	CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE	214
7.10	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	215
7.10.1	Valores y Objetivos Estratégicas	215
7.10.2	Misión y Visión	218
7.10.3	Control de Egresos.....	219
7.10.4	Contratación de Servicios de Apoyo para la Gestión.....	219
7.10.4.1	Ámbito Interno	219
7.10.4.2	Ámbito Externo	219
7.10.5	Servicios Adicionales brindados	220
7.10.6	Documentación para Casos de Estudio	221
7.10.7	Planificación de Actividades Primer Semestre 2014	221
7.11	GESTIÓN FINANCIERA Y CONTROL PRESUPUESTARIO	222
7.11.1	Estructura de Inversión Inicial Necesaria.....	224
7.11.1.1	Activos Fijos	224
7.11.1.2	Otros Rubros	227
7.11.2	Fuente de Financiamiento	229
7.11.3	Premisas y Estimaciones en el Flujo de Fondos de INCOEMP.....	229
7.11.3.1	Consideraciones Generales.....	229
7.11.3.2	Para los Ingresos.....	230
7.11.3.3	Para los Egresos.....	230
7.11.3.4	Inversión Requerida.....	231
7.11.4	Detalle de Ingresos.....	231
7.11.4.1	Comunidad ESPAÉ.....	231
7.11.4.2	Inversionistas.....	234
7.11.4.3	Alquiler de Oficinas a los Emprendimientos	234
7.11.4.4	Fondos no Reembolsables	235
7.11.4.5	Capacitación, Asesorías y Publicidad en la Web	235
7.11.4.6	Financieros	236
7.11.4.7	Emprendimientos.....	236
7.11.5	Detalle de Egresos.....	237

7.11.5.1	Operacionales Básicos	238
7.11.5.2	Administrativos	239
7.11.5.3	Incubación	240
7.11.5.4	Capacitación y Asesorías	242
7.11.5.5	Financieros	242
7.11.5.6	Egresos por Gestión con Aliados, Inversionistas y Marketing	243
7.11.5.7	Activos Fijos	243
7.11.5.8	Fideicomiso para Emprendimiento	243
7.11.5.9	Impuestos y Utilidades	244
7.11.6	Política Financieras	244
7.11.6.1	Corto Plazo	244
7.11.6.2	Largo Plazo	244
7.11.7	Valoración de la Empresa	245
7.11.7.1	Flujo de Fondos Proyectado	245
7.11.7.2	Valor Residual.....	245
7.11.7.3	Flujo de Egresos y la Cadena de Valor.....	246
7.11.8	Relación entre la Inversión Inicial, Flujo de Egresos y Cadena de Valor	248
7.11.9	VAN, TIR y Rentabilidad Esperada por los Accionistas	248
7.11.9.1	Uso del Modelo de Valoración de Activos Financieros.....	249
7.11.9.2	Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)	251
7.11.10	Punto de Equilibrio	252
7.11.11	Periodo de Recuperación Descontado.....	252
7.11.12	Flujo de Fondos con Financiamiento Externo.....	252
7.11.13	Estados Financieros Proyectados	253
7.11.13.1	Balance General	253
7.11.13.2	Estado de Resultados.....	253
7.11.14	Estructura Financiera Proyectada.....	253
7.11.15	Indicadores Financieros de Gestión	253
7.11.15.1	Índices de Endeudamiento.....	253
7.11.15.2	Índices de Solvencia en el Corto Plazo.....	255
7.11.15.3	Índices de Rendimiento y Rotación	255
7.11.16	Política de Dividendos y Utilidades	256
7.11.17	Riesgos Asociados y Sensibilidad.....	257
7.11.18	Control Presupuestario.....	259
7.12	EVALUACIÓN Y CONTROL.....	260
7.13	MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA	261
BIBLIOGRAFÍA		263
ANEXOS		270
ANEXO 1. FLUJO DE FONDOS PROYECTADO FIDEICOMISO INCOEMP		271
ANEXO 2. FORMULARIO PARA ACTUALIZACIÓN DE DATOS – INCOEMP		272

ANEXO 3. PLANO DE OFICINAS DE LA INCUBADORA	275
ANEXO 4. FORMULARIO PARA LA CONVOCATORIA DE EMPRENDIMIENTOS – INCOEMP ..	276
ANEXO 5. TEST REALIZADO POR PROFESOR DE HBS WALTER KUEMMERLE	284
ANEXO 6. CONSOLIDADO DE ACTIVOS FIJOS Y DEPRECIACIONES	287
ANEXO 7. DETALLE DE ACTIVOS FIJOS Y DEPRECIACIONES AÑO 2014.....	288
ANEXO 8. DETALLE DE ACTIVOS FIJOS Y DEPRECIACIONES AÑO 2015.....	289
ANEXO 9. PREMISAS BÁSICAS PARA LA ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE FONDOS.....	290
ANEXO 10. FLUJO ESTIMADO DE INGRESOS DE INCOEMP 2014-2013	291
ANEXO 11. MAESTRANTES ACTIVOS DE LA ESPAE	292
ANEXO 12. EX MAESTRANTES ACTIVOS DE LA ESPAE	293
ANEXO 13. PRESUPUESTO DE INGRESOS POR NÚMERO DE PERSONAS	294
ANEXO 14. RESUMEN DE INGRESO POR NÚMERO DE PERSONAS Y RENOVACIONES	295
ANEXO 15. INGRESOS POR ALQUILER.....	296
ANEXO 16. INGRESOS VARIOS.....	297
ANEXO 17. RETORNOS SOBRE EMPRENDIMIENTOS	298
ANEXO 18. PROYECCIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA 2014-2023 (EMPRENDIMIENTO 1)	299
ANEXO 19. PROYECCIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA 2014-2023 (EMPRENDIMIENTO 2)	300
ANEXO 20. PROYECCIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA 2014-2023 (EMPRENDIMIENTO 3)	301
ANEXO 21. PROYECCIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA 2014-2023 (EMPRENDIMIENTO 4)	302
ANEXO 22. PROYECCIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA 2014-2023 (EMPRENDIMIENTO 5)	303
ANEXO 23. MATRIZ DE RESULTADOS EN EMPRENDIMIENTOS – PROMOCIÓN 1	304
ANEXO 24. DETALLE DE EGRESOS PROYECTADO 2014-2023	305
ANEXO 25. NÓMINA DE PERSONAL 2014.....	306
ANEXO 26. NÓMINA DE PERSONAL 2015-2016	307
ANEXO 27. RENTABILIDAD DE LOS BONOS DEL TESORO - USA (10 AÑOS).....	308
ANEXO 28. BETAS DE INDUSTRIAS	309
ANEXO 29. BETA DE KOREA FUND INC.	310
ANEXO 30. EVOLUCIÓN ÍNDICE S&P 500 (10 AÑOS)	311
ANEXO 31. PRIMA RIESGO PAÍS DE ECUADOR (10 AÑOS)	312
ANEXO 32. CÁLCULO DE VAN Y TIR.....	313
ANEXO 33. PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL.....	314
ANEXO 34. PUNTO DE EQUILIBRIO MIX 2014	315
ANEXO 35. BALANCE GENERAL PROYECTADO 2014-202.....	316
ANEXO 36. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2014-2023.....	317

ANEXO 37. ESTRUCTURA DEL BALANCE GENERAL	318
ANEXO 38. ESTRUCTURA DE ESTADO DE RESULTADOS	319
ANEXO 39. INDICADORES FINANCIEROS 2014-2023	320

Lista de Tablas

Tabla 1. Contrapunto entre Formulación e Implementación de la Estrategia	8
Tabla 2. Cadena de Valor de INCOEMP	14
Tabla 3. Diseño de Cadena de Valor Orientado al Modelo de Gestión	15
Tabla 4. Duración de Etapas de Crecimiento de INCOEMP	17
Tabla 5. Stakeholders de INCOEMP Orientados al Modelo de Gestión	18
Tabla 6. Tiempos de Ejecución de las Fases de Incubación	20
Tabla 7. Elementos de la Notación Gráfica de Procesos de BPMN	23
Tabla 8. Capitales en Relación a la Etapa de la Empresa y su Función	41
Tabla 9. Principales Movimientos de los Fondos en el Fideicomiso	43
Tabla 10. Cronograma de Desembolsos de Fondos para los Emprendimientos	44
Tabla 11. Cronograma de Recuperación de Capital	44
Tabla 12. Ámbito Geográfico de Alcance de los Fondos	50
Tabla 13. Principal Motivación de los Inversionistas	56
Tabla 14. Cuota de Inscripción.....	62
Tabla 15. Aportes Permitidos en los Emprendimientos.....	64
Tabla 16. Cantidad Porcentual a Invertir en la Primera Fase	65
Tabla 17. Monto Máximo de Inversión Anual	68
Tabla 18. Cantidad Mínima de Proyectos a Financiar 2014-2023	68
Tabla 19. Relación entre Capital, Riesgo y Rendimiento Esperado.....	69
Tabla 20. Causas y Formas de Retiro de los Inversionistas	74
Tabla 21. Sesiones de Boot Camp Programadas	131
Tabla 22. Actividades Principales a Realizar y Tiempo de Duración Estimado.....	153
Tabla 23. Cronograma Semanal de Implementación.....	154
Tabla 24. Costo de Implementación de INCOEMP	162
Tabla 25. Detalle de Activos Fijos por Puesto y Centro de Costo	165
Tabla 26. Detalle de Tecnología por Puesto y Centro de Costo.....	168
Tabla 27. Distribución de Espacio Físico de INCOEMP.....	169
Tabla 28. Valor de Cuota Inicial y Vigencia de Recursos	173
Tabla 29. Valor de Cuotas y Plazo de Cancelación.....	174
Tabla 30. Tipo de Declaración Tributaria y Periodicidad.....	177
Tabla 31. Factores Diferenciadores en Varias Etapas de una Empresa	180
Tabla 32. Estructura Organizacional y el Ciclo de Vida de la Organización.....	182

Tabla 33. Plantilla de Descripción de Puesto de INCOEMP	191
Tabla 34. Plantilla de Descripción de Puesto de INCOEMP	192
Tabla 35. Nómina a Contratar para el Primer Año de Operación	193
Tabla 36. Nómina a Contratar para el Segundo Año de Operación	194
Tabla 37. Nómina a Contratar para el Tercer Año de Operación.....	194
Tabla 38. Personal por Áreas de INCOEMP.....	195
Tabla 39. Formato de Requisición de Personal	196
Tabla 40. Entrevista: Valores Centrales y Preguntas relacionadas.....	198
Tabla 41. Entrevista: Otros Valores y Preguntas Relacionadas	199
Tabla 42. Evaluación del Alineamiento a los Valores Organizacionales	202
Tabla 43. Rango de Evaluación de Resultados	202
Tabla 44. Talento Humano Accionario de INCOEMP	205
Tabla 45. Objetivos y Fórmulas Estratégicas a Implementar.....	217
Tabla 46. Cronograma de Eventos Primer Semestre 2014	222
Tabla 47. Detalle de Inversión en Activos Fijos año 2014	225
Tabla 48. Detalle de Inversión Inicial Pre operacional año 2014.....	228
Tabla 49. Inversión Inicial Adicional	229
Tabla 50. Resumen de Ingresos Proyectados 2014-2023.....	231
Tabla 51. Tipos de Maestrías y Cantidad de Alumnos actuales a Mayo 2013.....	232
Tabla 52. Ingresos Proyectados: Maestranteros Actuales	232
Tabla 53. Ingresos Proyectados: Ex maestrantes.....	233
Tabla 54. Ingresos Proyectados: Maestranteros Nuevos.....	233
Tabla 55. Ingresos Proyectados: Profesores.....	233
Tabla 56. Ingresos Proyectados: Inversionistas.....	234
Tabla 57. Ingresos Proyectados: Alquiler a Empresas Incubadas	235
Tabla 58. Ingresos Proyectados: Fondos No Reembolsables.....	235
Tabla 59. Ingresos Proyectados: Asesorías y Otros.....	236
Tabla 60. Ingresos Proyectados: Retornos Emprendimientos.....	237
Tabla 61. Resumen de Egresos Proyectados 2014-2023	238
Tabla 62. Egresos Proyectados: Rubros Operativos Básicos	238
Tabla 63. Egresos Proyectados: Rubros Administrativos Mensual y Anual	239
Tabla 64. Egresos Proyectados: Rubros Administrativos	240
Tabla 65. Egresos Proyectados: Rubros Incubación Mensual y Anual	241
Tabla 66. Egresos Proyectados. Rubros Incubación.....	242

Tabla 67. Egresos Proyectados: Capacitación y Asesorías	242
Tabla 68. Egresos Proyectados: Aliados e Inversionistas	243
Tabla 69. Egresos Estimados: Activos Fijos	243
Tabla 70. Flujo de Caja Anual 2014-2023	245
Tabla 71. Valor Residual.....	246
Tabla 72. Resumen de Valoración de la Cadena de Valor.....	248
Tabla 73. Criterios de Valoración del Proyecto	249
Tabla 74. Estructura de Financiamiento y Costo de los Recursos.....	251
Tabla 75. Decisión de Aceptación o Rechazo del Proyecto.....	251
Tabla 76. Índices de Endeudamiento y sus Implicaciones.....	254
Tabla 77. Índices de Solvencia y sus Implicaciones.....	255
Tabla 78. Índices de Rendimiento, Rotación y sus Implicaciones	256
Tabla 79. Cambios en las Variables y su Afectación al Proyecto	258
Tabla 80. Variación del VAN ante cambios en las Variables	259
Tabla 81. Controles Presupuestarios.....	260

Lista de Figuras

Figura 1. Elementos de la Administración Estratégica	7
Figura 2. INCOEMP: Inversión, Colaboración e Incubación	12
Figura 3. Propuesta para la Inversión e Incubación de Emprendimientos	13
Figura 4. Macro Proceso Estratégico Relacionado a los Aliados	16
Figura 5. Macro Proceso Estratégico Relacionado a los Inversionistas	16
Figura 6. Macro Proceso Estratégico Relacionado a la Incubación de Emprendimientos	16
Figura 7. Modelo de Gestión de INCOEMP	24
Figura 8. Modelo de Gestión para Casos de Estudio	33
Figura 9. Modelo de Gestión con Aliados.....	38
Figura 10. Ciclo de los Fondos Para Emprendimientos.....	42
Figura 11. Modelo de Gestión con Inversionistas	78
Figura 12. Modelo de Incubadora.....	82
Figura 13. Modelo de Incubadora de Negocios de INCOEMP	84
Figura 14. Modelo de Gestión – Selección de Emprendimientos	128
Figura 15. Modelo de Gestión – PRE-INCUBACIÓN Boot Camp	133
Figura 16. Modelo de Gestión – PRE-INCUBACIÓN Business Pitch	139
Figura 17. Modelo de Gestión – INCUBACIÓN	146
Figura 18. Modelo de Gestión – POST-INCUBACIÓN	151
Figura 19. Engranaje de la Relación INCOEMP - ESPAE.....	157
Figura 20. Estructura Organizacional Simple	178
Figura 21. Estructura Organizacional Funcional.....	179
Figura 22. Estructura Organizacional Divisional	179
Figura 23. Estructura Organizacional Matricial	181
Figura 24. Estructura Organizacional de INCOEMP	182
Figura 25. Fases del Espíritu Empresarial.....	183
Figura 26. La Empresa y su Interacción con el Medio	185
Figura 27. Campo de Acción en Recursos Humanos	186
Figura 28. Cadena de Valor Valorizada en Detalle	247
Figura 29. Modelo de Gestión de INCOEMP – B. Operación y Administración	262

Lista de Abreviaturas

ATPDEA:	Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga.
BPMN:	Business Process Model and Notation
CEEMP:	Centro de Desarrollo de Emprendedores
CIU:	Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas
CMS:	Content Manager System
CONSEP:	Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas
ESPAE:	Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
ESPOL:	Escuela Superior Politécnica del Litoral
GEM:	Global Entrepreneurship Monitor
IEPI:	Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual
INCOEMP:	Institución creada para la Inversión, Colaboración e Incubación de Emprendimientos
INCOP:	Instituto Nacional de Compras Públicas
MIES:	Ministerio de Inclusión Económica y Social
MIPRO:	Ministerio de Industrias y Productividad
NBIA:	National Business Incubation Association
NZTE:	New Zealand Trade and Enterprise
OMG:	Object Management Group
PEA:	Población Económicamente Activa
ROE:	Rentabilidad sobre el Capital
SENPLADES:	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SRI:	Servicio de Rentas Internas
TCO:	Total Cost of Ownership (Costo Total de Propiedad)
TIR:	Tasa Interna de Retorno
TMAR:	Tasa Mínima Atractiva de Retorno
UKBI:	UK Business Incubation Association
VAN:	Valor Actual Neto

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 Ph.D. 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 Inn pulsar, 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

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

² Directora de INNPULSAR 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.

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.

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 relacionados 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 Gestión

Las empresas desarrollan y definen su camino a seguir para sobrevivir y crecer en un mundo que cada vez es más desafiante. La estrategia que se adopta, es el resultado de establecer una misión y visión de negocios acerca de oportunidades aún no aprovechadas, subutilizadas o

inexploradas. Ese camino escogido, no llegará a buen término si no se lo dota de un diseño organizacional y financiero que soporte ese propósito.

Este trabajo desarrolla una propuesta detallada del modelo de gestión de INCOEMP que está alineada a la estrategia colaborativa escogida. En él se diseñan procesos que articulan la creación y captura de valor, mientras se busca satisfacer las expectativas de los grupos de interés participantes.

En términos generales, este diseño comprende tres macro-procesos estratégicos relacionados a la interacción de INCOEMP con tres grupos de interés: (1) ESPAE como aliado estratégico, (2) los inversionistas, en su condición de propietarios de los recursos económicos, y (3) los emprendedores que contribuyen con sus ideas de negocios.

Estos procesos, representados gráficamente con la notación BPMN del Object Management Group, describen la gestión de la relación de INCOEMP con ESPAE, la que está orientada a proporcionar sinergia y beneficios mutuos al normar los intercambios de recursos (coaching de profesores, casos de estudio, instalaciones, redes de contacto, entre otros).

La gestión de la relación con los inversionistas pretende asegurar su participación en los proyectos de emprendimiento, por medio de procesos que brindan transparencia, oportunidades de crecimiento y diversificación, con el fin de lograr retornos atractivos al minimizar los riesgos.

En relación a los emprendedores, el diseño plantea acompañarlos durante el arranque y crecimiento de sus iniciativas, con procedimientos que procuran afinar sus ideas de negocio (procesos Boot Camp y Business Pitch); y que una vez formalizadas, puedan recibir capital y servicios provistos por medio de la integración de las actividades de los grupos de interés de la comunidad ESPAE.

El modelo de gestión diseñado implica la estructuración de un fideicomiso con el fin de transmitir seguridad en el manejo de los fondos destinados a los emprendimientos y en general en los procesos de interacción de INCOEMP con los aportantes de recursos. El modelo también considera el diseño de procesos operativos incluyendo los componentes de retroalimentación y control; estos procesos guían la implementación y sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

La estructura organizacional definida propone un esquema funcional ligero que eventualmente crece en consistencia con la estrategia seleccionada, en ella el talento

humano, constituido por seis personas que atienden las dos áreas principales: Administración e Incubación.

Por otra parte, las oficinas de la empresa están concebidas para abarcar en un mediano plazo a veinte emprendimientos en el que se implementa el concepto de “corredor empresarial”, el cual pretende, debido a su concepción, que genere expectativas dinámicas de interacción entre la comunidad ESPAE.

El capital necesario para la implementación de INCOEMP asciende a US\$ 150 mil, valor que será aportado por 10 personas que creen en esta propuesta y que se constituirán como accionistas. Los ingresos provienen básicamente de la comunidad ESPAE en el corto plazo y de lo que generen los emprendimientos en el largo plazo.

El horizonte para el análisis financiero se determinó en diez años debido a la naturaleza de esta actividad que comprende una inversión de recursos con retornos a largo plazo. Escenarios pesimista, probable y optimista fueron desarrollados para probar el modelo (Tabla 79). En el escenario probable la tasa interna de retorno se estima en el 42.78%, con un valor actual neto de US\$ 454.546. Complementariamente, la cuantificación de la cadena de valor (Figura 28) revela un balance entre las actividades de apoyo (57%) y las primarias (43%), y una concentración en costos y gastos (94%), en contraste con la inversión (6%).

Si bien, el plazo del proyecto podría, a primera vista, no ser atractivo; el modelo propuesto tiene la virtud de gestionarse como un auto-sustentable ecosistema que brinda oportunidades reales de ejercitar el riesgo de invertir, de competir por recursos para ideas de negocios, de interactuar entre pares para encadenar servicios que facilitan el arranque del negocio y eventualmente monetizan la inversión al vender exitosas organizaciones. En pocas palabras, al gestionar con prudencia INCOEMP se asegura su sustentabilidad, sin embargo un emprendimiento de alto impacto no sólo trae riqueza no estimada aquí, sino que también genera bienestar en la forma de reputación, y crea sinergias para todos los miembros de la comunidad ESPAE; una potencialidad que no existirá si el ecosistema no se construye.

En resumen, el modelo propone una plataforma que (1) enriquece el aprendizaje de los estudiantes, (2) provee entornos de enseñanza pragmáticos a los profesores, y (3) materializa la promesa de emprender en la ESPAE; esto en el contexto de una real posibilidad de proveer riqueza en el largo plazo a sus accionistas.

2. MODELO DE GESTIÓN

2.1 Administración Estratégica

“Sin una estrategia, una organización es como un barco sin timón que navega en círculos. Es como una trampa: no hay adónde ir”. (Joel Ross y Michael Kami).

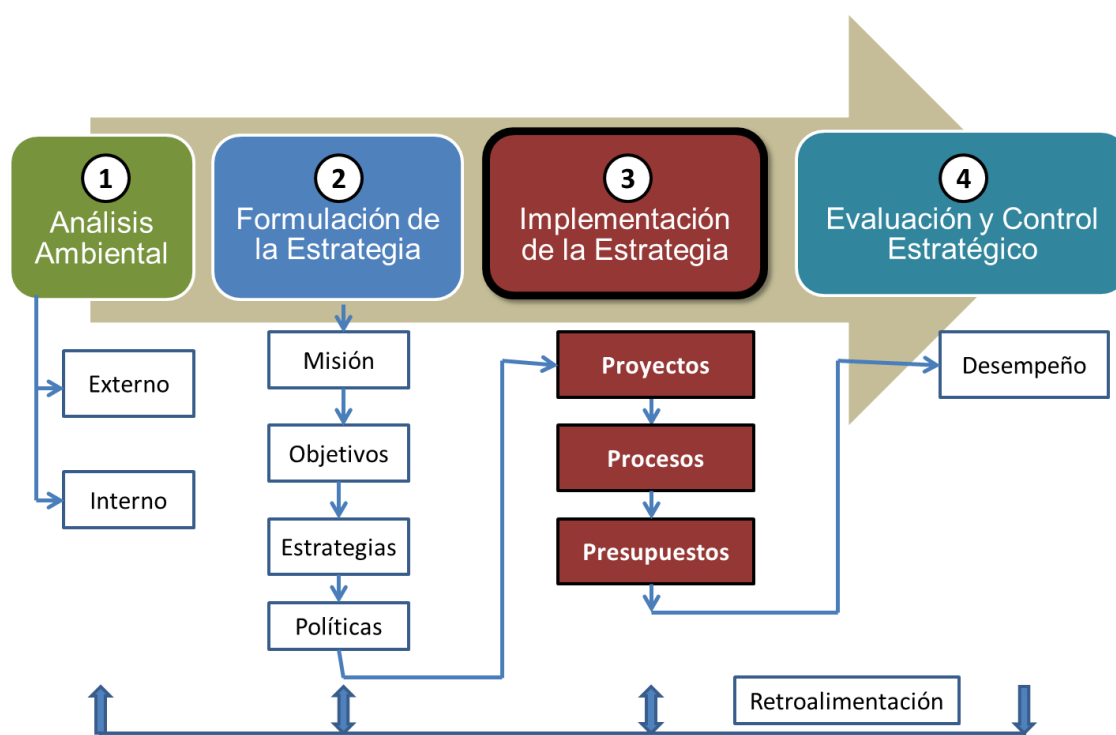
Lo mencionado revela la importancia de la estrategia y su incidencia en la vida de una organización. Esta propuesta de Tesis forma parte de una concepción de negocio que está alineada a una perspectiva estratégica por parte de los administradores. Así, podemos entender a la administración estratégica como un grupo de acciones y medidas establecidas en una empresa que buscan la permanencia de la organización en el largo plazo.

Los administradores de una empresa al pensar de manera estratégica, no se enfocan solo en aspectos operativos de corto plazo, sino que se adhieren a una visión más amplia e integradora de su empresa y entorno, para así definir los aspectos relevantes que inciden en su actividad.

En este contexto, al pensar estratégicamente se consideran cuatro etapas fundamentales a decir de Wheelen. y Hunger (2007):

- En el análisis ambiental se revisan los factores externos e internos que tienen incidencia actual y/o futura, los cuales son resumidos en la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
- La formulación de la estrategia se encarga de determinar la misión de la empresa y cuáles son los objetivos, estrategias y políticas para alcanzarla.
- La implementación de la estrategia seleccionada, que incluye los programas, presupuestos y procedimientos para lograr los objetivos trazados y;
- La evaluación y control estratégico permite medir el desempeño, realizar la retroalimentación y los ajustes necesarios en cualquier etapa y momento.

La administración estratégica implica entonces, que debe haber una traslación del pensamiento a la acción. Lo indicado se viabiliza cuando los administradores y el personal de la empresa comprenden el negocio, se sienten parte de él y están comprometidos con el éxito de la compañía (ver Figura 1).

Figura 1. Elementos de la Administración Estratégica

Fuente: Adaptado de Wheelen, T. & Hunger, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios (pp.11).

Elaboración: Los Autores

Un modelo de gestión atiende los aspectos relacionados a la implementación estratégica, la cual incide directamente en las relaciones organizacionales tanto vertical como horizontal, en todas las áreas de la empresa. Este modelo ofrece dirección y canaliza el diseño de los procesos operativos de manera que estén alineados a la estrategia; proponiendo una gestión eficiente de recursos y ofreciendo respuestas a los interrogantes inherentes al “cómo hacerlo”, facilitando pasar de la teoría a la acción.

Mientras que en la Tesis 1. Modelo de Negocios de INCOEMP se enfatiza el análisis de entorno y la formulación estratégica, en esta disertación nos ocupamos del modelo de gestión que apoya la implementación estratégica. Aquí el alcance es más amplio y está dirigido a los muchos “quiénes” y “cómos” de la organización, atendiendo aspectos operativos que buscan efectividad. La Tabla 1 describe algunos contrapuntos entre la implementación y la formulación de la estrategia que ofrecen un mejor entendimiento de estas dos etapas del diseño organizacional.

Tabla 1. Contrapunto entre Formulación e Implementación de la Estrategia

Variables	Formulación Estratégica	Implementación Estratégica
Recursos involucrados	Posicionar antes de la acción	Administrar durante la acción
Enfoque	Eficiencia	Eficacia
Ámbito	Proceso intelectual	Proceso Operativo
Habilidades requeridas	Analíticas / Intuitivas	Liderazgo / Motivación
Coordinación	Algunas personas	Muchas personas

Fuente: Adaptado de David, F.R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica (pp.262).

Elaboración: Los Autores

2.2 Rol del Modelo de Gestión

“La mejor estrategia está condenada a muerte si no se implementa bien”. (Bernard Reimann).

La frase anterior enfatiza lo vital que resulta para las organizaciones la implementación adecuada de la estrategia que se adopte. Un modelo de gestión que incluye procesos organizacionales centrales facilita la implementación de la estrategia.

Ivancevich, Lorenzi y Skinner (1997) definen la gestión como *“el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”*.

De la definición anterior, rescatamos el hecho de que el concepto incluye aspectos relacionados a la calidad. Una organización al poseer bienes o servicios con calidad, es capaz de satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes y logra que la empresa sea más competitiva en su segmento de mercado.

Las personas pertenecientes a una organización tienen varias capacidades que deben ser adecuadamente explotadas y desarrolladas en la empresa para conseguir los resultados esperados y es parte de un **modelo de gestión**, el encontrar y potencializar el talento humano respectivo. Entre ellas tenemos por ejemplo las capacidades técnicas, analíticas, de relaciones humanas, conceptuales y de toma de decisiones.

Entonces tenemos que un **modelo de gestión** podemos contextualizarlo como el orden lógico, ordenado y racional establecido en procesos, por medio del cual una organización ejecuta las estrategias establecidas por la administración a través de la implementación de programas, presupuestos y procedimientos. Es decir, por intermedio de un **modelo de gestión**, la administración está en la capacidad de tomar las decisiones más convenientes para alcanzar sus metas.

Finalmente debemos recordar que los **modelos de gestión** deben alinearse con la misión y visión de la empresa y abarcar áreas como la estructura organizacional requerida, procesos operativos en todas las áreas, recursos humanos, presupuestos, controles administrativos, recursos tecnológicos, entre otros.

2.3 Idea de Negocio y su Modelo de Gestión

2.3.1 Repasando las Características del Entorno

Este punto es tratado y desarrollado a profundidad en la Sección 4 de la Tesis 1. Modelo de Negocio. Sin embargo, aquí se lo mencionará brevemente para efectos de visualizar el marco económico y entorno social bajo el cual se desarrolla nuestra Tesis.

2.3.1.1 Objetivo Estratégico del Ecuador para el Período 2013-2017

El gobierno del Ecuador encabezado por el Eco. Rafael Correa Delgado, tiene como uno de sus principales objetivos trazados para el periodo 2013-2017 un cambio en la Matriz Productiva del país.

A grandes rasgos y de manera simple, cambiar la Matriz Productiva implica el pasar de un modelo clásico de exportaciones primarias de materias primas e importador de bienes terminados a un modelo que desarrolle la producción nacional de bienes y servicios industrializados con valor agregado y componentes tecnológicos con sostenibilidad ambiental.

Para lograr este objetivo, el régimen actual ha venido implementando desde el año 2007 una serie de 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.

2.3.1.2 Sectores Promovidos por el Gobierno

El Estado se ha convertido en estos años en el principal motor de desarrollo en base a la inversión e impulso en determinadas áreas como salud, educación y obra pública principalmente en sectores considerados estratégicos (electricidad, hidrocarburos, entre otros). Concomitantemente, en el marco legal, se han implementado leyes como por ejemplo el Código Orgánico de la Producción (año 2010) para incentivar la productividad; en el año 2011 tenemos la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) para impulsar el ámbito comunitario, asociativo y cooperativo; y la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado para proteger a los consumidores en general, con un sistema que procura la igualdad y eficiencia económica.

Por otra parte, en el sector comercial se ha procurado diversificar los destinos de exportación de los productos y se han 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. Otras medidas, han implicado el establecimiento de cupos a ciertos bienes importados para restringir la salida de divisas y la creación del Ministerio de Comercio Exterior, desligando la gestión comercial del Ministerio de Relaciones Exteriores. Cabe indicar que a partir del mes de agosto 2013, el país deja de recibir los beneficios relacionados al ATPDEA⁵.

A partir del mes de mayo del presente año, el Gobierno pretende consolidar sus objetivos con el nuevo periodo de funciones de la Asamblea Nacional, para aprobar y/o reformar algunas leyes, entre las cuales tenemos la Ley de Comunicación⁶ y las reformas a la Ley de Minería y al Código del Trabajo; así como la creación de la Ley de Incentivos para el sector productivo⁷. En el mes de agosto, se anunció el término de la iniciativa “Yasuní ITT” debido al escaso apoyo económico recibido, para dar paso a la explotación petrolera con el fin de obtener recursos para el desarrollo social. Adicionalmente, en el ámbito educativo y tecnológico, se estima que para el año 2014 entrará en funcionamiento la Universidad del Conocimiento (Yachay) en la provincia de Imbabura, para desarrollar el aspecto de innovación y tecnología.

⁵ Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga, vigente hasta Julio 31 2013.

⁶ Publicada en el Registro Oficial no.22, Tercer Suplemento, Junio 25 2013.

⁷ Publicada en el Registro Oficial no.56, Segundo Suplemento, Agosto 12 2013.

2.3.2 Idea de Negocio: INCOEMP

Comprende brevemente los aspectos relacionados sobre qué factores nos motivaron a proponer esta idea de negocio y la presentación de la empresa INCOEMP y el servicio que ofrece para conseguir los fines propuestos. Ambos temas son referidos y analizados en extenso de la Sección 7 de la Tesis 1. Modelo de Negocio.

2.3.2.1 Motivación de la Idea de Negocio

En el Ecuador en estos últimos años han existido esfuerzos tanto públicos como privados para impulsar emprendimientos en el país, pero sus resultados han sido efímeros y aislados. Así podemos mencionar la creación de incubadoras de empresas como por ejemplo: Incubatis (Guayaquil), Inn pulsar (Cuenca), Conquito (Quito) y ADE (Loja); todas con participación pública y privada. Además, a nivel de entes públicos resaltan los programas Emprende Ecuador, Innovaecuador y Creeecuador, auspiciados por el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

Siendo un grupo de ocho egresados de la Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas de la ESPAE Graduate School of Management, Promoción EMAE XV y ante la realidad de nuestro entorno queremos fomentar la creación de un ente que incentive la puesta en marcha de emprendimientos desde la comunidad de ESPAE. Parte de la realidad actual, lo constituye el hecho de que muy pocas Tesis desarrolladas en la ESPAE, han sido llevadas efectivamente a la práctica empresarial; siendo esta coyuntura precisamente la que se quiere cambiar, ya que el emprendimiento es una herramienta muy importante para el crecimiento y desarrollo de nuestra sociedad y el país en general.

La propuesta de negocio comprende la formación de la empresa **INCOEMP**, la misma que gira alrededor de 3 ideas principales: **INVERSIÓN, COLABORACIÓN E INCUBACIÓN**, tal como lo muestra la Figura 2. Tenemos como un principal objetivo, el incorporar a la comunidad ESPAE como parte activa del desarrollo económico del país, ya sea a través de la inversión en el capital de las nuevas empresas o como emprendedor directo.

Figura 2. INCOEMP: Inversión, Colaboración e Incubación

Fuente y Elaboración: Los Autores

2.3.2.2 Presentación de INCOEMP y su Producto

INCOEMP bajo el espíritu de un modelo COLABORATIVO, tendrá como finalidad principal la INVERSIÓN e INCUBACIÓN de proyectos de emprendimiento. La propuesta abarca básicamente los siguientes aspectos:

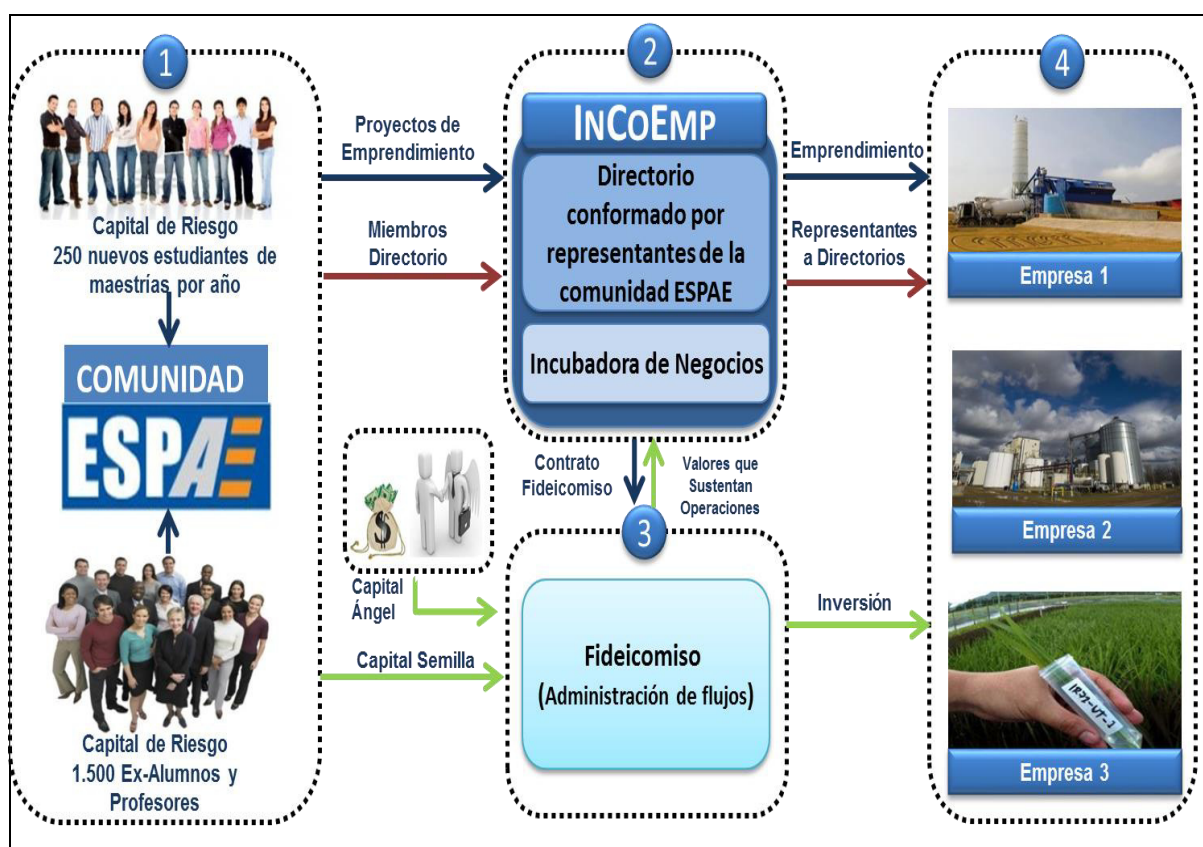
- Sobre la INVERSIÓN, el capital proviene de la comunidad ESPAE para financiar los emprendimientos derivados de las Tesis de grado elaboradas por los maestrantes.
- La empresa evaluará y recomendará los proyectos a ser financiados ante la comunidad ESPAE, la misma que decide en que alternativa destina sus recursos.
- Los recursos que aporten los inversionistas, serán destinados por un Fideicomiso y transferidos por este a la nueva empresa jurídica a constituirse.
- Las empresas recién creadas, formarán parte de un periodo de INCUBACIÓN que acompañara a la misma en sus etapas iniciales de arranque y crecimiento, bajo la administración y control de un cogobierno entre el emprendedor y la comunidad inversora.

Dentro de los beneficios principales de este proceso colaborativo se destacan entre otros los siguientes:

- Fomento a la inversión y desarrollo de emprendimientos.
- Involucramiento de los maestrantes en toma de decisiones, dirección e incubación de empresas.
- Posibilidad de negocios al integrar las cadenas de valor de los emprendimientos.
- Casos de estudio para la ESPAE basados en las empresas creadas.
- Coaching impartido por los docentes de la ESPAE a los emprendedores.
- Rendimientos económicos en base a los retornos de los emprendimientos.

La Figura 3 resume lo indicado y representa el modelo de negocio sugerido. Como se indicó, en la Sección 7 de la Tesis 1. Modelo de Negocio se examina íntegramente esta propuesta.

Figura 3. Propuesta para la Inversión e Incubación de Emprendimientos



Fuente y elaboración: Los Autores

2.3.3 Alcance del Modelo de Gestión

Una parte vital para el desarrollo de esta propuesta de emprendimiento es el establecimiento de la “cadena de valor” que servirá de soporte para la creación de valor. En la Tesis 1. Modelo de Negocio, Sección 8.1, se define y analiza la misma. La Tabla 2 muestra la propuesta de la cadena de valor de INCOEMP desarrollada en la Tesis referida.

Tabla 2. 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)	Marketing (Búsqueda de fondos, Administrar relación con Stakeholders y reportar el progreso de inversiones)
		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 Aliados				
	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)	

Fuente: Tesis 1. Modelo de Negocio

Elaboración: Los Autores

En esta cadena de valor podemos diferenciar claramente las actividades que son consideradas de apoyo y cuales son consideradas primarias. Las actividades de apoyo sirven de soporte a las actividades primarias y comprenden temas operacionales relacionados con los aspectos de dirección, gobernanza, talento humano, finanzas, asesoría, tecnología y

administración y adquisiciones. Mientras que las actividades primarias, responsables de crear valor, están relacionadas con los emprendedores, aliados e inversionistas.

2.3.3.1 Cadena de Valor Orientada al Modelo de Gestión

Desde el punto de vista del Modelo de Gestión reinterpretamos la cadena de valor con una perspectiva secuencial de procesos. Así, la actividad de Marketing es segmentada para reconocer (a) los esfuerzos que deben realizarse inicialmente en cada ciclo del negocio (atraer Aliados, Inversionistas y Emprendedores) y (b) los esfuerzos que tienen que ver con la continuidad de la actividad de Marketing (Gestión con los Stakeholders).

De esta manera, la cadena de valor tiene cinco grandes etapas (Marketing, Logística de Entrada, Operaciones, Logística de Salida, Marketing) y tres macro-procesos (Gestión de Aliados, Gestión de Inversionistas, Gestión de Incubación), acorde a la Tabla 3.

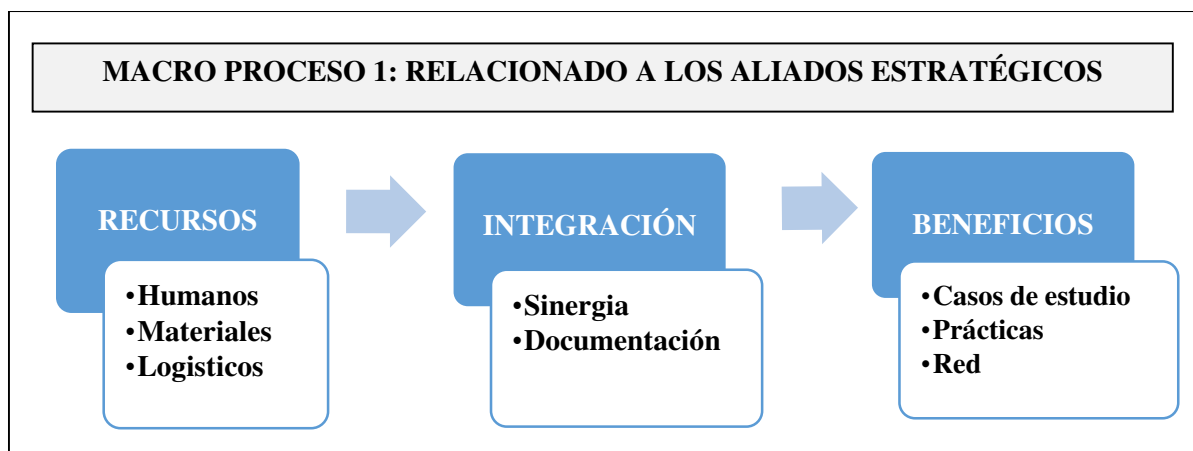
Tabla 3. Diseño de Cadena de Valor Orientado al Modelo de Gestión

		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

Estos tres macro-procesos son representados gráficamente en las Figuras 4, 5 y 6.

Figura 4. Macro Proceso Estratégico Relacionado a los Aliados



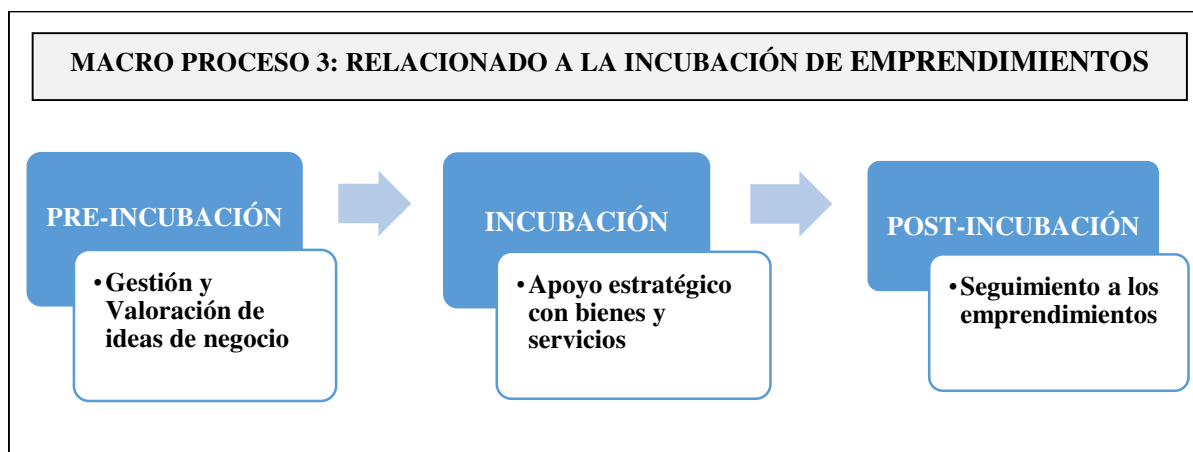
Elaboración: Los Autores

Figura 5. Macro Proceso Estratégico Relacionado a los Inversionistas



Elaboración: Los Autores

Figura 6. Macro Proceso Estratégico Relacionado a la Incubación de Emprendimientos



Elaboración: Los Autores

Como se puede apreciar en cada uno de los macro-procesos sigue el patrón Entrada-Proceso-Salida (Logística de Entrada, Operaciones, Logística de Salida). Este diseño no incluye las actividades de marketing, ya que las mismas son descritas en la Tesis 2. Modelo de Marketing.

Ahora, centrándonos en nuestra propuesta de negocio, es importante definir algunas consideraciones previas, que están relacionadas con los siguientes temas:

- Etapas estimadas de evolución de la empresa. (ver 2.3.3.2)
- ¿Quiénes son los Stakeholders dentro de esta propuesta? (ver 2.3.3.3)
- Procesos del Modelo de Gestión. (ver 2.3.3.4)

2.3.3.2 Etapas estimadas de Evolución de la Empresa

La Tabla 4 resume la duración de las primeras etapas en relación a la evolución de la empresa INCOEMP:

Tabla 4. Duración de Etapas de Crecimiento de INCOEMP

Etapas de Crecimiento	Tiempo estimado (años)
Inicial (arranque de operaciones)	0 a 1
Crecimiento (desarrollo de productos y/o servicios)	1 a 10

Elaboración: Los Autores

2.3.3.3 ¿Quiénes son los Stakeholders dentro de esta Propuesta?

Considerando que este es un modelo colaborativo, la integración de los participantes es un factor clave para lograr los objetivos. La Tabla 5 desarrollada de manera parcial en la Tesis 1. Modelo de Negocio (Sección 6.2.6) identifica los aliados estratégicos en las diferentes fases de implementación de la iniciativa INCOEMP, señalando el intercambio de contribuciones y recompensas. Aquí, con el enfoque de procesos, agregamos tres nuevos actores que participan de las operaciones.

Tabla 5. 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.

2.3.3.4 Procesos del Modelo de Gestión

INCOEMP desarrollará sus actividades e implementará procesos y procedimientos que atienden los siguientes ámbitos:

- a) Gestión de Marketing
- b) Gestión con Aliados Estratégicos
- c) Gestión con Fideicomiso
- d) Gestión con Inversionistas

- e) Gestión de Incubación de Emprendimientos
- f) Gestión de Gobernanza
- g) Gestión de Operación y Administración

a) Gestión de Marketing

Esta gestión incluye actividades relacionadas a la búsqueda, atracción, mantenimiento y crecimiento de aportantes de recursos que servirán para cubrir costos operativos de la empresa y apoyar a los emprendimientos seleccionados. Una descripción completa de estas actividades se encuentra en la Tesis 2. Modelo de Marketing.

b) Gestión con Aliados Estratégicos

Comprende todos los aspectos inherentes a la relación con ESPOL-ESPAE, nuestro aliado estratégico. Al referirnos a ESPAE, consideramos todo el ámbito de la Escuela de Negocios; es decir, la comunidad de estudiantes actuales, egresados y profesores. El detalle correspondiente se revisa en la Sección 3 de esta Tesis.

c) Gestión con Fideicomiso

Estas actividades cubren todos los procedimientos relacionados entre INCOEMP y el fideicomiso a crearse para el manejo ordenado y transparente de los recursos monetarios de los inversionistas. En la Sección 4 de esta Tesis, se desarrolla lo pertinente a este aspecto.

d) Gestión con Inversionistas

El ámbito de acción de esta actividad implica los procesos para atraer recursos monetarios de los inversionistas, su traspaso al fideicomiso y posterior destino a los emprendimientos seleccionados. Incluye la estimación de retornos y beneficios. La Sección 5 de esta Tesis, desarrolla todo lo concerniente a este tema.

e) Gestión de Incubación de Emprendimientos

Corresponden a las actividades relacionadas al proceso de incubación para los emprendimientos. Este tema se divide en función de secuencia de las actividades que se llevan a cabo: (a) Selección de Emprendimientos, (b) Pre-incubación, (c) Incubación y (d) Post-Incubación. Este aspecto se describe en detalle en la Sección 6 de esta Tesis.

En la Tabla 6, podemos relacionar estas actividades con el tiempo estimado de ejecución (tomando como referencia el momento de constitución de la empresa apoyada como $t=0$) y el objetivo a cumplir.

Tabla 6. Tiempos de Ejecución de las Fases de Incubación

Fases del proceso	Tipo de incubación	Tiempo (meses)	Objetivo Principal
Fase 0	Selección de Emprendimientos	-6 a -4	Convocatoria y selección de ideas de negocios
Fase 1	Pre-Incubación	-4 a -1	Proceso de Boot camp y Business Pitch
Fase 2	Incubación	-1 a 0	Formalización de aportes hasta que se constituye formalmente la empresa
		0 a 24	Actividad conjunta al inicio de operaciones
Fase 3	Post-incubación	24 a 60	Asesoría y control a distancia

Elaboración: Los Autores

f) Gestión de Gobernanza

Comprende todos los aspectos de buen gobierno corporativo que proporciona el marco normativo y legal adecuado para que las actividades de INCOEMP y los Stakeholders se desarrollen de acuerdo al sistema de valores. Todos los lineamientos respectivos se encuentran desarrollados en la Tesis 4. Modelo de Gobernanza.

g) Gestión de Operación y Administración

Aquí se identifican todos los procedimientos y procesos relacionados con las actividades rutinarias de la empresa. Dentro de este marco, tenemos entre otros los concernientes a la estructura organizacional, política de remuneraciones y selección de personal, aspectos financieros contables, política de adquisiciones, indicadores de gestión, entre otros. Este tema se revisa posteriormente en la Sección 7 de esta Tesis.

Gráficamente podemos revisar el modelo de gestión propuesto para INCOEMP, en la Sección 2.5.2 Figura 7. El diseño concebido resume todos los modelos de gestión descritos en función de las diferentes actividades a realizar. El Modelo de Gobernanza y el de Operación y Administración apoyan las actividades primarias de la cadena de valor.

Las actividades primarias las conforman los siguientes Modelos de Gestión (ordenados en las siguientes etapas secuenciales): Marketing, Aliados, Fideicomiso e Inversionistas, Selección e Incubación de emprendimientos (Pre-incubación, Incubación y Post-incubación). Dentro del proceso de Pre-Incubación, se detallan los Modelos de Gestión para los procesos del Boot Camp y Business Pitch, para la selección de las ideas de negocios.

2.4 Modelo de Gestión, Valores Organizacionales y Objetivos

El modelo de gestión que adopte INCOEMP tiene como punto de partida el sistema de valores bajo el cual desarrolla sus actividades y que fue revisado en la Tesis 1. Modelo de Negocio, Sección 11.5. Existen 3 tipos de valores:

- Los valores centrales que se explican cómo los valores de la organización.
- Los valores protegidos que representan las políticas estratégicas.
- Los valores creados, que implican la formulación de objetivos estratégicos.

Los valores centrales definidos por la empresa y que sirven de base para su actividad empresarial son: Pasión, Transparencia, Responsabilidad Social, Cumplimiento de Normas, Trabajo en Equipo y Mejora Continua.

Todos los procesos explicados y detallados en el desarrollo de esta Tesis, se relacionan con los valores organizacionales en mayor o menor medida, dependiendo el ámbito de acción de la gestión, teniendo como eje central el valor “pasión”. También es necesario precisar, que los procesos de gestión mencionados están alineados a los objetivos estratégicos definidos por la empresa, lo que conlleva a enunciar que cada uno de ellos realiza una contribución a la construcción y vigencia de valor para todos los Stakeholders involucrados. En la Tesis 4. Modelo de Gobernanza, Sección 3.4, encontramos en la Tabla 11, una matriz que representa lo indicado.

2.5 Representación Gráfica del Modelo de Gestión

2.5.1 Procesos de Negocios y su Representación gráfica

Cuando se desea describir un proceso de negocios se debe caracterizar tres elementos principales:

- Los Actores (roles)
- Las Actividades
- Secuencia de Actividades (Flujo de Trabajo)

Para facilitar la comprensión de los procesos de negocios en la actualidad existen varias notaciones para representarlos gráficamente. Una forma de representación que en los últimos años ha logrado gran aceptación es la notación BPMN (Business Process Model and Notation) propuesta por la OMG (Object Management Group).

BPMN es una forma de representación gráfica muy sencilla de entender, similar a lo que se acostumbraba hacer en la documentación de procedimientos de Organización y Métodos; y utiliza la representación mostrada en la Tabla 7.

Tabla 7. Elementos de la Notación Gráfica de Procesos de BPMN

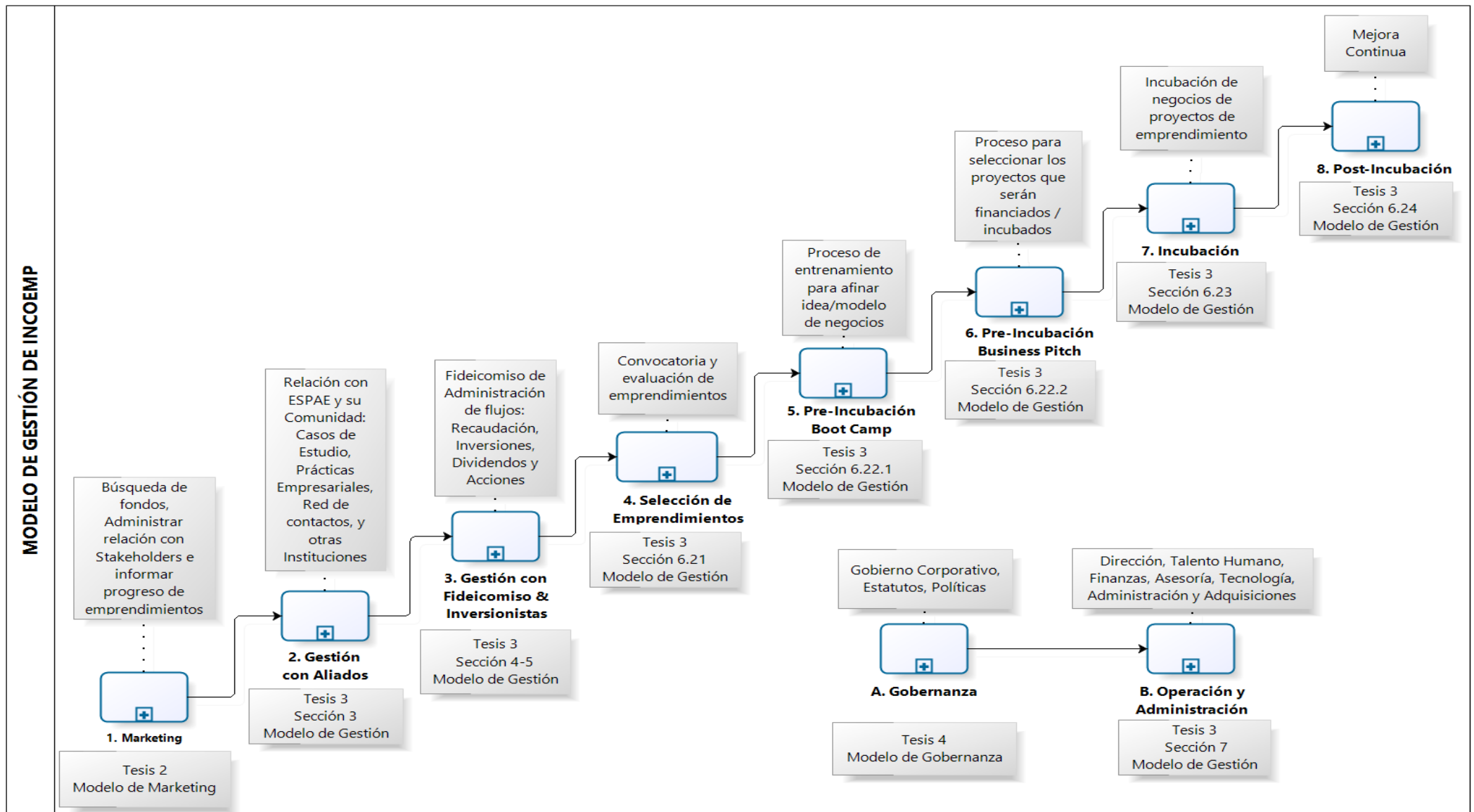
	POOL: Contenedor de un proceso.
	LANE: Representa los participantes de un proceso..
	EVENTO DE INICIO: Indica cuando un proceso inicia.
	TAREA: Son actividades simples.
	SUBPROCESO: Actividad compuesta que contiene un conjunto de actividades.
	COMPUERTA: Utilizado para controlar divergencia y convergencia del flujo.
	EVENTO INTERMEDIO: Utilizado para recibir/enviar un evento.
	EVENTO DE FINALIZACIÓN: Indica que el proceso finaliza.
	ANOTACIONES: Proporciona información adicional sobre el proceso.
	OBJETOS DE DATOS: Muestra información que una actividad necesita o da como resultado (entrada/salida).
	SECUENCIA: Representa el control del flujo y la secuencia de las actividades.
	ASOCIACIONES: Asocia información adicional sobre el proceso.

Fuente: Bizagi.com**Elaborado por:** Los Autores

2.5.2 Modelo de Gestión de INCOEMP

Utilizando la notación BPMN se presenta una visión general de los procesos del Modelo de Gestión de INCOEMP, la que contiene ocho procesos vinculados a las actividades primarias y dos a las actividades de soporte de la cadena de valor. Ver Figura 7.

Figura 7. Modelo de Gestión de INCOEMP



3. GESTIÓN CON ALIADOS

3.1 Gestión con la Comunidad Académica (ESPAE – ESPOL-Alumnos)

INCOEMP pretende desarrollar un modelo colaborativo con ESPAE y toda su Comunidad (alumnos, exalumnos y profesores) para brindar una experiencia real a los estudiantes de los diversos programas de maestría que deseen aplicar los conocimientos científicos adquiridos en las aulas de clases, donde las charlas magistrales de los catedráticos hacen sentido en un ejercicio real de inversión e incubación de negocios.

Para la aplicación de este modelo colaborativo, es necesario la creación de un marco regulatorio donde se le conceda a INCOEMP la autorización debida para sus operaciones dentro de las instalaciones de ESPAE, así como el alcance del uso de los recursos que dispondrá ESPOL-ESPAE para este fin.

Entre los principales beneficios que ESPAE recibe de INCOEMP por la relación estratégica de negocios entre éstas dos entidades, tenemos los siguientes:

- Apoyar a proyectos de emprendimientos originados por la Comunidad de ESPAE. (ver 3.1.2)
- Participación activa de los miembros de la Comunidad de ESPAE en los diferentes procesos del modelo de negocios y de gestión de INCOEMP, y su incubadora de negocios. (ver 3.1.2.1 a 3.1.2.5)
- Búsqueda y presencia de inversionistas que apoyarán de forma financiera y con “know how” en los emprendimientos de la Comunidad de ESPAE. (ver 3.1.2.2, 3.1.2.4)
- Apoyo en la incubación de negocios para emprendimientos de la Comunidad de ESPAE. (ver 3.1.2.6)

3.1.1 Colaboración ESPOL – INCOEMP (Convenio)

Las actividades de colaboración entre ESPOL e INCOEMP están reguladas por el convenio que se encuentra descrito en la Sección 7.7 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza. Entre las principales actividades coordinadas en el convenio tenemos:

- Autorización para recaudación de aportes provenientes de la Comunidad. (ver 3.1.1.1)
- Autorización para recaudación de cuota por servicios administrativos para INCOEMP. (ver 3.1.1.2)

- Facilitar coaching de profesores de ESPAE en actividades de INCOEMP. (ver 3.1.1.3)
- Cesión de uso de espacio físico en Campus ESPOL-PEÑAS, incluye servicios de agua, luz, e Internet para uso en INCOEMP (ver 3.1.1.4)
- Promoción de INCOEMP como Incubadora de Negocios y Fideicomiso de aportes para inversión en emprendimientos de la comunidad ESPAE. (ver 3.1.1.5)
- Autorización a ESPAE para la elaboración de casos de estudio de proyectos de emprendimiento. (ver 3.1.1.6)
- Vínculo de pasantes universitarios para apoyar las operaciones. (ver 3.1.1.7)
- Participación activa de los miembros de la comunidad ESPAE en la experiencia práctica de inversión y generación de nuevas empresas. (ver 3.1.2)

3.1.1.1 Recaudación de Aportes Provenientes de la Comunidad

En el convenio ESPOL-INCOEMP en la Sección 7.7 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza, se detalla la autorización a INCOEMP para que recaude el aporte de US\$1.000,00, considerado capital de riesgo, el cual se destinará al Fideicomiso INCOEMP para luego ser asignado en los diferentes proyectos de emprendimiento.

Éste aporte podrá ser recaudado en un solo pago o en 10 cuotas mensuales de \$ 100.00. Los miembros de la comunidad que quieran participar en el proceso de Business Pitch deberán tener cancelado este aporte en su totalidad. Este aporte permanecerá como mínimo 5 años, tiempo después del cual, dependiendo del proyecto de emprendimiento donde el miembro de la comunidad asignó sus aportes, podría ser devuelto con los rendimientos obtenidos.

3.1.1.2 Recaudación de Cuota Administrativa Proveniente de la Comunidad

En el convenio ESPOL-INCOEMP en la Sección 7.7 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza, se detalla la autorización a INCOEMP para que recaude la cuota por servicios administrativos. Con la cancelación de ésta cuota, los miembros de la comunidad de ESPAE podrán obtener su ID y contraseña para el ingreso al portal web www.incoemp.com, lo cual le permitirá participar en el proceso de Business Pitch y tener acceso a toda la información de los emprendimientos que sólo está disponible para los usuarios del portal, por el tiempo de cinco años. La cuota por servicio administrativo está fijada inicialmente en US\$ 200,00 y será revisada de acuerdo a la realidad del mercado.

Los nuevos estudiantes de ESPAE deberán cancelar esta cuota al ingresar a los programas de maestría, mientras que los ex alumnos y cuerpo docente de ESPAE deberán hacerlo en el momento que quieran participar en el proceso de Business Pitch.

3.1.1.3 Facilitar Coaching de Profesores

En el convenio ESPOL-INCOEMP en la Sección 7.7 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza, se detalla la autorización que ESPAE otorga a su cuerpo docente para que puedan brindar el servicio de coaching a los emprendedores en los diferentes procesos de la Incubadora de Negocios de INCOEMP: Boot Camp, Incubación y Post-Incubación.

El coaching será remunerado por INCOEMP a los instructores que participen del entrenamiento a los emprendedores dentro del proceso de Boot Camp (Pre-Incubación). Para los procesos de Incubación y Post-Incubación los honorarios profesionales por este concepto serán cubiertos por la empresa incubada.

3.1.1.4 Cesión de Uso de Espacio Físico en Campus de ESPAE

En el convenio ESPOL-INCOEMP en la Sección 7.7 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza, se detalla la cesión de uso de espacio físico en las instalaciones de ESPAE ubicadas en el campus ESPOL-PEÑAS, donde se acondicionará un área de 280m² (20mx14m) que contemplará para el área administrativa de INCOEMP: cinco oficinas, una sala de sesiones, un espacio para archivo, una cafetería, y para el área de incubación: veinte cubículos. Esto originará que este sitio se convierta en el corredor empresarial de ESPAE-INCOEMP. En el convenio también se contempla que ESPOL dote de los servicios básicos de agua, luz, e Internet para las instalaciones de INCOEMP.

3.1.1.5 Promoción de INCOEMP en ESPAE

La promoción de INCOEMP se realizará de acuerdo a la estrategia de marketing mencionada en la Sección 4 de la Tesis 2. Modelo de Marketing. Sin embargo dentro del convenio ESPOL-INCOEMP en la Sección 7.7 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza se menciona la inclusión de la imagen y los servicios que ofrece INCOEMP (Inversión e Incubación de Emprendimientos) dentro de la estrategia de marketing de ESPAE. De ésta forma se aplica un modelo colaborativo entre ESPOL-ESPAE e INCOEMP, donde se incluye la promoción de imagen y servicios que ambas entidades ofrecen a la comunidad.

3.1.1.6 Autorización a ESPAE para la Elaboración de Casos de Estudio

En el convenio ESPOL-INCOEMP en la Sección 7.7 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza ESPAE queda autorizada para realizar los casos de estudio a las empresas que INCOEMP patrocine o incube dentro de sus instalaciones. Aquí se pone en práctica el modelo colaborativo, donde alumnos designados por ESPAE podrán entrevistarse con el emprendedor, obtener una historia de la vivencia desde los orígenes de la empresa, lo cual enriquecerá a los estudiantes de los diferentes programas de maestría al conocer casos de estudio de empresas locales, que nacieron y crecieron en una cultura local, con las dificultades y bondades del entorno empresarial ecuatoriano. Esto permitirá crear material para futuros análisis de empresas, ya sea con éxito o fracaso en un emprendimiento.

3.1.1.7 Vínculo de Pasantes Universitarios

Con el fin de controlar el nivel de gastos administrativos y de incubación, en el convenio ESPOL-INCOEMP (ver Sección 7.7 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza), ESPOL se compromete a facilitar la incorporación a INCOEMP de pasantes universitarios a petición de la empresa, para que sirvan de apoyo a las actividades diarias.

La solicitud de pasantes se la realiza en función de las necesidades temporales de personal y acorde al perfil requerido por la empresa. Los pasantes; son beneficiados con la experiencia de la práctica empresarial en temas relacionados principalmente a los procesos de incubación, marketing, relación con la ESPAE, entre otros.

3.1.2 Colaboración Comunidad ESPAE - INCOEMP

INCOEMP enfocará todo su esfuerzo para apoyar proyectos de emprendimiento originados por la Comunidad de ESPAE. Este apoyo estará sujeto a ciertas actividades y directrices que son necesarias para que el ecosistema de inversión, colaboración e incubación de negocios pueda darse. A continuación se detallan los más relevantes:

- Convocatoria y selección de emprendimientos. (ver 3.1.2.1)
- Realización de Boot Camp para los proyectos de emprendimientos seleccionados. (ver 3.1.2.2)
- Participación activa de los miembros de la comunidad de ESPAE en los coaching para los emprendedores. (ver 3.1.2.3)

- Participación activa de los miembros de la comunidad de ESPAE en el rol de inversionistas. (ver 3.1.2.4)
- Participación activa de los miembros de la comunidad de ESPAE en el proceso de Business Pitch para seleccionar el o los proyectos de emprendimiento que recibirán el apoyo de financiamiento (capital de riesgo) e incubación de negocios. (ver 3.1.2.5)
- Participación activa de los miembros de la comunidad de ESPAE en el proceso de Incubación de negocios (coaching, “know how”, prestación de servicios calificados). (ver 3.1.2.6)

3.1.2.1 Participación de la Comunidad en Convocatoria y Selección de Emprendimientos

INCOEMP convocará a los miembros de la comunidad de ESPAE que posean un proyecto de emprendimiento, para que presenten su idea de negocios en un formulario de convocatoria para emprendimientos, acompañado de un video de 3 minutos. Con el cumplimiento de este requisito podrán ingresar en un proceso de selección, para luego conocer si son aceptados en el proceso de Boot Camp.

En este proceso se inicia la relación entre la comunidad de ESPAE e INCOEMP, donde el miembro de la comunidad da a conocer su idea de negocio y equipo de trabajo, mientras que INCOEMP gestiona sus recursos para captar la atención de la comunidad y así obtener la materia prima que requiere la incubadora, que son las ideas de nuevos modelos de negocios, que generen valor para el emprendedor y para la comunidad.

Este proceso está detallado en la Sección 6.21.

3.1.2.2 Participación de la Comunidad en Boot Camp para Emprendimientos

El Boot Camp es la actividad donde los emprendedores miembros de la comunidad ESPAE, que fueron elegidos en el proceso de selección de emprendimientos, son capacitados por instructores expertos en diferentes tópicos de negocios, quienes los capacitarán para que afinen su modelo de negocios, y creen diferentes formas de generar ingresos. En esta etapa INCOEMP da a los emprendedores un entrenamiento que les permita obtener un modelo de negocios afinado que pueda ser presentado a un conjunto de inversionistas, miembros de la comunidad, quienes podrían discernir de acuerdo a lo que ven, si el modelo es viable técnicamente, factible de apoyo financiero y de incubación.

Este proceso está detallado en la Sección 6.22.1.

3.1.2.3 Participación de la Comunidad en Coaching para Emprendedores

INCOEMP buscará integrar a los miembros de la comunidad de ESPAE, donde existe una amplia cartera de profesionales con experiencia en diferentes tópicos o área de negocios, que pueden en cualquier momento prestar su contingente profesional para brindar un coaching a un emprendedor o grupo de emprendedores que requieran de su servicio. INCOEMP creará y actualizará de forma permanente una base de datos con los miembros de la comunidad que deseen participar en esta actividad “coach”, para realizar una calificación previa y tener una red de profesionales disponibles para efectuar los coaching que se requieran.

3.1.2.4 Participación de la Comunidad en el Rol de Inversionistas

INCOEMP realizará las gestiones pertinentes para recaudar los aportes de los miembros de la comunidad de ESPAE, para que en una ventana de tiempo no mayor a un año, se pueda disponer de los fondos necesarios para apoyar financieramente al menos diez proyectos de emprendimiento.

Esto será factible con la convicción de los miembros de la comunidad de ESPAE, en que hacer el aporte al fideicomiso INCOEMP genera la posibilidad de hacer un ejercicio real de inversión, así como la creación de nuevas empresas. INCOEMP mediante un plan de mercadeo buscará atraer la mayor cantidad de exalumnos de ESPAE para que se integren al fideicomiso INCOEMP, o para que apoyen financieramente a los proyectos ya sea como Capital Ángel o Venture Capital.

3.1.2.5 Participación de la Comunidad en Business Pitch

INCOEMP con la finalidad de que el miembro de la comunidad de ESPAE, ejerce los aprendido en los diferentes programas de maestría, promocionará un proceso de Business Pitch virtual, donde cada miembro de la comunidad mediante el uso del portal web www.incoemp.com podrá acceder a la documentación de cada proyecto, realizar un análisis técnico por cada modelo de negocio y así decidir donde destinará su aporte para realizar la practica real de inversión.

INCOEMP realizará un gran esfuerzo para que la experiencia de cada miembro de la comunidad sea lo más parecido a un Business Pitch presencial. Se tratará en lo posible de

que estos Business Pitch coincidan con una materia dentro de los programas de maestría, para que los tutores de los maestrantes puedan usar el Business Pitch como material de análisis financiero, y así agregar una actividad más al modelo colaborativo ESPOL-INCOEMP.

Este proceso está detallado en la Sección 6.22.2.

3.1.2.6 Participación de la Comunidad en Incubación de Negocios

La gestión de la incubadora de negocios es una parte clave del modelo de negocios de INCOEMP, razón por la cual buscará la integración de los miembros de la comunidad de ESPAE para formar una red de profesionales calificados (Red de Contactos INCOEMP).

Con ésta cartera de profesionales, INCOEMP podrá contar con talento humano disponible para coaching de negocios, potenciales inversionistas en negocios de áreas de interés específica, y prestadores de servicios en las áreas de: contabilidad, tributación, legal, transporte, logísticas, TICs, estrategia, talento humano, etc. La tarea principal es propiciar un modelo colaborativo en toda la comunidad, donde en conjunto todos ganemos de una buena negociación dentro del ecosistema ESPAE-INCOEMP.

Este proceso está detallado en la Sección 6.23.

3.1.3 Corredor Empresarial

Como resultado de los elementos que forman parte de INCOEMP, dígame comunidad ESPAE, Emprendedores, Incubadora de Negocios, Inversionistas y el modelo colaborativo que impulsa nuestra empresa, se crea un Ecosistema propicio para que el proceso de incubación de negocios convierta a INCOEMP en un “Corredor Empresarial”, donde un grupo de emprendedores con diferentes ideas de negocios impulsan la creación de nuevas empresas, desarrolladoras de nuevos productos o servicios, los cuales podrían mediante la sinergia ser clientes o proveedores dentro de la cadena de valor de cada empresa. Esta participación activa de los miembros de la incubadora provoca que el espíritu emprendedor se disperse por los cubículos de cada nuevo emprendimiento, ofreciendo la posibilidad de que en conjunto pueda existir una colaboración continua entre proyectos complementarios.

INCOEMP siempre impulsará proyectos complementarios o de posible asociación, para que exista una sana competencia entre aquellos grupos de emprendedores que quieren comenzar un nuevo modelo de negocios.

Se prevé que este corredor comience a desarrollarse plenamente al tercer año de operaciones de INCOEMP, ya que a ese tiempo se podrá contar con aproximadamente 20 emprendimientos de acuerdo a lo proyectado por nuestro modelo de gestión.

3.1.4 Casos de Estudio

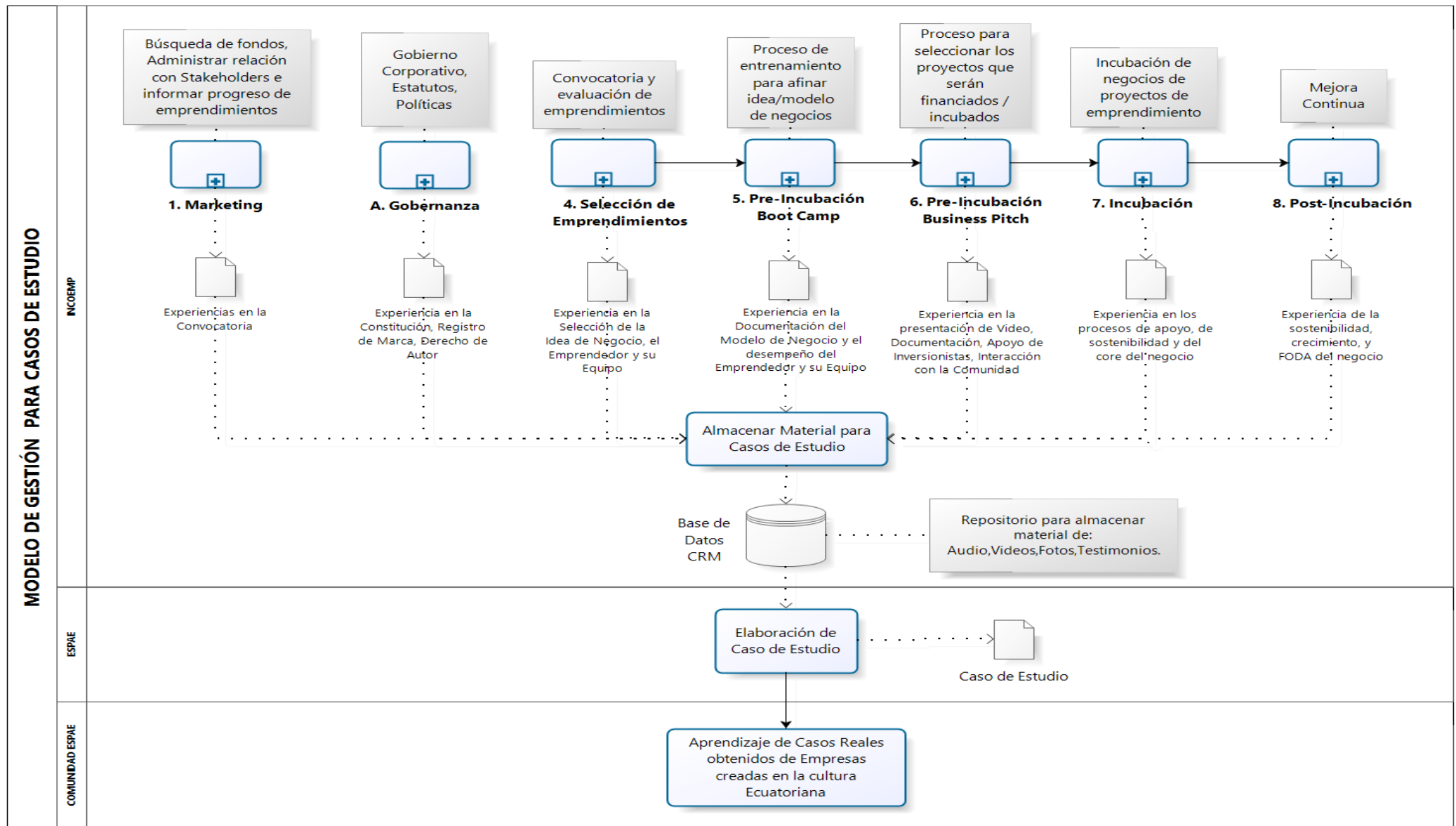
Mediante la aplicación de un modelo colaborativo y con la finalidad de dotar a la ESPAE de material multimedia proveniente de los proyectos de emprendimiento que serán impulsados por INCOEMP, se planificará que en cada proceso de la cadena de valor se aporte con material de audio, video, fotos o testimonios que puedan contribuir en un futuro a la elaboración de Casos de Estudio de una Empresa Ecuatoriana.

Así se prevé que en los procesos de Marketing, Gobernanza, Selección de Emprendimientos, Pre-Incubación Boot Camp, Pre-Incubación Business Pitch, Incubación, y Post-Incubación se almacene en la base de datos del sistema CRM toda la documentación que se genere en estos procesos y que agreguen valor desde el inicio de la idea de negocio, desarrollo del modelo de negocio, hasta el crecimiento sostenible de la Empresa (trazabilidad de eventos de la empresa incubada).

Todos los aportes que se hagan, sean de éxito o de fracaso serán enriquecedores para la elaboración de casos de estudio, pues las experiencias de éxito pueden servir para imitar y las de fracaso deben ayudar al análisis de los factores o prácticas que se deben evitar.

Para poder observar la representación gráfica de la interacción de los procesos que participan en el modelo de casos de estudio, ver Figura 8.

Figura 8. Modelo de Gestión para Casos de Estudio



3.1.5 Apoyo al Emprendedor

Parte de lo que quiere lograr la propuesta de INCOEMP consiste en que todos los emprendedores que ingresan con sus ideas de negocio al programa de entrenamiento Boot Camp, continúen durante todo el proceso del mismo hasta la realización del programa Business Pitch y la selección de las alternativas. Además, la aspiración de INCOEMP es que los emprendimientos que se formalicen (apoyados durante las etapas de incubación y post-incubación), crezcan y se desarrollen en el tiempo.

Para efectos de minimizar la posibilidad de que un emprendedor no termine de cristalizar su idea en cualquiera de las etapas previstas, debido a factores emocionales; y con el fin de evitar la deserción del mismo, INCOEMP pondrá a disposición del emprendedor un Psicólogo para evaluar su estado emocional y orientarlo a que mantenga su espíritu emprendedor mediante la asistencia a sesiones motivacionales.

Se recurrirá a la comunidad ESPAE para la búsqueda de un profesional en la rama de la Psicología para que brinde este servicio, el cual será cubierto por INCOEMP.

Se tratará en lo posible de que el Emprendedor acepte la sesiones motivaciones con el Psicólogo de INCOEMP, sin embargo la decisión final la tendrá él.

3.2 Gestión con Instituciones del Sector Público y Empresa Privada

INCOEMP como parte de sus actividades, buscará establecer acuerdos de cooperación enfocados al largo plazo con las Instituciones del Sector Público y la empresa privada, los cuales son considerados aliados estratégicos.

3.2.1 Finalidad y Alcance

Los objetivos generales que se pretenden lograr abarcan principalmente los siguientes aspectos:

- Obtener recursos no reembolsables para cubrir parte de las actividades operativas de la empresa en el corto plazo.
- Conseguir fondos para invertir directamente en los emprendimientos a formalizarse.
- Integrar a estos actores en las cadenas de valor de los emprendimientos.
- Recibir asesoría en temas específicos y acceso a redes gubernamentales.

- Acceder a través del gobierno a fondos internacionales no reembolsables para financiar actividades de la empresa.
- Posibilidad de negocios en sectores apoyados por el gobierno, sobre todo en campos de la producción industrial, innovación y tecnología.
- Diversificar el destino de los recursos.

3.2.2 Perfil requerido de las Organizaciones

El perfil requerido de las organizaciones, se resume a continuación para los sectores a) privado y b) público.

a) Privado

- Estabilidad organizacional y gerencial durante los últimos dos años.
- Que apliquen prácticas de Buen Gobierno Corporativo.
- Que apliquen principios de Responsabilidad Social Empresarial.
- Que apliquen normas para la preservar el medio ambiente y el ecosistema.
- Funcionamiento mínimo de cinco años.
- Forme parte principalmente de sectores económicos con capacidad de crecimiento.
- Estados Financieros que muestren indicadores sanos para el sector.
- Utilidades durante los últimos dos años.

b) Público

- Entidades del Gobierno orientadas al sector productivo o de apoyo social.
- Entidades autónomas públicas (prefecturas, municipios, entre otros)
- Que tengan disponibilidad de recursos propios para estos fines.
- Que tengan acceso a fondos de organismos internacionales.

3.2.3 Estrategias a Implementar

Las estrategias consideradas para efectos de lograr la participación del sector público y/o privado comprenden:

- Comunicación: INCOEMP realizará la difusión de que opera bajo principios de buen gobierno corporativo, respetando valores organizacionales. También se hará énfasis en los fines colaborativos bajo los cuales desarrolla sus actividades.

- Capacitaciones: A entes públicos como Prefecturas, MIESS, MIPRO, entre otros, sobre temas relacionados a emprendimientos y dirigido a sectores o grupos específicos.
- Alianzas: Para complementar servicios que requieran los emprendedores, como por ejemplo con el IEPI, sobre el registro de patentes, marcas y propiedad intelectual.

Para un detalle más amplio de las estrategias, refiérase a la Sección 4.5 de la Tesis 2. Modelo de Marketing.

3.2.4 Talento Humano involucrado

Si bien es cierto que la responsabilidad principal de la relación de la empresa con los aliados recae en la Gerencia, en realidad la participación de todo el personal es necesaria para lograr una relación fluida, constante, perdurable y recíproca.

3.2.5 Evaluación y Control

La gerencia general evaluará de manera anual los resultados obtenidos de los acuerdos vigentes. Esta evaluación y control comprende indicadores de gestión con relación a los montos recibidos, número de convenios, beneficios obtenidos, emprendimientos favorecidos, personas capacitadas, sectores atendidos, entre otros; con la finalidad de reforzar los acuerdos y/o detectar falencias que deben ser cubiertas con alianzas futuras con otras entidades.

En las reuniones con el Directorio de la empresa, la Gerencia General presentará regularmente un informe sobre la situación actual de los convenios en ejecución.

3.2.6 Ejemplo de Alianza con Institución Pública

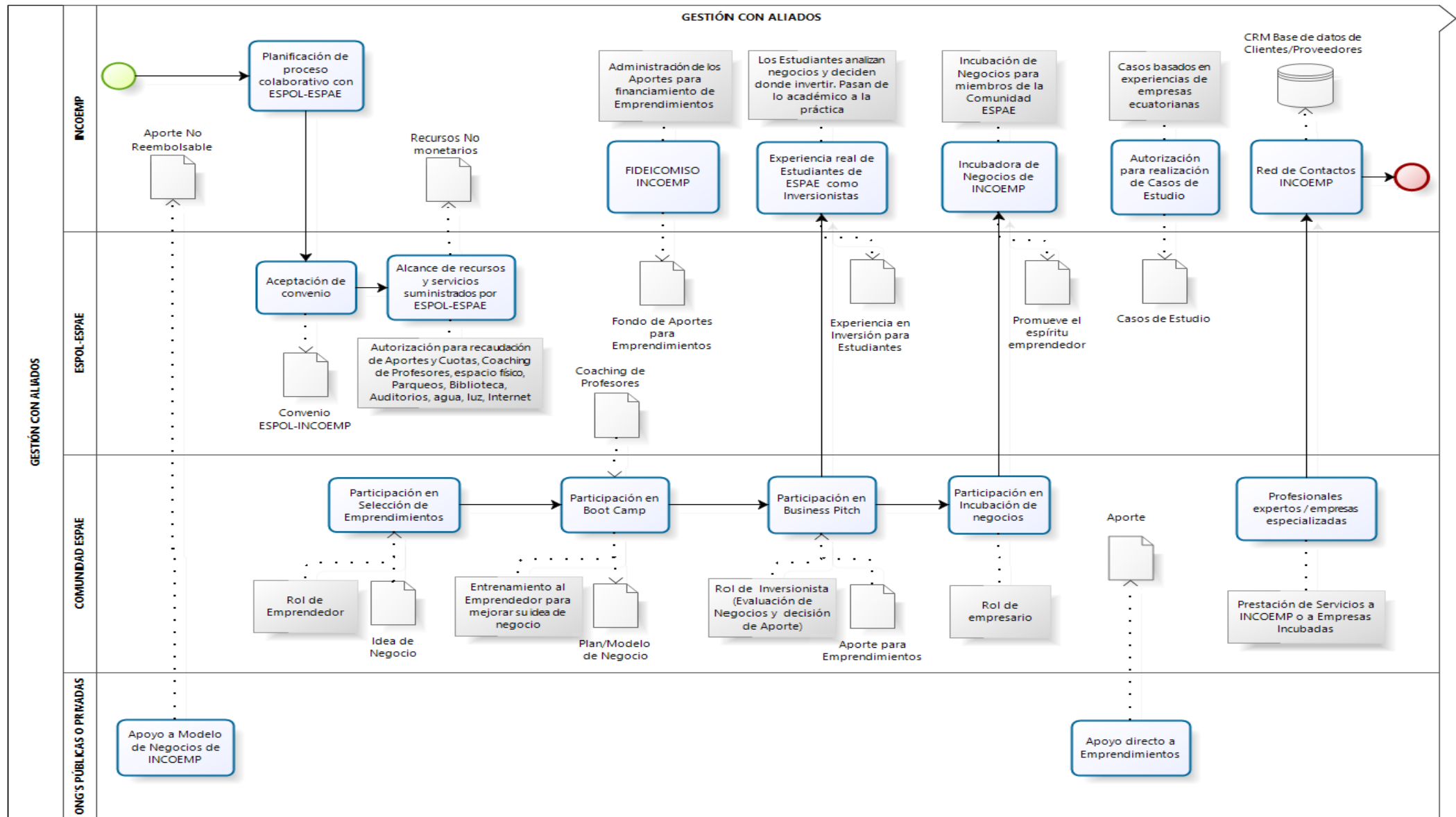
Basados en el espíritu colaborativo, un alcance práctico a la gestión implica establecer una alianza estratégica con el IEPI, con el fin de apoyar a los emprendedores para que puedan registrar ante este organismo los derechos de propiedad intelectual, marcas y patentes de los emprendimientos.

Esta alianza implica capacitaciones y asesorías por parte del IEPI sobre estos aspectos, las mismas que serán dictadas a los emprendedores en las aulas de la ESPAE. Para una mejor comprensión sobre la importancia del IEPI, refiérase a la Sección 2.4.1.5 de la Tesis 2. Modelo de Marketing.

3.3 Modelo de Gestión con Aliados

La representación gráfica del proceso de la Gestión con Aliados presenta la interacción que existe entre (a) INCOEMP, (b) ESPOL-ESPAE, (c) miembros de la Comunidad de ESPAE y (d) instituciones públicas o privadas. En el diagrama de la Figura 9 se reflejan las actividades principales, los recursos y los beneficios que perciben cada uno de los actores en la gestión con INCOEMP.

Figura 9. Modelo de Gestión con Aliados



4. GESTIÓN CON FIDEICOMISO

4.1 Aspectos Generales sobre el Fideicomiso Mercantil

Los aspectos relacionados al Fideicomiso se detallan en la Sección 5 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza. Sin embargo, en esta Sección mencionaremos brevemente lo concerniente a su definición, sus integrantes y tipo de fideicomiso.

4.1.1 Definición de Fideicomiso

La Ley de Mercado de Valores vigente⁸, define lo que es un Contrato de Fideicomiso Mercantil. Es un contrato por el cual el constituyente transfiere bienes a un patrimonio autónomo administrado por el fiduciario, el mismo que está en la obligación de cumplir las instrucciones recibidas a favor del constituyente o de un tercero llamado beneficiario.

4.1.2 Integrantes del Fideicomiso

Un fideicomiso lo conforman 3 partes principales: Los constituyentes, el fiduciario y el beneficiario.

- **Constituyentes:** Son los que constituyen el fideicomiso. Inicialmente, el Constituyente principal es INCOEMP. Después, a medida que la comunidad ESPAE o posibles inversionistas inviertan sus recursos, estos son considerados ADHERENTES.
- **Fiduciario:** Es la persona jurídica que es la representante legal del Patrimonio Autónomo.
- **Beneficiario:** Los mismos constituyentes o terceros que se benefician de los rendimientos generados en las empresas.

4.1.3 Tipos de Fideicomiso

En nuestro país existen cuatro tipos de fideicomisos mercantiles: fideicomiso en garantía, de administración, de inversión e inmobiliario. En la Tesis 4. Modelo de Gobernanza, Sección 5.1, se revisaron cada una de estas modalidades y sus alcances correspondientes con respecto a sus implicaciones y coberturas.

En el fideicomiso, los fondos que se encuentran en el mismo tienen la finalidad de ser colocados en proyectos de emprendimiento conforme las instrucciones establecidas

⁸ Título XV, Del Fideicomiso Mercantil y Encargo Fiduciario, artículo 109.

previamente en el contrato. Es muy importante que las disposiciones relacionadas al destino de los recursos estén claramente definidas para que sean implementadas por la fiduciaria; así como el determinar el organismo de control respectivo que indica las instrucciones a cumplir.

4.2 Sobre los Fondos Consignados en el Fideicomiso

4.2.1 De la Naturaleza de los Fondos y su Finalidad

Los fondos destinados al fideicomiso serán considerados como capital de riesgo y permitirán a los futuros emprendimientos capitalizarse con recursos económicos a través de las aportaciones de los miembros de la Comunidad de ESPAE.

Podemos mencionar los siguientes fines que persiguen estos fondos de capital de riesgo:

- Este fondo permite apoyar financieramente al emprendimiento, para constituir la empresa legalmente y que pueda comenzar a desarrollar su modelo de negocio.
- La entrega de los fondos, viene acompañada de una formalización de las actividades que se realizan, que incluyen el establecimiento de políticas, procesos y controles relacionados a temas como el gobierno corporativo, gestión administrativa, financiera, responsabilidad social, entre otros.

De no existir un proyecto aprobado, los fondos en el fideicomiso deben ser canalizados al sistema financiero para que no pierdan su poder adquisitivo y generen un rendimiento. Las disposiciones al respecto, implican la colocación de los recursos disponibles en entidades con calificación mínima de “AA” y a corto plazo (menos de 6 meses) en función del tiempo que falta hasta que esté(n) listo(s) el(los) nuevo(s) proyecto(s) de emprendimiento(s) a financiar. Todas las consideraciones relativas a la distribución de los fondos con respecto a plazo, tipo de renta, tipo de documento, entre otras, estarán determinadas en lo que disponga la junta del fideicomiso, para que la fiduciaria las ejecute.

4.2.2 Características y Condiciones del Fondo para Emprendimientos

Entre las características y condiciones básicas para asignar fondos a los emprendimientos tenemos:

- Los nuevos accionistas en los emprendimientos (a través del fideicomiso) tendrán una participación en el capital de la empresa, la cual no será menor al 51% del mismo, teniendo presencia en los órganos de control y dirección respectivos.
- El plazo de vigencia mínimo se estipula en 5 años.
- Se firmará la documentación respectiva, que incluye un convenio de participación.
- Durante la vigencia mínima del fondo no se distribuirá retornos (dividendos).
- Cumplir el mecanismo de entrada legal al emprendimiento.
- Establecer el mecanismo de salida legal correspondiente.
- El propósito principal se estipula en aportar recursos para capitalizar ideas que se convierten en emprendimientos, con la finalidad de obtener un rendimiento en el menor tiempo posible.
- Pueden canalizarse recursos en una o varias ideas, en función de la decisión de los inversores y la disponibilidad de recursos que disponga el fondo.
- Los emprendimientos apoyados se constituyen en sociedades anónimas.

4.2.3 Etapa de Vida del Emprendimiento al que se destinarán los Fondos

De modo general, el capital que se convierte en acciones en las empresas incubadas, adquiere diversos nombres en función de la etapa y la finalidad requerida, tal como se detalla en la Tabla 8:

Tabla 8. Capitales en Relación a la Etapa de la Empresa y su Función

Capital de riesgo	Etapa de empresa	Función
Semilla	Arranque	Apoyar nuevas empresas
Crecimiento	Crecimiento	Financiar crecimiento
Sustitución	Madurez	Reemplazar accionistas

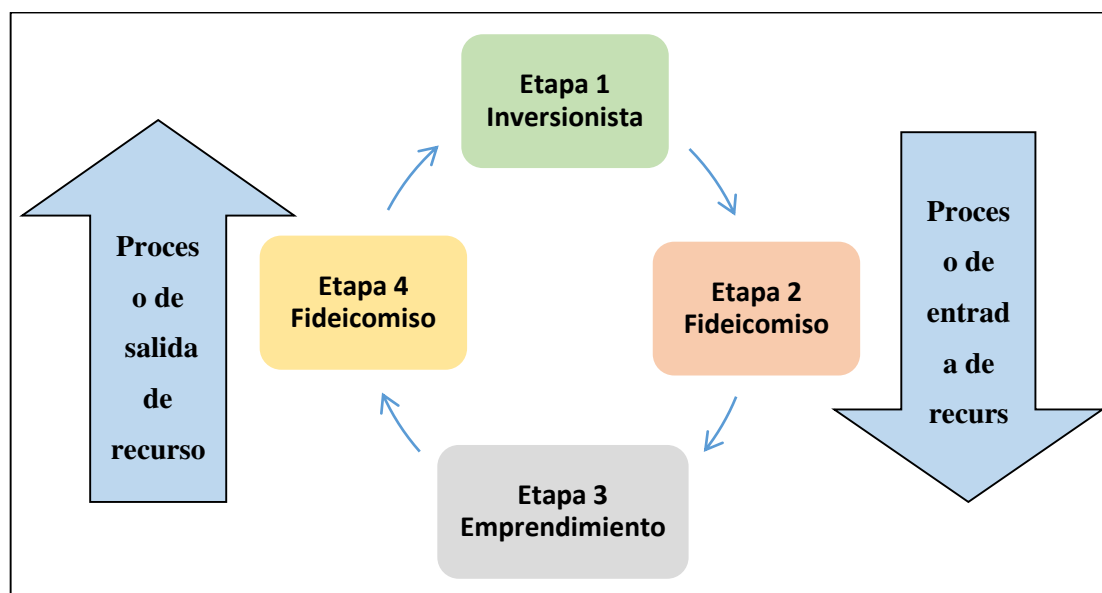
Elaboración: Los Autores

Los fondos que posea el fideicomiso tendrán como finalidad principal la participación en el capital social de los emprendimientos a formalizarse en su etapa de arranque y serán de naturaleza transitoria. Por tanto, estos valores son considerados capital semilla, debido a que forman parte de los recursos económicos iniciales para el nacimiento de la empresa.

4.2.4 Carácter Temporal de los Fondos en el Emprendimiento

Los fondos ubicados en los emprendimientos tienen una misión específica, que es la de servir de apoyo para que el emprendimiento se realice y son de naturaleza temporal. Es decir, estos rubros tienen el siguiente esquema, acorde a la Figura 10:

Figura 10. Ciclo de los Fondos Para Emprendimientos



Elaboración: Los Autores

- **Etapa 1:** Los fondos son recursos de los inversionistas y están a disposición de ellos sin restricción alguna.
- **Etapa 2:** Los valores son destinados al fideicomiso para conformar un fondo de apoyo para los emprendimientos de la comunidad de ESPAE.
- **Etapa 3:** Los fondos pasan a los emprendimientos para apalancar su inicio y desarrollo.
- **Etapa 4:** Una vez que la empresa ha conseguido desarrollarse dentro de los parámetros esperados, los fondos quedan a disposición del fideicomiso para liberarlos de la empresa y estos regresan a los inversores con sus respectivos márgenes de rendimiento.

4.2.5 Fuentes de Origen y Uso de los Fondos en un Fideicomiso

A continuación en la Tabla 9 se especifican los principales movimientos de recursos en el fideicomiso:

Tabla 9. Principales Movimientos de los Fondos en el Fideicomiso

Ingresos	Entrada	Salida	Ingreso	Gasto
Aporte inicial para constituir fondo	✓			
Aporte de capital por constituyentes adherentes	✓			
Devoluciones de capital		✓		
Intereses ganados por fondos en el sistema financiero y no invertidos en empresas	✓		✓	
Dividendos por los resultados en los emprendimientos	✓		✓	
Ganancias de capital	✓		✓	
Comisión de la fiduciaria		✓		✓
Gastos jurídicos varios		✓		✓
Gastos de auditoría		✓		✓
Gastos de gestión de la fiduciaria		✓		✓
Gastos de informes técnicos de los emprendimientos		✓		✓
Gastos por impuestos		✓		✓

Elaboración: Los Autores

4.2.6 Esquema Básico de Desembolso del Capital para los Emprendimientos

Las etapas de desembolso previstas, se puntualizan a continuación en la Tabla 10:

Tabla 10. Cronograma de Desembolsos de Fondos para los Emprendimientos

Etapas	Descripción	Plazo de ejecución
1	- Definición del monto a invertir - Formalización del compromiso adquirido	Entre 0 a 1 meses previo al arranque
2	- Se realiza el primer desembolso - Entre un 10 al 20% del fondo del inversor	Fase de arranque
3	- Se realizan posteriores desembolsos - A petición de INCOEMP, a través de la Junta de Fideicomiso, para que lo ejecute la fiduciaria	Entre 1 y 2 años

Elaboración: Los Autores

4.2.7 Esquema Básico de Recuperación del Capital al Fondo

En la Tabla 11, se detallan las etapas de recuperación pronosticadas:

Tabla 11. Cronograma de Recuperación de Capital

Etapas	Descripción	Plazo de ejecución
1	- Venta de las acciones de la empresa incubada al emprendedor o inversionista(s) interesado(s) - El fideicomiso recibe los fondos	A partir del sexto año de operaciones
2	- El fideicomiso informa a INCOEMP los valores obtenidos para distribuir en la cuenta de aportes individual que se mantiene por cada miembro de la comunidad. - El miembro de la comunidad puede retirar su aporte y rendimiento obtenido, solicitando los mismos a INCOEMP para que la junta del fideicomiso autorice.	A partir del sexto año de operaciones

3	• El fideicomiso retiene fondos de capital y dividendos de los inversionistas que quieren reinvertir en otros emprendimientos.	A partir del sexto año de operaciones
---	--	---------------------------------------

Elaboración: Los Autores

4.3 Contrato INCOEMP y Fiduciaria para la Creación del Fideicomiso

El fideicomiso a conformarse se llamará “FIDEICOMISO INCOEMP”. Para la creación del fideicomiso, es necesario establecer el contrato entre INCOEMP y la fiduciaria, el mismo que será elevado posteriormente a escritura pública (Refiérase a la Sección 5.2 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza). Los requisitos mínimos a contemplar en el contrato son los siguientes⁹:

- La identificación del o los constituyentes y del o los beneficiarios.
- Una declaración juramentada del constituyente de que los dineros o bienes transferidos tienen procedencia legítima; que el contrato no adolece de causa u objeto lícito y, que no irroga perjuicios a acreedores del constituyente o a terceros.
- La transferencia de los bienes en fideicomiso mercantil.
- Los derechos y obligaciones a cargo del constituyente, de los constituyentes adherentes, del fiduciario y del beneficiario.
- Las remuneraciones a la que tenga derecho el fiduciario por la aceptación y desempeño de su gestión.
- La denominación de patrimonio autónomo que surge como efecto propio del contrato.
- Las causales y formas de terminación del fideicomiso mercantil.
- Las causales de sustitución del fiduciario y el procedimiento a adoptarse para ese fin.
- Las condiciones para el manejo, entrega de los bienes, rendimientos y liquidación del fideicomiso.
- La existencia y conformación de la junta de constituyente.

El contrato no puede tener cláusulas que impliquen la imposición de condiciones ilegales y no equitativas, como por ejemplo:

- Limitaciones de los derechos del constituyente o beneficiario.

⁹ Ley de Mercado de Valores, Título XV, Del Fideicomiso Mercantil y Encargo Fiduciario, artículo 120.

- La determinación de circunstancias que ocasionen una consecuencia en contra del constituyente o beneficiario.
- Previsiones que estén descritas en forma ambigua o confusa y que generen discrepancias.
- La posibilidad de que otra persona diferente al fiduciario cumpla la gestión.
- Facultades al fiduciario para modificar el contenido de alguna cláusula.

El marco legal representa un aspecto fundamental para la determinación de los inversores a destinar fondos a un emprendimiento. Los inversionistas siempre buscan en primer lugar que exista seguridad jurídica, con leyes y reglamentos claramente establecidos que definan las reglas del juego de manera consistente. Adicionalmente, los inversores requieren que el trato sea igualitario para todos y que se proteja siempre a los accionistas minoritarios.

4.4 Recursos Necesarios para la Gestión

Para la gestión eficiente de los fondos consignados en el fideicomiso es muy importante definir el talento humano, económico y logístico necesario para una óptima operatividad del fideicomiso.

El talento humano proviene de INCOEMP, que es la empresa responsable de la validación y aprobación de las ideas de negocio.

Un perfil para los responsables de INCOEMP en el manejo del fondo debe ser:

- Capacidad de análisis técnica y económica de los emprendimientos.
- Experiencia empresarial.
- Evaluación de desempeño de las inversiones en los emprendimientos.
- Ética en su forma de actuar y proceder.
- Capacidad de negociación y asociación.
- Espíritu de equipo.
- Habilidad para detectar y atraer potenciales emprendimientos.

En relación a los recursos económicos y logísticos, trata sobre la gestión operativa con la fiduciaria. En el contrato se debe establecer con claridad las tarifas que se reconocerán a la fiduciaria por la administración del fideicomiso:

- Constitución del fideicomiso.
- Revisión y elaboración de convenios adicionales, poderes, etc.

- Reformas al fideicomiso.
- Liquidaciones.
- Sustituciones.

Recordemos que todos los valores que egresen por estos conceptos se aplican con cargo al patrimonio autónomo formado del fideicomiso.

4.5 Esquema Principal del Fondo

A continuación se presenta el esquema principal del fondo en el fideicomiso¹⁰:

- **Sobre el Fondo:**

El fondo destinará sus recursos para ser asignados según el criterio de los propietarios (INCOEMP, miembros de la Comunidad ESPAE, Inversionistas), en los emprendimientos que previamente han sido recomendados por INCOEMP, mediante la participación accionaria en el capital de los emprendimientos a formalizarse.

- **Objetivos Principales:**

- Procurar una apropiada capitalización de los emprendimientos.
- Gestionar una amplia y variada participación de inversionistas.
- Proporcionar una alternativa de inversión de recursos en el mercado.
- Fomentar la inversión en varios sectores económicos para diversificar el capital.
- Colaborar con la formación de empresas.
- Conseguir una rentabilidad económica que cubra las expectativas de los inversores.
- Crear valor para todos los actores involucrados y el país en general.

- **Recursos Disponibles:**

- La finalidad del fondo es contar con recursos provenientes de los aportantes por aproximadamente US\$ 3 millones de dólares en un plazo de 10 años. (ver Anexo 1)
- Los fondos son provenientes de la comunidad ESPAE, inversionistas externos e INCOEMP.
- Se estima un valor mínimo de aporte de US\$ 1.000 por persona.

¹⁰ Esquema basado en el *Manual de Mejores Prácticas para Nuevas Sociedades Gestoras de Fondos de Capital de Riesgo para Pymes*, elaborado por Highgrowth para el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (2003) (pp. 67).

- En una primera etapa se invertirán recursos en emprendimientos dentro del sector considerado PYMES.
- Los montos destinados a un emprendimiento estarán disponibles acorde a un plan de emprendimientos anual proporcionado por INCOEMP y en función de los aportes recibidos.
- **Sectores a Invertir:**
 - En general, en cualquier sector económico.
 - En particular, se dará mayor importancia a los sectores estratégicos definidos en el código de la producción vigente y la SENPLADES, debido a los incentivos que el gobierno ecuatoriano proporciona (ver Sección 4.2.7 de la Tesis 1. Modelo de Negocio).
 - Se buscará invertir en sectores con ventajas competitivas importantes.
 - No se apoyarán a proyectos que atenten contra la biodiversidad, el ecosistema y medio ambiente y otras actividades definidas con mayor detalle en la Sección 5.5.7.
- **Modo y Forma de Entrega de Recursos:**
 - El fondo proporcionará los recursos una vez que se haya formalizado la parte legal respectiva, acorde a un cronograma de desembolsos en función de los avances reales en los emprendimientos.
 - Los recursos entran a formar parte del capital de la nueva empresa, teniendo participación accionaria en función del monto aportado.
 - La entrega inicial de recursos al emprendimiento no debe superar el 20% del monto fijado de capitalización.
- **Vigencia de los Recursos en el Fondo:**
 - Se establecerá un periodo mínimo de permanencia de 3 años. Si el aportante desea retirarse anticipadamente, podrá negociar su participación con otro miembro de la comunidad, lo cual será una operación particular, debiendo notificar a INCOEMP y al FIDEICOMISO para la debida actualización de la documentación y registro pertinente.
- **Limitaciones Previstas:**
 - Las inversiones serán como mínimo del 51% del capital social de los emprendimientos.

- El valor a asignar por emprendimiento no podrá exceder del 15% del total disponible en el fondo del Fideicomiso INCOEMP a la fecha de colocación de los recursos. Esto se hace con el fin de minimizar el riesgo.
 - Un sector económico no puede tener más del 25% del fondo total disponible. Se entiende como sector económico, la definición acorde al CIIU Revisión 4.0¹¹
 - Los fondos son destinados exclusivamente a financiar emprendimientos nuevos por formalizarse, que provengan de la comunidad ESPAE.
- **Inversiones Conjuntas:**
 - El fideicomiso puede invertir con otros inversionistas en el(los) emprendimiento(s).
- **Duración Prevista:**
 - Se estima una vigencia inicial del fondo de 10 años, con la posibilidad de ampliarse en función de los resultados obtenidos.
- **Administradora de los Fondos en el Fideicomiso:**
 - Se estima el contrato con una fiduciaria de reconocido prestigio en el país.
- **Órganos de Control y Soporte:**
 - Junta de Fideicomiso para definir los lineamientos del fideicomiso.
 - La Fiduciaria, que ejecuta las disposiciones recibidas.
 - INCOEMP como ente evaluador de los proyectos de emprendimiento para las inversiones.
 - Asesoría contable, legal, societaria y tributaria, proporcionada por miembros de la comunidad de ESPAE.
- **Movimiento de los Fondos en el Fideicomiso:**
 - En función de las decisiones de los participantes.
 - Cumpliendo el periodo de permanencia.
 - Pueden haber incrementos de los aportes o retiros. La cantidad mínima por inversor a mantener en el fondo es US\$ 1.000.
 - La repartición de retornos está en función de los aportantes y el monto de participación.

¹¹ Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas Revisión 4.0

- **Ámbito Geográfico de Alcance de los Fondos:**

- Los proyectos se circunscriben al territorio ecuatoriano.
- A continuación, la Tabla 12 muestra el ámbito geográfico de cobertura de los emprendimientos:

Tabla 12. Ámbito Geográfico de Alcance de los Fondos

Años	Ámbito geográfico
2014 - 2015	Guayas
2016 - 2017	Guayas – Pichincha
2018 - 2019	Azuay - Guayas - Pichincha
2020 - 2021	Región Costa - Región Sierra
2022 en adelante	Ecuador

Elaboración: Los Autores

- **Respaldo:**

- Se establecerá las empresas o instituciones que apoyen la idea de negocio.
- Se menciona a las empresas que tienen una asociación o vínculo estratégico, como por ejemplo a la ESPAE.
- Se consideran a las empresas que auspician a INCOEMP.

4.6 Transferencias de Aportes al Fideicomiso creado por INCOEMP

El proceso de transferencia de los aportes al fideicomiso se formaliza cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- La persona dueña de los recursos está debidamente calificada, aceptada y registrada por INCOEMP.
- Entregar toda la documentación correspondiente.
- Aportar la cuota mínima establecida.

El procedimiento operativo implica:

- Notificar a la fiduciaria sobre la inclusión de un nuevo aportante al fideicomiso.
- Enviar a la fiduciaria toda la documentación e información pertinente al nuevo aportante.
- Enviar a la fiduciaria el depósito en la cuenta del fideicomiso destinada para este fin.
- La fiduciaria procede a elaborar el convenio correspondiente.

- Se formaliza el convenio de constituyente adherente.
- El aportante firma los documentos respectivos.

4.7 Relación entre Fideicomiso INCOEMP y el Emprendedor

Previo al desembolso de los recursos para la empresa incubada, hay que formalizar la parte legal entre el fideicomiso, el emprendedor y los inversionistas, si los hubiere. Para este fin, se elabora la escritura de constitución de la empresa formada.

El procedimiento con el emprendedor incluye la vigencia de un contrato previo al ingreso en las etapas de pre-incubación e incubación (Refiérase a la Sección 7.8 y 7.9 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza) los cual contienen los siguientes aspectos principales:

- Vigencia de los fondos en la empresa creada.
- Monto de capital destinado al emprendimiento.
- Suscribir el compromiso de confidencialidad.
- Opción preferencial de recompra de participación accionaria del fideicomiso.
- Cesión del 5% de las acciones de la empresa incubada a favor de INCOEMP.

4.8 Proceso de Desembolsos del Fideicomiso INCOEMP

El proceso de desembolso de los fondos del fideicomiso a los emprendimientos se realiza una vez establecido el marco legal respectivo, que el mismo sea aceptado por los participantes y que se refleje en los contratos y escrituras correspondientes.

Dentro de este ámbito mencionamos los aspectos a incluir: tipo de empresa, documentación legal, propiedad intelectual, forma de inversión societaria, tipo de acciones a emitirse, periodo de aportes, políticas sobre dividendos, organismos de control, acuerdos de confidencialidad, entre los más representativos. INCOEMP es la responsable de enviar un informe a la junta de fideicomiso, el mismo que indica que se han cumplido con todos los requisitos legales previstos para al desembolso de los recursos.

Con la documentación legal en orden, la junta de fideicomiso aprueba el flujo de desembolso para la constitución de la empresa, el mismo que tiene que ser tramitado por la fiduciaria administradora del fideicomiso.

4.9 Fideicomiso INCOEMP–Cuentas Individuales de los Constituyentes

El Fideicomiso registrará toda la información correspondiente a los constituyentes y sus aportes respectivos. Operativamente, la fiducia tendrá una cuenta individual para cada uno de los aportantes, la misma que contendrá información sobre:

- Datos del aportante.
- Fecha de inclusión en el fondo.
- Monto de participación.
- Retornos obtenidos a una fecha determinada.
- Periodo de permanencia.

INCOEMP pondrá a disposición de los aportantes, toda la información de su cuenta individual a través de la página web www.incoemp.com. Refiérase como información complementaria la incluida en la Sección 7.7.5.5 de esta Tesis.

4.10 Fideicomiso INCOEMP - Liquidación de Cuenta de Aportantes

El fideicomiso procederá a la liquidación de la cuenta que un constituyente adherente mantiene en el fondo, acorde a las siguientes condiciones:

- El inversor tiene que comunicar por escrito o a través de la página web www.incoemp.com a INCOEMP y al fideicomiso su deseo de retirarse del fondo.
- La empresa procederá a:
 - Verificar en su control interno, si el aportante forma parte del fideicomiso.
 - Comprobar el valor que posee el inversor en el fondo que corresponde al capital y los rendimientos generados y su disponibilidad.
 - Revisar si los fondos han cumplido el periodo mínimo de permanencia.
 - Comunicar a la junta de fideicomiso para la aprobación respectiva.
- La fiduciaria procede a tramitar el egreso de los valores del fondo a favor del inversor por el capital invertido y la rentabilidad obtenida durante todo el periodo de permanencia, una vez cumplido los requisitos legales y los establecidos por INCOEMP.

5. GESTIÓN CON INVERSIONISTAS

5.1 Aspectos sobre los Inversionistas y Alcance del Modelo de Gestión

5.1.1 Definición de Inversionista

Para efectos de esta Tesis, en términos generales se considera inversionista a toda persona natural o jurídica que posee recursos económicos (monetarios, bienes muebles, bienes inmuebles) disponibles que pueden ser destinados de manera total o parcial a voluntad y criterio de la persona dueña de los mismos a actividades de emprendimiento que para este propósito serán recomendadas por INCOEMP, a cambio de una participación accionaria, con el fin de procurar obtener algún rendimiento económico después de un determinado plazo.

El modelo colaborativo en el cual se basa nuestra propuesta, implica que los inversionistas potenciales de alguna u otra forma, formen parte activa de los proyectos de emprendimientos. Así, el objetivo que se quiere lograr es que no solamente se interesen en un aspecto meramente económico, sino que la creación de valor se enfoque también por citar algunos ejemplos, en aspectos académicos, en participación de cogobiernos, de crecimiento profesional, establecimiento de redes de contacto, integración de cadenas de valor permanentes, entre otros.

5.1.2 Recursos para Actividades de Emprendimiento y su Contextualización

Los fondos que son destinados a los emprendimientos son definidos como una inversión, y por lo tanto, se consideran como capital de riesgo. Al referirnos a capitales de riesgo, se deja especificado claramente que los recursos que se obtengan de los inversionistas se convierten en acciones de los nuevos emprendimientos, con una permanencia a mediano y largo plazo, una renta de tipo variable y un riesgo elevado, en función del sector económico, características del negocio y la clase de producto o servicio en el cual se destinan los recursos.

5.1.3 Tipos de Inversionistas

En términos generales, tenemos los siguientes tipos de inversionistas:

- Provenientes de la comunidad ESPAE. (ver 5.1.3.1)
- Inversionistas Ángeles. (ver 5.1.3.2)
- Inversionistas Venture Capital. (ver 5.1.3.3)
- Provenientes de Organismos del sector público. (ver 5.1.3.4)

5.1.3.1 Provenientes de la Comunidad ESPAE

Para los efectos de esta Tesis, los inversionistas pueden ser:

- **Maestranter actuales:** Personas que están cursando actualmente los diversos programas de maestrías que se dictan en ESPAE.
- **Ex maestrantes:** Personas que ya han terminado sus estudios de postgrado en ESPAE y tienen su título de cuarto nivel.
- **Maestranter nuevos:** Personas que en un futuro se inscriban en los programas de maestrías de la ESPAE y que cumplan con todos los requisitos de admisión para ser considerados alumnos.
- **Profesores:** Personas que actualmente prestan sus servicios profesionales como instructores en la escuela de negocios. Incluye personal fijo de la ESPAE así como también el contratado para este fin.

5.1.3.2 Inversionistas Ángeles

Son considerados inversionistas ángeles las personas que invierten sus recursos en las actividades de emprendimiento como un aporte de capital semilla. Generalmente, este tipo de inversionistas invierte fondos de su patrimonio personal, en cantidades razonables en función de los requerimientos de los emprendimientos, llegando hasta un valor determinado. Además, este tipo de inversionistas no tiene restricciones en cuanto a los sectores en donde coloca sus recursos, está dispuesto a acompañar al proyecto durante la vigencia del mismo y le interesa saber la evolución y crecimiento de los emprendimientos.

5.1.3.3 Venture Capital

En este grupo tenemos a los inversionistas que prefieren destinar sus recursos propios o de terceros a proyectos más selectivos y con altos niveles de retorno. Son más analíticos en relación a los sectores en donde invierten y tienen claramente definidos sus estrategias de salida. Generalmente cuentan con altos montos disponibles para invertir y prefieren empresas en sus etapas iniciales de crecimiento.

5.1.3.4 Provenientes de Organismos del Sector Público

Aquí agrupamos a los fondos provenientes de organismos del sector público que pudieran destinar fondos para actividades de emprendimiento. Además, debido al espíritu y fines de esta Tesis, pueden existir fondos de estos organismos que no representen inversión y que sean destinados para cubrir capital de trabajo de INCOEMP, por lo cual este tipo de recursos operacionales no se consideran dentro de este rubro.

5.1.4 Sobre los Requisitos que exigen los Inversionistas

Para los inversores, destinar sus recursos a un capital de riesgo, es una oportunidad para poder diversificar su portafolio y tener otra opción de generar ganancias para incrementar su patrimonio personal. De ahí que los inversionistas, previo a la entrega de sus recursos, exigen generalmente ciertas condiciones mínimas de operatividad y seguridad, las mismas que detallamos a continuación:

- Marco regulador definido.
- Gobierno corporativo preciso.
- Estrategia de inversión definida.
- Financiamiento requerido justificado.
- Oportunidad de negocios argumentada.
- Equipo gerencial cohesionado y con experiencia.
- Capacidad de gestión establecida.
- Información completa de las empresas a ser apoyadas.
- Periodo estimado de retorno de la inversión.
- Rentabilidades esperadas que compensen el costo de oportunidad.
- Capacidad de poder ejercer algún tipo de control en las empresas.

5.1.5 Sobre las Motivaciones que mueven a los Inversionistas

El modelo de gestión que adopte INCOEMP debe tener presente que las personas que consideramos inversionistas, tienen diversas prioridades vinculadas con sus motivaciones y aspiraciones relacionadas con nuestra propuesta de negocio. En la Tabla 13 resumimos lo indicado:

Tabla 13. Principal Motivación de los Inversionistas

Alumnos ESPAE	Profesores ESPAE	Inversionistas ángeles	Inversionistas Venture Capital	Organismos Públicos
Negocio Propio	Académica	Diversificación	Rendimiento	Desarrollo social

Elaboración: Los Autores

5.1.6 Alcance de nuestro Modelo de Gestión

Nuestro modelo de gestión enfocado en la relación de INCOEMP con los inversionistas, debe permitir disminuir el tiempo de implementación de la empresa a formarse, lo que conlleva a optimizar los recursos disponibles; así como proporcionar seguridad, transparencia, operatividad y por sobre todo confianza en la relación con los inversores.

Para este fin, es fundamental que la credibilidad que podamos transmitir a los inversores sea alta. Por otra parte, en la Sección 4 y 6 de la Tesis 1. Modelo de Negocio, se revisan los temas relacionados al análisis social e industrial de esta propuesta, para efectos de revisar el entorno y perspectivas futuras con relación a los inversionistas y el destino de recursos a los emprendimientos. Adicionalmente, en la Sección 4.5 de la Tesis 2. Modelo de Marketing, se detallan las estrategias a seguir por la empresa para lograr la participación de los inversores en los proyectos a apoyar.

5.2 Convocatoria de Inversionistas

Para cada tipo de inversionista, en la Sección 4.5 de la Tesis 2. Modelo de Marketing se evaluarán y determinarán las estrategias más acordes para lograr en primer lugar ubicarlos (con el fin de captar su interés); y posteriormente, lograr obtener los recursos necesarios provenientes de cada uno de ellos. En esta parte se consideran los temas inherentes al proceso de selección, el perfil requerido y los requisitos necesarios correspondientes.

5.2.1 Proceso de Selección de Inversionistas

5.2.1.1 Pasos Preliminares

Hay que establecer qué tipo de inversionistas queremos y que clase de información debemos proporcionarle a fin de que se interesen en nuestra propuesta.

La información que le proporcionaremos a un potencial inversor debe constar en un prospecto de tipo comercial. El documento debe contener información tal como:

- Presentación de la empresa, sus objetivos y servicios que brinda.
- Modelo de negocio y sus características principales.
 - Etapa de desarrollo a fomentar en los emprendimientos.
 - Tipos de emprendimientos a invertir.
 - Inversión mínima requerida.
- Modelo de gestión a implementarse.
- Detalle de los socios estratégicos.
- Funcionamiento del fideicomiso y logística de inversión y salida.
- El equipo accionario y gerencial.
- Los rendimientos estimados y ganancias de capital de los emprendimientos.
- Las oportunidades de negocios y creación de valor.
- Marco legal.

También hay que considerar el comportamiento y actitud de los inversores para encontrar una base de potenciales participantes, con relación a los siguientes aspectos:

- Coherencia de la propuesta planteada con su actitud hacia la inversión.
- Inversiones realizadas en propuestas similares y exigencias requeridas.
- Nivel de aversión con relación al riesgo.
- Forma en que ésta propuesta se acomoda a su estrategia de diversificación de portafolio.

Se establecerá un control de seguimiento de las visitas y reuniones con los potenciales inversionistas, para efectos de ver los avances, el grado de efectividad y los resultados obtenidos.

5.2.1.2 Del Proceso de Selección

Para cada tipo de inversionistas, se ha establecido un proceso de selección de los mismos. A continuación se detallan los lineamientos generales:

El proceso inicia con la convocatoria formal a la comunidad ESPAE e inversionistas en general sobre el inicio de la etapa de inscripción de los interesados en participar en la selección de las mejores ideas de negocios para transformarlas en futuros emprendimientos. Esta convocatoria se realiza a través de la página web www.incoemp.com, por medio del envío de correos personalizados a cada persona acorde a una base de datos creada para este fin y también por medio de la página web www.espae.espol.edu.ec. En la convocatoria se indicará principalmente:

- Fecha de apertura de las inscripciones.
- Lugar y medio donde pueden inscribirse.
- Nombre de los expositores o conferencistas invitados para el Boot Camp.
- Nombre del contacto en INCOEMP para mayor información.
- Fecha, hora, lugar y duración de la charla que será de carácter informativo.

En la charla se brindará toda la información correspondiente al proceso general que se va a llevar a cabo desde la inscripción de los interesados hasta la asignación de los recursos a los emprendimientos. La información que se proporcione contendrá las fechas secuenciales previstas desde el inicio hasta el fin de todo el proceso.

5.2.2 Perfil Requerido

A continuación se enumera el perfil requerido para un inversionista, según de donde provenga:

5.2.2.1 Comunidad ESPAE

- Persona natural.
- Edad entre 25 y 50 años.
- Espíritu emprendedor y proactivo.
- Capacidad de análisis.
- Nivel de endeudamiento no supere el 50% de los ingresos.
- Estabilidad familiar y emocional.

- No tener algún inconveniente en el Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP).
- No tener litigios vigentes en aspectos judiciales, laborales y/o penales.
- De ser el caso, no estar en la lista de proveedor incumplido en el INCOP.
- Estar al día con las obligaciones tributarias ante en SRI.

5.2.2.2 Inversionistas en General

- Persona natural.
- Edad entre 25 y 50 años.
- Espíritu emprendedor.
- Capacidad de análisis.
- Nivel de endeudamiento no supere el 50% de los ingresos.
- Estabilidad familiar y emocional.
- Experiencia en emprendimientos anteriores.
- No tener algún inconveniente en el Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP).
- No tener litigios vigentes en aspectos judiciales, laborales y/o penales.
- De ser el caso, no estar en la lista de proveedor incumplido en el INCOP.
- Estar al día con las obligaciones tributarias ante el SRI.

5.2.2.3 Organismos del Sector Público

- Persona jurídica.
- Relacionada con sectores productivos.
- Disponibilidad de recursos para emprendimientos.
- Interés en alianzas estratégicas.
- Acceso a fondos no reembolsables.

5.2.3 Documentación Requerida

Con el fin de crear los cimientos para una relación a largo plazo, a continuación se detalla la documentación requerida a los inversionistas:

5.2.3.1 Inversionista proveniente de la Comunidad ESPAE

- Llenar el “Formulario para Actualización de Datos – INCOEMP” (ver Anexo 2), el cual se puede descargar de la página web www.incoemp.com.
- Cancelar a favor de INCOEMP el valor correspondiente a la cuota administrativa.
- Cancelar la cuota correspondiente de la inversión mínima requerida.
- Firmar el Convenio de Participación Inversionista-INCOEMP.
- Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación.
- Constar en la base de datos de la ESPAE como miembro de la comunidad.
- Para el caso de los ex maestrantes, copia del título obtenido.
- Referencia Personal
- Referencia Laboral (si aplica).
- Referencia Bancaria.
- Referencia Comercial (proveedor y cliente).

5.2.3.2 Inversionistas Externos

- Llenar el “Formulario de Actualización de Datos – INCOEMP”, el cual se puede descargar de la página web www.incoemp.com.
- Cancelar a favor de INCOEMP el valor correspondiente a la cuota administrativa.
- Firmar el Convenio de Participación Inversionista-INCOEMP.
- Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación.
- Tener la aceptación por parte del Directorio de INCOEMP.
- Referencia Personal.
- Referencia Laboral (si aplica).
- Referencia Bancaria.
- Referencia Comercial (proveedor y cliente).

5.3 Convenio entre INCOEMP e Inversionistas

Para efectos de la debida documentación y transparencia, se procederá a celebrar un convenio de participación entre INCOEMP con los inversionistas. Para una revisión del mismo, refiérase a la Tesis 4. Modelo de Gobernanza, Sección 7.10.

Entre las principales condiciones definidas en el convenio tenemos:

- Los participantes.
- Monto a invertir y cuota por servicio administrativo.
- Proceso de selección de alternativas a través de la web.
- Deberes y responsabilidades de los inversionistas.
- Deberes y responsabilidades de INCOEMP.
- Destino de recursos al fideicomiso (si fuere el caso).
- Forma de retribución de los recursos al inversionista.
- Tipo de inversión societaria.
- Compromiso de asignar sus recursos a los proyectos de emprendimiento.
- Plazo para concretar aporte si el emprendimiento es seleccionado.
- Periodo de permanencia en el emprendimiento.
- Periodo de permanencia en el fondo.

5.4 Inversionistas y participación en el Business Pitch

Como se explicará más adelante en la Sección 6.22.2 de la Gestión de la Incubadora, la etapa de pre-incubación incluye el lanzamiento de la idea de negocio en un proceso denominado “Business Pitch”.

Cuando se termina la etapa de entrenamiento y perfeccionamiento de la idea de negocio, denominada “Boot Camp”, Sección 6.22.1, el emprendedor procede a elaborar un video de 3 minutos, con el cual puede participar en el Business Pitch, que implica el dar a conocer la idea a los inversionistas en general.

A continuación, detallamos los aspectos relacionados con la participación de los inversionistas, referentes a la cuota de inscripción, el procedimiento de participación y de selección de las ideas.

5.4.1 Cuota de Inscripción

Para que un inversionista esté habilitado para participar en el Business Pitch, obligatoriamente debe tener cancelada la cuota de inscripción a favor de INCOEMP, siendo su valor y vigencia, los resumidos a continuación en la Tabla 14:

Tabla 14. Cuota de Inscripción

Tipo de Inversionistas	Valor de la Cuota US\$	Vigencia (Años)
Comunidad ESPAE	200.00	3
Inversionistas en general	300.00	1

Elaboración: Los Autores

5.4.2 Procedimiento de Participación

El procedimiento de participación incluye únicamente a los inversionistas debidamente registrados y habilitados para el efecto y considera las siguientes etapas secuenciales:

- Por medio del uso del correo personalizado se comunica a los inversionistas la realización del Business Pitch, con una anticipación de 3 semanas previo al evento. También estará la convocatoria del mismo en la página web www.espae.espol.edu.ec y www.incoemp.com.
- Las personas interesadas pueden confirmar su participación a INCOEMP a través de una comunicación directa, un correo electrónico o por medio de la página www.incoemp.com que tendrá un link directo para este fin.
- INCOEMP proporciona una clave y contraseña a cada inversionista que confirmó su participación, previo a la verificación de que haya cancelado su cuota de inscripción, lo que le permite poder acceder a través de la página web www.incoemp.com al menú de opción correspondiente a la selección de emprendimientos. En el caso de que el inversionista sea miembro de la comunidad ESPAE, además de la cuota de inscripción debe haber cancelado también su aporte al fideicomiso.
- Se suben los videos preparados durante la etapa Boot Camp para el Business Pitch a la página www.incoemp.com para que los inversionistas los puedan revisar y analizar, por lo menos con 2 semanas de anticipación al día del lanzamiento del proyecto.
- La clave y contraseña proporcionada al inversionista, le permite acceder a la información completa correspondiente al modelo de negocios propuesto, para efectos de efectuar el respectivo análisis.
- Un inversionista puede registrarse hasta 1 hora antes del inicio del Business Pitch.

5.4.3 Procedimiento de Selección

El procedimiento de selección incluye a los inversionistas debidamente registrados para participar en el proceso y conlleva los siguientes pasos:

- El proceso se llevará a cabo exclusivamente a través de la página web www.incoemp.com.
- En el lanzamiento del Business Pitch, cada uno de los emprendedores presenta su idea en un video de 3 minutos para su presentación del modelo de negocio ante los inversionistas.
- Los Emprendedores dispondrán de un blog por cada modelo de negocio, donde los inversionistas podrán registrar sus comentarios y recibir las respuestas referentes a sus inquietudes.
- Se planificará un chat en vivo por cada modelo de negocios para que el emprendedor y el inversionista pueda tener una sesión interactiva y despejar sus inquietudes.
- Una vez efectuado el lanzamiento, los inversionistas están aptos para escoger la idea de negocio que prefieran para destinar el monto de inversión. En caso de existir alguna duda sobre la exposición del modelo de negocio, los inversionistas pueden pedir alguna aclaración en uno o varios temas específicos, por lo que si lo consideran necesario, tienen la posibilidad de solicitar una reunión presencial con el emprendedor para responder a sus inquietudes, la misma que debe llevarse a cabo en las dos semanas siguientes.
- Los inversionistas tienen 2 semanas desde la finalización del Business Pitch para revisar y analizar las propuestas presentadas.
- Una vez cumplido el plazo anterior, las opciones en la web se habilitan para que los inversionistas decidan en donde invertir sus recursos.
- Los montos a invertir son registrados en el portal en función del orden en que van siendo asignados.
- Las opciones estarán habilitadas durante un tiempo máximo de 3 semanas o hasta que el monto necesario para financiar el proyecto se cubra; lo que ocurra primero.

5.5 Inversionistas y sus Aportes para Proyectos de Emprendimiento

En esta Sección, abordaremos los temas relacionados al tipo de aportes, el número de aportantes, la cantidad permitida para invertir y el tipo de alternativas en los emprendimientos.

5.5.1 Del Tipo de Instrumento Legal

Existen varias formas de que los recursos puedan entrar a financiar los emprendimientos. Para los efectos de esta propuesta, se consideran que los fondos formen parte del capital accionario de las empresas a crearse en calidad de acciones comunes.

5.5.2 Del Tipo y Forma de Aportes Permitidos

Para efecto de este proyecto, se consideran aportes permitidos los recursos que se detallan en la Tabla 15:

Tabla 15. Aportes Permitidos en los Emprendimientos

Aportes permitidos en Relación al Tipo de Inversionista		
Recursos	Comunidad ESPAE	Inversionistas externos
Monetarios	✓	✓
Bienes muebles		✓
Bienes inmuebles		✓

Elaboración: Los Autores

Los aportes a los emprendimientos pueden darse de dos formas:

- Directo al Fideicomiso.
- Directo al Emprendimiento.

Los inversionistas deciden bajo qué forma quieren canalizar sus recursos. En el caso de la comunidad, tienen que destinar al fideicomiso la cantidad mínima establecida; si desean colocar valores adicionales, puede hacerlo a través del fideicomiso o en forma directa al emprendimiento. En lo concerniente a los inversores externos, pueden ser entregados al fideicomiso o canalizados en forma directa al emprendimiento.

5.5.3 Del Número y Tipos de Aportantes por Emprendimiento

No existe una limitante en relación a la cantidad de aportantes para los proyectos de emprendimiento. El número de aportantes está en función del interés que tengan los inversionistas en los emprendimientos seleccionados.

Puede haber diversos tipos de aportantes en los emprendimientos, en función de su decisión para destinar sus recursos en un proyecto específico:

- Aportes solo por el fideicomiso.
- Aportes por el fideicomiso y el emprendedor.
- Aportes por el fideicomiso, inversionistas y emprendedor.
- Aportes por el fideicomiso y el (los) inversionista(s).
- Aporte por el (los) inversionista(s) y emprendedor.
- Aporte por el (los) inversionista(s).

5.5.4 De la Cantidad a Invertir

Para efectos de asegurar que la comunidad tenga oportunidad de asignar sus recursos, del monto total de la inversión requerida en el emprendimiento, las cantidades a invertir se estipulan de la siguiente forma, acorde a la Tabla 16:

Tabla 16. Cantidad Porcentual a Invertir en la Primera Fase

Emprendimiento A	Monta a invertir (%) fase 1
Comunidad	50%
Inversionistas	50%

Elaboración: Los Autores

La fase 1 comprende la primera semana en que se encuentra habilitada la opción para Business Pitch. Pasado este tiempo, la restricción porcentual se libera y queda a libre disponibilidad la asignación de los fondos. La cantidad a invertir estará en función del tipo de inversionista.

5.5.4.1 Para la Comunidad ESPAE

- El monto base con que cuenta el inversor es su aporte mínimo al fideicomiso, es decir US\$ 1.000.00.
- Pueden invertir una cantidad mayor al monto mínimo en función de los recursos individuales que poseen en el fideicomiso destinado para este fin.
- No hay restricción relacionada con un monto máximo de inversión con respecto al emprendimiento.
- Puede destinar sus recursos libremente a uno o varios proyectos, en función de sus expectativas e intereses.

5.5.4.2 Para los Inversionistas

- No hay restricción relacionada con un monto máximo de inversión con respecto al emprendimiento.
- Puede destinar sus recursos libremente a uno o varios proyectos, en función de sus expectativas e intereses.

5.5.5 De la Duración de la Inversión

Para efectos de mantener la totalidad de los recursos en la empresa a formarse, el monto de capital destinado a los emprendimientos debe mantenerse por un periodo mínimo de 5 años, en lo que respecta a los valores del fideicomiso.

Si algún inversionista desea sacar sus recursos del fideicomiso, deberá conseguir otro inversionista que cubra su participación en el mismo en igual magnitud.

5.5.6 Del Tipo de Alternativas Disponibles

Los inversionistas para efectos de decidir en donde invierten sus recursos, dispondrán de varias alternativas, acorde a los siguientes criterios y parámetros:

- Para efectos de que los inversionistas tengan opciones variadas de elección, se pondrán a su consideración todos los proyectos participantes que hayan finalizado el programa Boot Camp, en cada Business Pitch.
- Hay un mínimo de 10 lanzamientos de ideas de negocios por cada Business Pitch.
- Cada uno de los proyectos presentados, forman parte de sectores productivos diferentes del país y serán en lo posible con horizontes de planificación distintos, pero estos no deben exceder de los 5 años.
- Los proyectos tendrán un plan de negocios que refleje la situación actual y las perspectivas de crecimiento del emprendimiento.
- Los proyectos presentarán por lo menos tres formas diferentes de hacer dinero.
- Serán emprendimientos de carácter privado, de alcance local, regional, o nacional, con fines de lucro, que operen en Ecuador, con una estructura legal de Sociedad Anónima, reconocida por legislación nacional vigente, la misma que debe ser formalizada al momento del aporte accionario.

- Su actividad estará orientada principalmente a la transformación o comercialización de productos pertenecientes a los rubros en los que el país posea evidentes ventajas competitivas.
- Tienen la autorización expresa de aceptación de nuevos inversionistas por parte del emprendedor.
- Que tengan potencial para optimizar o incrementar su volumen de operaciones, con un proyecto de expansión/adecuación en una segunda etapa, orientadas principalmente a la exportación o diversificación, tiendan a serlo dentro del periodo de inversión o enfocadas a la sustitución de importaciones.
- Establezcan un compromiso para cumplir la legislación nacional, acuerdos internacionales, políticas nacionales y regionales relacionados a la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y medio ambiente.
- Que posean un compromiso ético y responsabilidad empresarial del emprendedor.
- Dar preferencia a emprendimientos que beneficien potencialmente a pequeños productores, proveedores de insumos, actuales y potenciales, así como el empleo directo que genere la participación de los inversionistas.
- Los emprendimientos deben tener bien claro el enfoque de la cadena de valor y como en base a la misma: crea, captura y transmite valor.

5.5.7 De las Alternativas No Válidas

Las siguientes alternativas no se considerarán bajo ningún motivo como opciones de emprendimiento:

- Proyectos que necesiten financiamiento para actividades que estén en contra de la moral y buenas costumbres.
- Proyectos que atenten contra el ecosistema, la biodiversidad y el medio ambiente.
- Actividades bélicas.
- Juegos de azar y/o actividades especulativas.
- Industria tabacalera.
- Actividades financieras.
- Actividades ilegales.

5.5.8 Monto Disponible y Estimación de Proyectos Aprobados

Los montos de inversión tope para cada año en los diferentes proyectos están estimados en función del crecimiento de los fondos en el fideicomiso (ver Anexo 1), de acuerdo a la Tabla 17:

Tabla 17. Monto Máximo de Inversión Anual

Tope de inversión anual disponible en fideicomiso US\$	Periodo (Año)
Hasta 100.000	2014
Hasta 200.000	2015
Hasta 300.000	2016
Hasta 400.000	2017
Hasta 400.000	2018
Hasta 400.000	2019
Hasta 500.000	2020
Hasta 600.000	2021
Hasta 700.000	2022
Hasta 700.000	2023

Elaboración: Los Autores

El número de proyectos mínimo que se estima financiar se resume en la Tabla 18:

Tabla 18. Cantidad Mínima de Proyectos a Financiar 2014-2023

Periodo (años)	Emprendimientos por año	Lanzamientos por año	Emprendimientos por lanzamiento
Desde el 2014 al 2023	20	2	5

Elaboración: Los Autores

5.5.9 Gestión de INCOEMP y su Aporte para los Emprendimientos

Como parte integral de ésta propuesta para financiar emprendimientos, INCOEMP puede destinar parte de sus recursos para este fin, acorde a los siguientes parámetros:

- Todas las alternativas de inversión presentadas a los inversionistas, han sido avaladas y analizadas por INCOEMP.

- INCOEMP dispone de recursos provenientes de su flujo de caja, los mismos que se destinaron a la constitución del FIDEICOMISO INCOEMP. Por tanto, estos recursos en el fideicomiso están disponibles para ser destinados a los emprendimientos.
- Si las alternativas de inversión no completan el monto mínimo requerido en el proceso, INCOEMP puede destinar recursos para completar la inversión necesaria
- Se procurará en lo posible, que se escoja por lo menos 5 proyectos en cada lanzamiento Business Pitch.
- Para el primer lanzamiento de los proyectos (año 2014), INCOEMP se compromete a participar con el valor que posee en el fideicomiso para respaldar el(s) emprendimiento(s), como una muestra de confianza y seriedad ante los inversionistas y comunidad ESPAE en general.
- La participación de INCOEMP se realiza en las mismas condiciones generales que aplican a los inversionistas.

5.6 Consideraciones sobre el Capital, Riesgo y Rendimiento

Podemos relacionar en la Tabla 19, el capital que se invierte con el riesgo y el rendimiento asociado al mismo:

Tabla 19. Relación entre Capital, Riesgo y Rendimiento Esperado

Forma de participación	Descripción	Riesgo asociado	Rendimiento esperado
Acciones comunes	Capital común con derecho a voto	Alto Basado en el precio de mercado de las acciones y dividendos	Alto Basado en el desempeño de la empresa, ganancias de capital y pago de dividendos.

Elaboración: Los Autores

Los inversores basan su evaluación del riesgo, en dos aspectos básicos:

- Un riesgo implícito: Derivado de nuestra capacidad de gestión y apoyo a los emprendimientos.
- Un riesgo sobre los resultados: Derivado de la confiabilidad del equipo gerencial, potencial económico financiero y su orientación a obtener los beneficios previstos.

El capital que se aporte al emprendimiento es considerado un capital semilla, debido a que la inversión se realiza en la etapa inicial de nacimiento del emprendimiento, y se considera de un riesgo elevado.

En relación al riesgo, a los inversores hay que informarle oportunamente sobre las condiciones y variables que enmarcan este tipo de inversión:

- **Riesgo relacionado con el emprendimiento:** Debido al tipo de inversión en emprendimientos nuevos con reinversión de utilidades sin repartición de dividendos.
- **Enfoque de largo plazo:** La devolución del capital invertido y los retornos esperados se realiza después de un periodo determinado.
- **Valor a favor de INCOEMP:** Por la gestión realizada en forma de acciones, independiente si el emprendimiento obtiene los resultados esperados.
- **Liquidez restringida:** Sobre todo en los primeros años, al ser emprendimientos nuevos con grado de incertidumbre sobre el reintegro de capital en los periodos previstos.

5.7 Beneficios Generales para los Inversionistas

Podemos diferenciar los beneficios que otorga todo el proceso a los inversionistas, en función de las etapas en que se desarrolla el proceso:

5.7.1 Durante la Pre-Incubación de los Emprendimientos

Incluye los beneficios durante todo el proceso de convocatoria, mejoramiento, presentación, selección e implementación de la idea de negocio.

5.7.1.1 Provenientes de la Comunidad ESPAÉ

- Posibilidad de interactuar con el resto de la comunidad para revisar y analizar las alternativas de inversión.
- Interacción entre la teoría recibida en las clases presenciales y la práctica empresarial.
- Ampliación de redes de contacto.

5.7.1.2 Para los Inversionistas en General

- Diversificar su portafolio de inversiones en emprendimientos nuevos.
- Posibilidad de asignar sus excedentes de recursos y obtener rendimientos.
- Ampliación de redes de contacto.

5.7.2 Durante la Incubación de los Emprendimientos

Se consideran los beneficios durante el proceso de inicio del emprendimiento y acompañamiento durante sus primeros meses de crecimiento.

5.7.2.1 Para los Inversionistas en General

- Seguimiento a la nueva empresa para medir y controlar su desarrollo.

5.7.3 Durante la Post-Incubación de los Emprendimientos

Comprende los beneficios una vez que el emprendimiento dejó la etapa de la incubación hasta un periodo de 5 años.

5.7.3.1 Para la Comunidad ESPAE

- Involucrarse con los procesos correspondientes al nacimiento de una empresa, al formar parte del directorio de las mismas, en calidad de Director Junior.
- Posibilidad de obtener rendimientos que creen valor.
- Oportunidad de reinvertir los retornos en el mismo u otros emprendimientos.
- Ampliar red de contactos.
- Afianzar la cadena de valor.

5.7.3.2 Para los Inversionistas en General

- Seguimiento a la nueva empresa para medir y controlar su desarrollo.
- Posibilidad de obtener rendimientos que creen valor.
- Oportunidad de reinvertir los retornos en el mismo u otros emprendimientos.
- Ampliar red de contactos.
- Posibilidad de integrar el emprendimiento a otros proyectos del inversionista.
- Diversificar su portafolio de inversión.

5.8 De la Valoración de las Acciones en los Emprendimientos¹²

Previo al ingreso de los fondos en los emprendimientos, estos deben de tener establecidas las estrategias de entrada y salida. En base a esto, es necesario definir:

¹² Romero F. (2013) Alternativas de Inversión y Financiamiento – Mecanismos no tradicionales. Fundación Idepro.

- Valor de las acciones para entrar al emprendimiento.
- Valor de las acciones para salir del emprendimiento.

5.8.1 Valor de las Acciones para entrar al Emprendimiento

El valor de las acciones para entrar al emprendimiento es igual al monto de capital requerido dividido para el número de acciones a emitirse.

$$\text{Valor de una acción} = \text{Capital necesario} / \text{Número de acciones a emitirse.}$$

5.8.2 Valor de las Acciones para salir del Emprendimiento

El valor de las acciones para salir del emprendimiento depende de si se pagan dividendos o no durante el periodo de permanencia en la empresa formada.

5.8.2.1 Con Pago de Dividendos

En el caso de que se paguen dividendos durante el periodo de permanencia, el valor de salida sería igual al valor de entrada.

5.8.2.2 Sin Pago de Dividendos

El valor de salida crece cada año en razón de una prima anual, calculada sobre los años previstos de permanencia en el emprendimiento. En relación a la política de dividendos, se ha establecido que los emprendimientos no pagarán dividendos a sus accionistas durante los primeros 5 años de operaciones, con el fin de reinvertir los recursos y precautelar la liquidez. También hay que indicar, que esta política sobre los dividendos, es coherente con las etapas iniciales de vida de los emprendimientos recién formados.

5.8.2.3 Una Valoración Sencilla

A continuación ejemplificamos lo expuesto anteriormente:

El emprendimiento XYZ es el beneficiario de los fondos de los inversionistas, para constituir una empresa el 1 de Enero 2014. La participación accionaria estará en función de los aportes relacionados al monto total de capital necesario. INCOEMP ha realizado todas las evaluaciones financieras correspondientes y ha determinado que el valor de la acción actual es US\$ 10.00 y el valor de la acción dentro de 5 años sería de US\$ 30.00, que es el tiempo

mínimo de permanencia establecido. Se estima salir de la empresa en el mes de mayo del 2019.

Así tendríamos los siguientes datos:

- Valor de entrada: US\$ 10.00
- Valor de salida: US\$ 30.00
- Permanencia (años) 5
- Prima anual: US\$ 4.00

Si todos los años se cancelan dividendos, el valor de salida sería de US\$ 10.00.

Si no se pagan dividendos dentro de los 5 años, el valor de salida es US\$ 30.00.

Si dentro de ese periodo, se cambia la política y se pagan dividendos, el valor de salida en cada año se obtiene al sumar la prima anual al valor de la acción del año anterior, cada vez que no haya pago de dividendos.

5.9 Causas y Formas de Retiro de los Inversionistas

Los inversionistas permanecerán en los emprendimientos dependiendo de la forma en que hayan aportado sus recursos.

5.9.1 Cuando los Inversionistas Aportan Directamente al Emprendimiento

En este caso, no hay duración mínima de permanencia, porque las acciones pueden comercializarse libremente en cualquier momento.

5.9.2 Cuando los Inversionistas Aportan a través del Fideicomiso

A continuación, en la Tabla 20 se resumen algunas causas y formas de salida antes del periodo de permanencia:

Tabla 20. Causas y Formas de Retiro de los Inversionistas

Debido al	Causa de retiro	Forma de retiro
Emprendimiento	• El contrato se incumple • El emprendedor compra las acciones	• El mayor valor entre el valor de salida estimado y el valor del año en curso • Recibe las utilidades acumuladas
Fideicomiso	• El contrato se incumple • El emprendimiento no cumple con las expectativas • El emprendimiento cumple con las expectativas	• El mayor valor entre el valor de entrada fijado y el valor del año en curso • Recibe las utilidades acumuladas

Fuente: Adaptado de Romero F. (2013) Alternativas de Inversión y Financiamiento – Mecanismos no tradicionales (pp.77).

Elaboración: Los Autores

5.10 Participación Accionaria, Cogobierno, Crecimiento y Recompra

Una vez que se constituye la empresa con los aportes de los inversionistas, estos se convierten en accionistas de la misma y tienen los deberes y obligaciones amparadas en la ley de compañías vigente.

A continuación se revisan los alcances derivados de la presencia de inversionistas de la comunidad ESPAE como accionistas en los emprendimientos:

5.10.1 Participación Accionaria en la nueva Empresa

Dado que el fideicomiso es el poseedor de los recursos de los inversionistas provenientes de la comunidad, este ente jurídico es el que se constituye en accionista de la nueva empresa.

Para efectos de tener el control y asegurarnos que los fondos destinados al proyecto están correctamente invertidos en el mismo, la participación accionaria no puede ser menor del 51% del total de acciones en circulación (Refiérase a la Sección 6 Tesis 4. Modelo de Gobernanza). Este porcentaje mínimo estará vigente durante todo el periodo de permanencia

en el capital del emprendimiento, el mismo que está fijado en 5 años. A partir del sexto año, las acciones serán negociadas.

Podemos establecer financieramente cuanto sería el porcentaje de participación accionaria, utilizando como base el valor del emprendimiento medido en términos del valor actual. Así, la participación correspondiente se calcula de la siguiente forma¹³:

$$\text{Porcentaje accionario} = \text{Capital requerido total} / \text{Valor actual del emprendimiento}$$

INCOEMP al evaluar las alternativas, obtendrá el porcentaje accionario referencial con el cual apoyará a los emprendimientos.

5.10.2 Establecimiento del Cogobierno

Durante el periodo de permanencia como accionistas en el emprendimiento, se considera que formen parte del cogobierno de la empresa creada (ver Sección 6.1 de Tesis 4. Modelo de Gobernanza), las siguientes personas:

- Un representante designado por INCOEMP.
- El emprendedor.

Los representantes de INCOEMP en el cogobierno tienen bajo su responsabilidad el informar periódicamente de todas las actividades que realice la empresa y entregar un informe mensual de los estados financieros y control presupuestario al directorio de la empresa.

5.10.3 Etapa de Crecimiento y Opción de Venta de Acciones

Luego de 5 años de operaciones dentro de los cuales se asume que el proyecto ha pasado por una etapa de pérdidas operacionales (primer año), obtención de un punto de equilibrio (segundo año) y resultados positivos (tercero, cuarto y quinto año), el emprendedor podrá acceder a comprar las acciones al fideicomiso.

Previo al inicio de las operaciones, se establecerá entre el emprendedor, el fideicomiso e INCOEMP un convenio de “Incubación, Asesoría y Participación” (ver Sección 7.9 Tesis 4.

¹³ *Manual de Mejores Prácticas para Nuevas Sociedades Gestoras de Fondos de Capital de Riesgo para Pymes*, elaborado por Highgrowth para el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (2003) pp. 168.

Modelo de Gobernanza), el mismo que tendrá los siguientes alcances con relación a la compra y venta de acciones transcurridos los cinco años de actividades de la empresa:

- El emprendedor tiene la primera opción de compra de las acciones del fideicomiso.
- El precio de venta de las acciones al emprendedor será a los precios previamente establecidos en la opción de compra a los cinco años de operaciones de la empresa.
- El emprendedor puede adquirir las acciones de la empresa hasta por un monto que equivale al 95% del valor total de las acciones en circulación.
- El emprendedor cede a INCOEMP un 5% del total de acciones de la empresa creada, las mismas que representan el margen por la gestión realizada durante todo el periodo de permanencia.

El emprendedor también puede recomprar acciones antes del plazo estipulado (5 años), pero se sujetará a un precio de mercado vigente en el momento de la compra con un castigo proporcional al tiempo de anticipación, pero siempre hasta por el monto del 95% del total de las acciones disponibles.

INCOEMP dispondrá del 5% de acciones en su poder acorde a sus necesidades de liquidez o podrá mantenerlas en su portafolio de inversión como accionista minoritario en el emprendimiento.

5.11 Aspectos Tributarios a Considerar por un Inversionista

A continuación, se revisan los aspectos tributarios principales derivados de las utilidades que generan los emprendimientos y las ganancias de capital producto de la venta de las acciones.

5.11.1 Utilidades del Emprendimiento

En nuestro modelo, el fideicomiso es una persona jurídica y recibe en primera instancia las utilidades, las mismas que se encuentran exentas del pago del impuesto a la renta¹⁴. Al momento de que el fideicomiso distribuya las utilidades a cada uno de los aportantes, los rendimientos si son gravables para la persona que los percibe por ser personas naturales y el fideicomiso tiene que efectuar la retención en la fuente según los porcentajes de retención establecidos en el reglamento respectivo¹⁵.

¹⁴ Ley de Régimen Tributario Interno, Capítulo III: Exenciones, Art. 9, numeral 1.

¹⁵ Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, Capítulo III: Exenciones, Art. 15.

Adicionalmente, el inversionista al momento de realizar su declaración anual de impuesto a la renta, tiene que considerar como anticipo la retención efectuada; así como el crédito tributario del impuesto a la renta pagado por la sociedad¹⁶.

5.11.2 Utilidades en Venta de Acciones

Si los accionistas como personas naturales o jurídicas no tienen dentro de su actividad cotidiana o habitual el invertir en operaciones de compra y venta de acciones, los ingresos que genera la venta de las acciones de los emprendimientos son considerados exentos para el cálculo del impuesto a la renta de cada uno, ya que la ley considera que esta operación es ocasional y no forma parte de su actividad cotidiana o del giro de su negocio¹⁷.

5.12 Modelo de Gestión con Inversionistas

La representación gráfica del proceso de la Gestión con Inversionistas presenta la interacción que existe entre (a) INCOEMP, (b) FIDEICOMISO, (c) miembros de la Comunidad de ESPAE (bajo el rol de Inversionista) y (d) Inversionistas Externos. En el diagrama de la Figura 11 se reflejan las actividades principales, los compromisos (convenios), aportes, y los posibles beneficios (rescate de aportes y rendimiento) de ser el caso.

¹⁶ Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, Capítulo IX: Crédito Tributario, Art. 137.

¹⁷ Ley de Régimen Tributario Interno, Capítulo III: Exenciones, Art. 9, numeral 14.

78



6. GESTIÓN DE LA INCUBADORA

6.1 Desafíos para la Incubadora de Negocios de INCOEMP¹⁸

La incubación de negocios no es una tarea fácil y demanda de un gran compromiso de las partes involucradas en este proceso, las cuales tendrán que superar muchos desafíos durante el tiempo que dure el proceso de incubación.

Entre los principales desafíos tenemos los siguientes:

- *Producir resultados.*- La incubadora de negocios deberá apoyar y graduar empresas que cubran inicialmente un mercado local y busque su expansión a un mercado regional. Al principio de las operaciones se buscará incubar empresas que demanden de poca inversión y que generen retorno económico en un corto plazo, con el objetivo de tener un producto que pueda ser presentado a la comunidad. Recordar que las incubadoras de negocios actúan como agente de cambio dentro del desarrollo económico de un país o una región.
- *Definir una estrategia competitiva clara.*- Nuestra incubadora de negocios se enfocará en apoyar principalmente proyectos de emprendimiento que se alineen a los sectores estratégicos que impulsa el gobierno ecuatoriano, y que se originen dentro de la comunidad de ESPAE.
- *Entorno favorable para la incubación.*- La incubadora de negocios generará un entorno de empresas competitivas, para el desarrollo de nuestra comunidad, permitiendo el acceso a financiamiento, redes de profesionales e inversionistas, y servicios de gestión para el desarrollo de las empresas.
- *Sostenibilidad de la estructura y gestión de la incubadora de negocios.*- La incubadora de negocios por su naturaleza misma, deberá definir procesos en los que intervenga la innovación, y deberá mantener una red de profesionales competentes para que la gestión de sus actividades puedan mantenerse con los mejores estándares de calidad de servicios. El resultado de ésta gestión deberá permitir a INCOEMP mantener un flujo de efectivo que haga sostenible las operaciones del negocio.
- *Utilización de TIC (Tecnología de Información y Comunicaciones).*- Las TIC en el transcurrir del tiempo han demostrado ser parte esencial en el apoyo a la gestión en los

¹⁸ iDISC (2013a)

procesos de todas las empresas/industrias del mundo. Como incubadora de negocios se asesorará a los proyectos de emprendimiento en la adopción de la tecnología idónea para cada idea de negocio en particular. Dependiendo del tipo de negocio, ciertos proyectos de emprendimiento demandarán de un mayor enfoque tecnológico que otros.

- *Establecer relaciones y alianzas que fortalezcan la incubadora de negocios y los servicios prestados a las empresas incubadas.*- En la búsqueda de aliados y una red de contactos importantes, nuestra incubadora seleccionó a la ESPAE y su comunidad como un fuerte aliado estratégico, lo cual contribuirá a una mejor condición para el crecimiento y competitividad de las empresas incubadas. Con esto buscamos conseguir un ecosistema con los elementos necesarios para el emprendimiento y formación de empresas.
- *Formar equipos innovadores, emprendedores y comprometidos para llevar a cabo el proceso de incubación de negocios.*- El equipo que sostenga la gestión de la incubadora de negocios estará compuesto por un grupo de profesionales competentes.

Las incubadoras de negocios deben ser **“las empresas que generan nuevas empresas”** con equipos de profesionales bien entrenados, que proporcionen un apoyo eficaz y diferenciador.

- *Identificar las fuentes de financiación y modelo de negocio que aseguren la sostenibilidad de la incubadora de negocios.*- La incubadora de negocios buscará un modelo sostenible para sus operaciones, así como también conseguirá los recursos financieros necesarios para obtener una estructura de ingresos y gastos equilibrada, que sea consistente a nuestro modelo de negocio.
- *Desarrollar estrategias para obtener apalancamiento financiero para la empresa incubada.*- Nuestra incubadora se enfocará en gestionar estrategias para obtener recursos, tanto para las empresas incubadas, así como para mantener la gestión operativa de la incubadora de negocios. De acuerdo a la experiencia de este tipo de negocios, la inversión y financiación se encuentran entre las principales razones para los fracasos de las empresas en los dos primeros años de existencia. Por tal razón, una de nuestras principales tareas dentro de la incubadora de negocios, será preparar a las empresas para poder hacer frente a estas dificultades, al tiempo que se les otorga apoyo para conseguir los recursos financieros.
- *Desarrollar estrategias para que la empresa incubada desarrolle su capacidad para vender y generar negocios.*- Una de las causas básicas de quiebra para las nuevas empresas es la falta de comercialización y la capacidad en las ventas. La principal misión

de cualquier negocio es desarrollar y vender productos o servicios que respondan a la demanda del mercado. La gestión de nuestra incubadora de negocios será la de contribuir en esta misión a las empresas que sean incubadas por INCOEMP, brindándoles apoyo estratégico y operativo.

- *Marketing de nuestra incubadora de negocios.*- El marketing de nuestra incubadora de negocios como organización estará fuertemente ligada al marketing de nuestro socio de negocios ESPAE, y de las empresas incubadas. La mejor estrategia para promocionar nuestra incubadora de negocios es generar empresas de éxito. La medida de aceptación que tendremos por parte de la comunidad estará dada por cómo las empresas graduadas de la incubadora de INCOEMP contribuyen con el desarrollo de la comunidad.
- *Estructura de colaboración entre las incubadoras de negocios.*- INCOEMP está abierta a la participación en programas de colaboración con otras incubadoras del país o de la región, es una forma de promover el intercambio de información y mejores prácticas para la generación de nuevos negocios, además de crear nuevos enlaces que alimentan nuestra red de contactos.
- *Transformar la incubadora de negocios en un símbolo de Emprendimiento e Innovación.*- El emprendimiento y la innovación son dos de los grandes desafíos para la sociedad moderna y pilares de nuestro socio estratégico ESPAE. Nuestra incubadora de negocios deberá ser capaz de posicionarse como un "símbolo" de emprendimiento e innovación, transformándose en referencia para otros programas de incubación local o nacional, permitiendo generar empresas fuertes que inspiren a las futuras generaciones, principalmente de nuestra comunidad ESPAE.

6.2 Análisis de las Condiciones Locales¹⁹

El análisis de las condiciones generales del ambiente donde se desarrollará nuestra incubadora de negocios se encuentra detallado en la Sección 4 de la Tesis 1. Modelo de Negocio, la cual nos brindará una mejor comprensión de la infraestructura, el perfil y las características que definen a la economía local; las condiciones físicas para la implementación de la incubadora; los sectores que necesitan ser desarrollados, cuales son compatibles con nuestro mercado objetivo, y cuáles son sus necesidades.

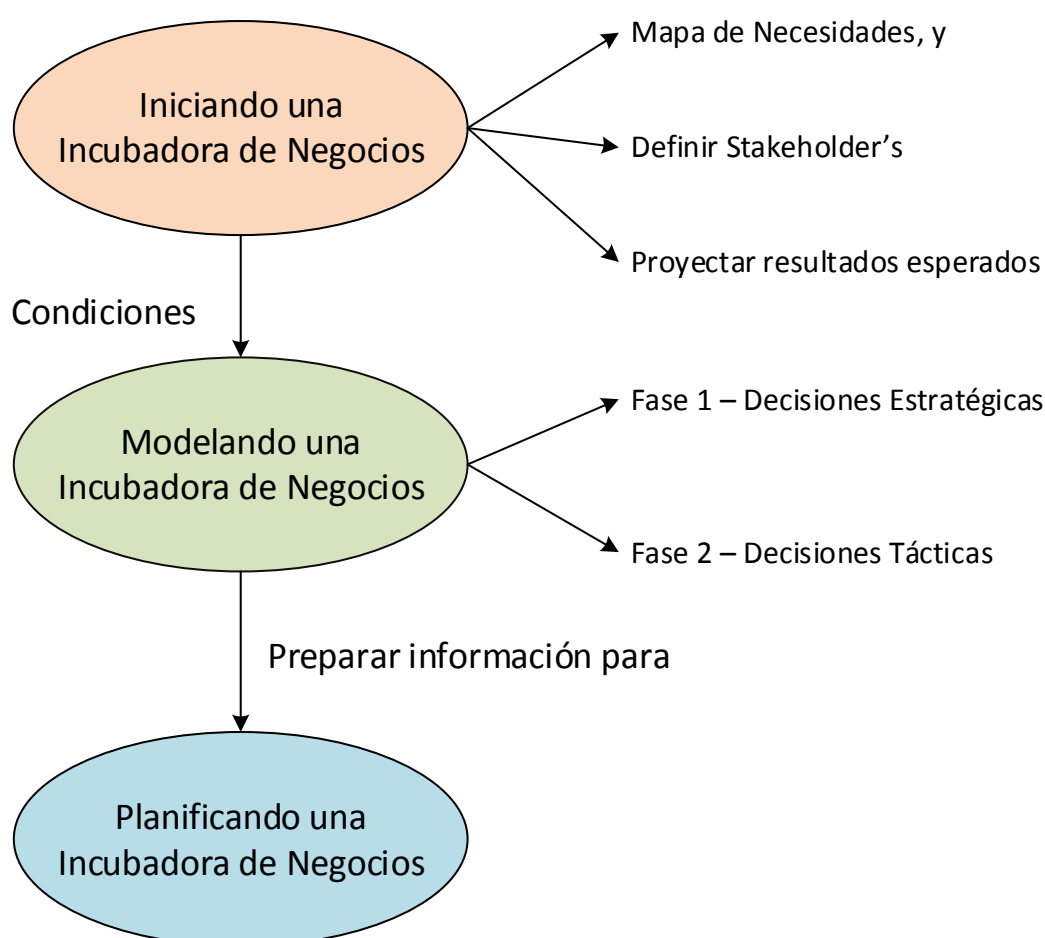
¹⁹ iDISC (2013b)

El resultado de este análisis es la identificación de posibles áreas de acción para la incubadora y la infraestructura inexistente que debe ser implementada, la cual nos ayudaría a sostener las actividades de la incubadora.

6.3 Modelando una Incubadora de Negocios²⁰

Las incubadoras de negocios operan bajo diferentes modelos, y para realizar el modelo de la incubadora de INCOEMP, se tomó como base de modelamiento el siguiente marco teórico, graficado en la Figura 12:

Figura 12. Modelo de Incubadora



Fuente: iDISC (2013c). Good Practices: Modeling a Business Incubator. Extraído el 2 de Mayo de 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.75.html>

Elaboración: Los Autores

En el proceso de definición del modelo de la incubadora, varias decisiones dependen de otras. Este proceso consta de dos fases:

²⁰ iDISC (2013c)

Fase 1.- Decisiones estratégicas

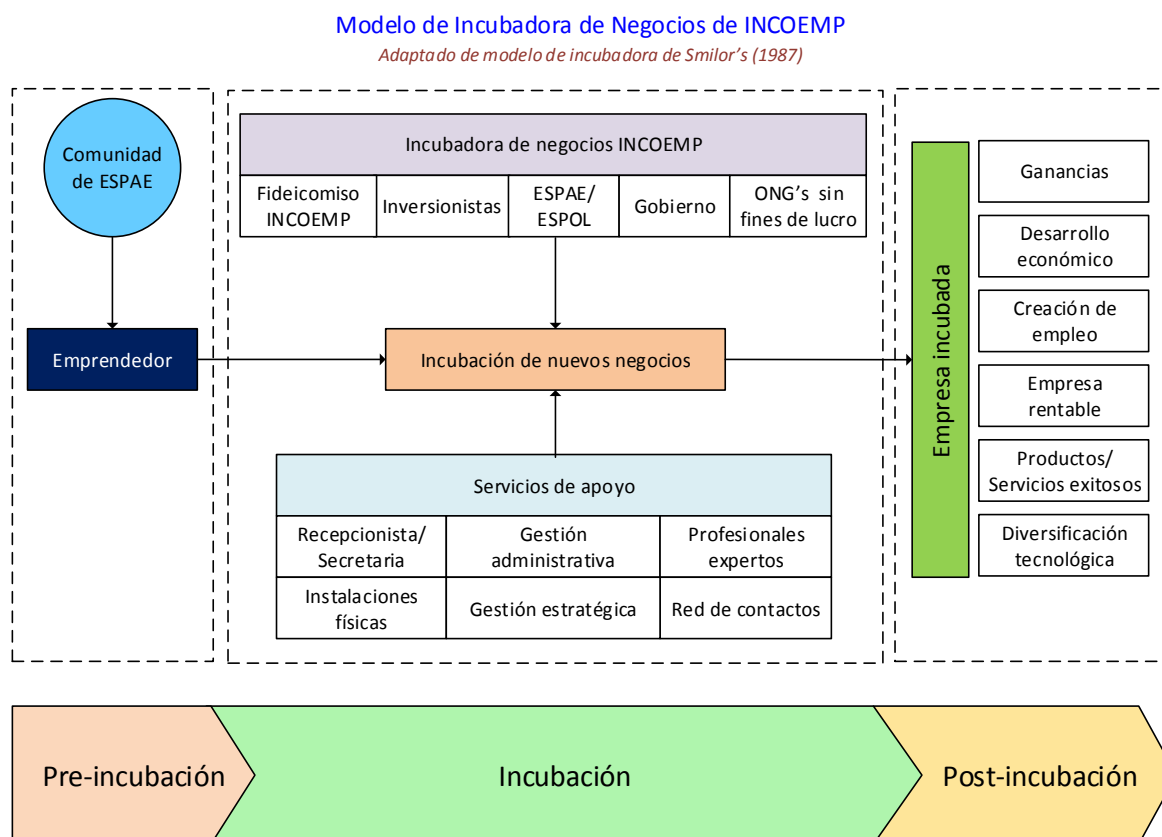
- **Propósito:** Definir si la incubadora será un grupo con fines de lucro o una asociación sin fines de lucro. Para el caso de INCOEMP, se definió como una organización con fines de lucro.
- **Enfoque:** definir qué tipo de proyectos podrán ser incubados, como por ejemplo: tradicional, tecnológico, mixto, etc. Para el caso de INCOEMP se definió poder atender las necesidades de incubación de proyectos mixtos.
- **Modelo Operativo:** aquí se determina cual es la organización de la incubadora y su proceso de operación, el alcance de sus servicios, posibilidades financieras y su nivel de alianzas estratégicas. INCOEMP funcionará como ente independiente, apalancada en una comunidad de miembros cuyos aportes serán depositados en un Fideicomiso, y teniendo como aliado estratégico a la Escuela de Negocios, ESPAE-ESPOL.
- **Localidad:** la elección de la localidad para la incubadora de negocios dependerá de qué enfoque se elija y el modelo operativo que se decida aplicar. Para el caso de INCOEMP la localidad fue definida en la ciudad de Guayaquil, dentro del campus ESPOL-PEÑAS, en las instalaciones de ESPAE.
- **Etapas de las Empresas:** el apoyo y los servicios que se ofrecen a las empresas incubadas dependen directamente de la etapa de desarrollo de este tipo de empresas. Para el caso de INCOEMP se definió que podrá incubar una empresa desde su etapa inicial (idea de negocio-plan de negocio), o una empresa que busque crecer (expandir sus operaciones).

Fase 2.- Decisiones tácticas

- **Figura jurídica:** la incubadora puede tener personalidad jurídica propia o puede estar vinculado a una institución ya existente. Para el caso de la incubadora de negocios de INCOEMP esta será creada como una compañía anónima.
- **Documentos:** Para que una incubadora pueda funcionar dentro de nuestra sociedad se debe realizar una serie de documentos legales, tales como estatutos, reglamentos internos, contratos con las diferentes empresas, etc. Este tema es expuesto en mayor detalle en la Sección 6.6 de esta Tesis.
- **Estructura organizativa:** Se debe definir la autoridad y los deberes de las diferentes funciones que existen dentro de la incubadora. Este tema es expuesto en mayor detalle en el literal 6.7 de esta Tesis.

Una vez realizado el análisis respectivo y bajo nuestro enfoque, a continuación se presenta en la Figura 13 el modelo de incubadora de negocios para INCOEMP, la cual fue adoptada considerando el modelo de incubadora de Smilor's (1987).

Figura 13. Modelo de Incubadora de Negocios de INCOEMP



Fuente: Smilor, R. W. (1987)

Elaborado por: Los Autores

6.4 Infraestructura Física²¹

El espacio físico o área de trabajo que nuestra incubadora de negocios ofrecerá, estará en función de las necesidades de nuestro mercado objetivo. Entre nuestro análisis para la infraestructura física estarán las alternativas de: construcción o remodelación. Según la experiencia de este tipo de negocios tomar la decisión correcta ante este análisis tendrá un papel importante en las operaciones y servicios diarios que brinda una incubadora de negocios.

Para la infraestructura física se tomará los siguientes criterios:

²¹ iDISC (2013d)

- Determinar el tamaño de la incubadora.
- Establecer la arquitectura de los espacios de trabajo de la incubadora.
- Saber con cuántos espacios de trabajo se dotará a la incubadora.
- Calcular el tamaño de cada área de trabajo.
- Decidir sobre la infraestructura básica (toma de teléfono, toma de conexión a Internet, toma de agua, enchufes eléctricos, etc.)

Como premisa importante, se analizó las siguientes directrices dadas por Rice & Matthews en Growing New Ventures, Creación de nuevos puestos de trabajo (1995) donde enfatizaron:

"la construcción adecuada puede servir de base para la auto-sostenibilidad financiera de la incubadora y un entorno en el que los empresarios y personal de la incubadora pueden trabajar juntos para hacer crecer nuevos negocios. El edificio equivocado puede conducir al fracaso - y los edificios equivocados son una de las causas por las que las incubadoras no han cumplido con las expectativas".

También sugieren una serie de preguntas que pueden ser de ayuda en la elección del edificio correcto:

- ¿Cumple con los requisitos de tamaño del modelo financiero para que la incubadora pueda lograr la auto-sostenibilidad? *Dimensionada para un área de administración de INCOEMP y 20 cubículos para emprendimientos.*
- ¿Requiere una mínima actualización? *Se acondicionará un aula hexagonal que se encuentra en el campus ESPOL-PEÑAS.*
- ¿Existen riesgos ambientales que van a volver a preocupar a la incubadora después? *Ninguno.*
- ¿Puede la instalación ser fácil de mantener? *Si.*
- ¿Cuánto es el costo de operar las instalaciones? *Por el convenio con ESPOL, el uso y mantenimiento de las instalaciones serán sin costo.*
- ¿La adquisición es en términos favorables o los costos a largo plazo paralizará la incubadora? *La cesión de uso del espacio físico que otorga ESPOL es por largo plazo.*
- ¿Las paredes se pueden mover y volver a configurar los espacios a medida que crecen las empresas? *Las divisiones de las oficinas y cubículos serán realizadas con paneles desmontables.*

- ¿Hay suficientes zonas comunes que se pueden compartir, por ejemplo: salas de conferencias, una biblioteca, una cocina y un centro de servicio de negocio? *Al estar dentro del Campus ESPOL-PEÑAS cerca de las instalaciones de ESPAE existe el acceso a: aulas, auditorio y biblioteca.*
- ¿El edificio de la incubadora de negocios y sus alrededores es seguro para que los empresarios pueden trabajar de día o de noche? *El Campus de la ESPOL-PEÑAS posee un cerco perimetral cerrado con vigilancia privada las 24 horas.*
- ¿Hay estacionamiento adecuado? *Existe área de parqueos, la cual es administrada por la ESPOL.*

Para analizar:

- **Renovación o Construcción:** hay ventajas y desventajas en la elección para ajustar un edificio a las necesidades de la incubadora de negocios o para la construcción de un edificio específicamente para este proyecto. A veces la renovación de un edificio inadecuado es más caro que el costo de adquirir uno adecuado. Independientemente de si el edificio para la incubadora de negocios está construido o adaptado, el objetivo principal es crear un ambiente favorable para el desarrollo de los negocios.
- **Tamaño:** ¿Cuál debería ser el tamaño de la incubadora? La decisión sobre el tamaño ideal de la incubadora de negocios es importante para garantizar su independencia de los recursos externos y su auto-sostenibilidad. A veces, un pequeño edificio puede hacer inviable la incubadora, ya que los costos pueden ser altos y habrá pocos clientes para atraer inversiones públicas y privadas. Las desventajas también se pueden dar en grandes edificios, ya que un grado de ocupación bajo podría ser visto como sinónimo de fracaso del proyecto.

Debido a esta premisa INCOEMP ha decidido iniciar con un edificio que albergue un máximo de 20 empresas incubadas de manera concurrente. Bajo la perspectiva de que se seleccionarán 10 empresas para incubar por año, y se planificará que el proceso de incubación se desarrolle de 2 a 3 años, podría existir un déficit de espacio para el año 3 de operaciones, el cual será considerado en la segunda fase (fase de crecimiento) de desarrollo de nuestra incubadora de negocios.

- **Sus alrededores:** la ubicación del edificio será importante. Debido a que INCOEMP estará en el campus ESPOL-PEÑAS la disponibilidad de: medios de transporte, lugares

de estacionamiento, la existencia de servicios bancarios y postales podrán minimizar problemas futuros de acceso para los clientes de nuestra incubadora.

- Uno de los objetivos que busca INCOEMP **Empresas/Interacción con la Incubadora:** es que las empresas que se están incubando tengan la oportunidad de contacto con otras empresas. La interacción entre las diferentes empresas y con el equipo de gestión, resulta en un proceso de aprendizaje enriquecedor para todos sus participantes.

Para revisar la infraestructura física propuesta para la incubadora de negocios de INCOEMP revisar el Anexo 3.

6.5 Plan Estratégico de la Incubadora de Negocios

El Plan Estratégico de INCOEMP se encuentra detallado en la Sección 9, 10 y 11 de la Tesis 1. Modelo de Negocio. Entre los principales temas cubiertos por la planificación estratégica tenemos:

- Análisis FODA
- El identidad de la incubadora (visión, misión y valores)
- Los objetivos estratégicos
- Estrategias y plan de acción

6.6 Documentos Jurídicos

Los documentos legales que requiere la incubadora, los requeridos por los organismos de control y los contratos con sus clientes se encuentran detallados en la Sección 7 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza. Entre los principales documentos tenemos:

- *Estatutos:* estos tratan sobre la estructura de la incubadora, determina sus objetivos, estructura organizacional y sistema de operación;
- *Política interna:* incluyen las reglas de la incubadora, que puntualizan sus operaciones, con el debido respeto que se especifica en los niveles superiores de autoridad;
- *Contrato con las empresas incubadas:* define los principios que rigen las relaciones entre la incubadora de INCOEMP y las empresas incubadas;

- *Otros documentos legales:* la creación de documentos que formalizan los servicios específicos que brindará la incubadora de negocios, convenios con otras instituciones (ESPOL-INCOEMP), contratos mercantiles, etc.

6.7 El Rol del Directorio en la Incubadora de INCOEMP

El Rol y el alcance que tendrá el Directorio de INCOEMP para la toma de decisiones dentro de la organización se encuentra detallado en la Sección 4.2.6.2 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza. Entre las principales tareas del Directorio tenemos:

- Definir las políticas y la planificación estratégica de la incubadora.
- Evaluación del desempeño de los servicios que brindará la incubadora y proponer mejoras o modificaciones según sea necesario.
- Definir los criterios y parámetros para la selección de las empresas que son candidatas para la admisión a la incubadora.
- Supervisión y resolución de cuestiones administrativas que están más allá del ámbito de la gestión.

6.8 Identificación de Grupos de Interés²²

Para que una incubadora de negocios minimice el riesgo deberá tener un buen respaldo y apoyo, para eso es necesario identificar a los socios más valiosos para involucrarlos y mantenerlos comprometidos en el proceso de incubación.

Pasos a seguir:

1. ***La identificación de líderes locales:*** en esta etapa se identificará a las entidades, personas, empresas y organismos gubernamentales que puedan contribuir a la planificación y desarrollo de la incubadora. Estas contribuciones podrían incluir:
 - Respaldo político
 - Respaldo / inversión / patrocinio financiero
 - Apoyo a la infraestructura, etc.
2. ***Reunión y visitas:*** durante la etapa de factibilidad, es importante organizar reuniones con socios potenciales. A ellos se les presenta la idea de la incubadora de negocios para

²² iDISC (2013e)

incrementar su conciencia a la necesidad de apoyo. Para un adecuado análisis de la viabilidad del proyecto, es esencial identificar socios potenciales y fuente de los recursos. Esto indicará si es posible obtener su apoyo efectivo, sobre todo en el ámbito financiero.

Para estas reuniones o visitas, es valioso tener disponible:

- Información sobre el segmento de incubación de empresas, con datos sobre el progreso de este tipo de programas en el país y en otras partes del mundo, el número de incubadoras en el país y en la región, sus principales objetivos, logros, etc.;
- Lista de información sobre las instituciones que ya están apoyando la iniciativa con el fin de demostrar la credibilidad del programa;
- Propuestas claras para la acción de la incubadora (proceso de planificación, junta de accionistas, mentoring, soporte técnico, patrocinio, etc.)

Estas reuniones son necesarias para determinar las expectativas de las entidades en términos de la incubadora, el papel que deben desempeñar en este proceso, para evitar futuros malentendidos y conflictos de interés.

6.9 Identificación de Recursos²³

La identificación de recursos es el proceso de encontrar los recursos económicos y financieros, como parte de un estudio de viabilidad, así como la búsqueda de capital para las fases de ejecución y de funcionamiento de la incubadora. Los tipos de recursos deben ser identificados junto con las formas de obtención de los mismos. Estos recursos pueden estar disponibles en el gobierno (a nivel local, o estatal) o de fuentes privadas.

Pasos a seguir:

1. Los aportantes potenciales de recursos se pueden conseguir mediante el sondeo en entes gubernamentales, instituciones no gubernamentales y privadas (miembros de la comunidad ESPAE) que puedan ofrecer apoyo, junto con sus personas de contacto. El apoyo puede incluir la financiación de la actividad empresarial, el apoyo a la innovación tecnológica, el desarrollo de herramientas TICs, el establecimiento de nuevas empresas, etc.

²³ iDISC (2013f)

2. Se debe analizar los proyectos que ya han sido apoyados por las organizaciones gubernamentales o sin fines de lucro para identificar las prioridades y oportunidades de apoyo para traer fondos a la incubadora.

Para el caso de INCOEMP los principales recursos para la creación y sostenibilidad de la incubadora de negocios provendrán de los accionistas. Los costos operativos serán sustentados con: cuotas por servicios administrativos, alquiler de oficinas, elaboración de plan de negocios (clientes externos), asesorías, etc. que se facturaran a las empresas incubadas, o a las personas que reciban nuestros servicios. No se descarta la gestión de hacer lobby para conseguir fondos no reembolsables de entidades gubernamentales, privadas u organizaciones internacionales.

Para el financiamiento de los proyectos de emprendimiento, INCOEMP se apalancará en los aportes de la comunidad de ESPAE, que serán recaudados y consignados al Fideicomiso INCOEMP para que administre los valores pertinentes en cada proyecto de emprendimiento. La participación de inversionistas externos está abierta de acuerdo al proceso en particular.

Se considera a ESPOL-ESPAE y a los miembros de su comunidad como socios estratégicos, quienes contribuirán con recursos como: espacio físico, coaching de profesores, profesionales, inversionistas, emprendedores e ideas de negocios.

6.10 Identificación de las Justificaciones, Beneficios y Ventajas²⁴

Las motivaciones que impulsaron a crear INCOEMP es la de impulsar la generación de nuevas empresas, mediante el logro de llevar a la realidad una idea de negocios realizado por personas con un alto espíritu empresarial (emprendedores), que no han podido ejecutar su potencial modelo de negocios por falta de recursos económicos, o de asesorías que puedan soportar su emprendimiento.

De tal razón que INCOEMP al analizar esta necesidad, piensa y actúa en el desarrollo de un ambiente colaborativo donde una comunidad de una escuela de negocios, ESPAE, pueda tener varios roles: aportar con ideas de negocios factibles, soportar estos negocios con la incubación mediante el aporte económico, que al llevarlo a la escala de todos sus miembros

²⁴ iDISC (2013g)

dan la capacidad para el apoyo financiero con capital de riesgo no solo a uno, sino algunos proyectos de emprendimiento.

- La comunidad que se verá afectada por las operaciones de INCOEMP, será la ciudad de Guayaquil, principalmente en el radio de acción de la comunidad de ESPOL-ESPAE.
- Los clientes potenciales serán los miembros de la comunidad que posean un modelo de negocios viable y que pueda ser financiado e incubado por INCOEMP.
- Los socios de negocios principales son: la Escuela de Negocios ESPAE, y todos los miembros de su comunidad, que pueden tener el rol de emprendedores, profesionales idóneos para brindar asesoría dentro de INCOEMP, como también convertirse en inversionistas de los diferentes proyectos de emprendimiento.

Pasos a seguir:

Al establecer la incubadora de negocios, INCOEMP será clara sobre los beneficios esperados del programa a las partes interesadas y la comunidad.

Es vital saber:

- Cómo la comunidad ve a la incubadora de negocios y cuáles son sus expectativas;
 - Las expectativas de los grupos de interés (Gobierno y las instituciones privadas);
 - Interacción o integración con las políticas locales que apoyan el desarrollo de nuevos negocios de la incubadora. En general, INCOEMP presenta las siguientes propuestas, que están alineadas con el programa de desarrollo social, económico y tecnológico:
1. Generación de empleo.
 2. Incentivos para emprendimiento.
 3. Desarrollo económico local/regional.
 4. Relación universidad-empresa.
 5. Diversificación económica local/regional.
 6. Fomento del espíritu empresarial.
 7. Investigación y desarrollo tecnológico (aunque no es nuestro principal objetivo, puede darse el caso).
 8. Brindar beneficios y apertura de oportunidades de inversión.
 9. La obtención de otros beneficios por la gestión.
 10. Promover las exportaciones y la internacionalización en el mediano y largo plazo.

11. Formación de clusters y acuerdos de producción, etc.

Esencialmente, debe quedar claro que la incubadora no consiste simplemente en el espacio físico. La configuración de la incubadora de negocios es un proceso con etapas y reglas claramente definidas.

La falta de éxito entre las incubadoras a menudo se debe a un exceso de énfasis en el espacio físico y la infraestructura, dejando de lado temas tales como: personal, servicios de calidad, el proceso de selección, la supervisión y la evaluación continua de la empresa.

6.11 Definiendo Etapa de la Empresa que puede ingresar a INCOEMP²⁵

Con el fin de determinar qué servicios serán ofrecidos por la incubadora, es esencial que se defina el escenario de las empresas que la incubadora podrá soportar.

El proceso de creación y desarrollo de negocios puede ser demostrado en cuatro etapas distintas, como se muestra a continuación:

- **Concepción:** el empresario identifica un nicho de mercado/necesidad como parte de su mercado y decide abrir una empresa. El enfoque de esta etapa es el desarrollo de un plan de negocios coherente.
- **Empresa emergente:** basado en el plan de negocios ya elaborado, los empresarios comienzan a desarrollar el producto y/o servicio a ofrecer. El objetivo en esta etapa es tener al menos un prototipo del producto a ser ofrecido. La formalización legal de la empresa también puede ocurrir en esta etapa.
- **Consolidación:** la siguiente etapa en el proceso evolutivo de la empresa es la de consolidación en el mercado en el que ha optado a funcionar, con un crecimiento en el número de clientes.
- **Crecimiento:** con la consolidación de la empresa, el negocio busca nuevos mercados para ampliar su campo de actividad.

Etapas críticas:

²⁵ iDISC (2013h).

En la definición de la etapa de las empresas que son aptas para presentar sus propuestas, la incubadora limita el alcance y la variedad de los servicios que se ofrecerán. Basado en los puntos anteriores, la incubadora puede apoyar los siguientes procesos:

- **Pre-incubación:** la incubadora apoya a las empresas que se encuentran en las fases de concepción y empresas emergentes, o en otras palabras, no es necesario que la empresa tenga definidos sus términos jurídicos, o poseer un producto o servicio que está listo para su comercialización. En algunos casos podría darse que el empresario no tiene, ni debe tener el plan de negocios elaborado totalmente, ya que esto se creará o afinará durante el proceso de pre-incubación (Boot Camp).
- **Incubación:** en este proceso, las empresas ya comienzan con una personalidad jurídica definida y podrían tener productos y servicios disponibles para su comercialización. La comunidad interesada en que su idea de negocio se ponga en práctica, puede participar.

Para el caso de INCOEMP, la incubadora de negocios, en su fase inicial patrocinará a empresas desde su etapa de concepción (pre-incubación), para seguir con su incubación. INCOEMP en etapas futuras, dependiendo de la sostenibilidad operacional, analizará si acepta empresas que estén en fase de crecimiento.

6.12 Definiendo la Estructura Organizacional de la Incubadora²⁶

Para definir la estructura organizacional que hace que la gestión de la incubadora de negocios sea posible, se presentan dos grupos de actividades:

- Las relacionadas con el funcionamiento de la incubadora como una organización independiente (gestión operativa de INCOEMP).
- Los relacionados con el desarrollo de las empresas incubadas (gestión operativa de la incubadora de negocios de INCOEMP).

Como señaló Pires (2003), la estructura de gestión de una incubadora "*normalmente se compone de tres niveles de gestión*":

- **Consejo de Administración:** también conocido como el Consejo Ejecutivo, Consejo Técnico, Consejo de Orientación, o Concejo Deliberante, que tiene representantes de cada una de las organizaciones (proporcionan apoyo operativo, apoyo

²⁶ iDISC (2013i)

económico/financiero) que participan en la formación de la incubadora. Para INCOEMP esta figura será realizada por el Directorio.

- **Gestión de la incubadora:** este nivel incluye al Gerente General y su personal que puede incluir al secretario, mentores y tutores.
- **Comité Consultor:** consultores especializados que ayudan al administrador en su tarea de orientar a las empresas, aquí pueden participar miembros de la comunidad de ESPAE.

Cuestiones clave:

Al concebir la estructura organizativa de la incubadora, la definición de las responsabilidades de cada rol es esencial. En general, la siguiente definición de las responsabilidades se encuentra a continuación:

- **Consejo de Administración:** Entre las responsabilidades de este organismo, se destaca lo siguiente, según lo propuesto por Rice y Mathews (en PIREs, 2003 p 7.):
 - ✓ Desarrollar y mejorar el plan estratégico para las políticas de la incubadora;
 - ✓ Desarrollar políticas acerca de cómo funciona el equipo y el papel del presidente;
 - ✓ Control de las relaciones externas del equipo de asesores y la incubadora;
 - ✓ Apoyar las operaciones comerciales de la incubadora;
 - ✓ Apoyar el desarrollo de la incubadora de empresas.
- **Gestión de la incubadora:** por lo general consiste en el gerente y secretario, cada uno con las siguientes responsabilidades:
 - ✓ **Gerente:** tiene contacto directo con las empresas incubadas y es directamente responsable de supervisar la evolución de estas empresas. El éxito (o fracaso) de una incubadora puede acreditarse generalmente al trabajo del administrador. El papel del gerente podría involucrar lo siguiente:
 - Gestión de instalaciones;
 - Mantenimiento de servicios compartidos;
 - Gestión del personal y de los alumnos;
 - Gestión de Marketing de empresas incubadas;
 - Gestión de la contabilidad y las finanzas de la incubadora;
 - Adquisiciones.
 - ✓ **Secretario:** apoya al gerente, y sirve de enlace con el público externo de la incubadora;

- ✓ **Los mentores / tutores:** pueden ser, en algunos incubadoras, emprendedores que han creado su propia empresa de éxito y ayudan en la orientación de las empresas que están siendo incubadas.
- **Comité Consultor:** la incubadora necesita acceder a un variado grupo de profesionales, con el fin de satisfacer todas las necesidades de las empresas incubadas. Una diversidad de profesionales que no forman parte del equipo de la gestión de la incubadora, sino que es contratado por separado para responder a necesidades específicas. Serán considerados principalmente a los miembros de la comunidad de ESPAE.

6.13 Definiendo el Modelo Operacional de la Incubadora²⁷

Definir el modelo de operación de una incubadora establece en cómo la incubadora se organizará y funcionará.

Como menciona Lavrow y Sample, el modelo operativo "*define la estructura de la incubadora, el alcance de los servicios ofrecidos, las posibilidades de financiación y las alianzas externas.*" El modelo operativo está influenciado por el enfoque de la incubadora o ámbito de actividad de las empresas que serán incubadas, y la estructura de servicios que la incubadora puede ofrecer.

A continuación se mencionan los diferentes modelos operativos:

- **Ladrillos y Mortero (BAM):** el modelo más tradicional de la incubadora se centra en la oferta de instalaciones físicas para los clientes. El proceso de incubación y los servicios ofrecidos se concentran en un edificio. Una ventaja de este modelo es que la interacción, la formación de asociaciones y la resolución de problemas comunes puede ser estimulados por la proximidad de los empresarios. Según el enfoque de la incubadora, este es el modelo "natural" y es ampliamente utilizado entre incubadoras tradicionales.
- **Virtual:** también llamado Portal o "sin paredes", este modelo de incubadora no proporciona un edificio para las empresas incubadas. El soporte y los servicios se ofrecen a través de Internet. Una ventaja de este modelo es que los empresarios de diferentes regiones se pueden integrar. Este modelo ha sido utilizado para apoyar la generación y el desarrollo de las empresas "punto com".

²⁷ iDISC (2013j)

- **Mixta:** una incubadora que cuenta con un edificio para albergar a algunos empresarios y también es compatible con la generación y desarrollo de las empresas a través de Internet. Algunos Autores designan a esto el modelo "Incubadora HUB/Venture".

Normalmente, la definición del modelo de operación impone condiciones a los tipos de servicios que ofrece la incubadora. El modelo BAM puede ofrecer los servicios de una incubadora virtual, pero puede optar por hacer hincapié en los servicios que se ofrecen en el edificio/oficina propia. La tendencia, con el uso generalizado de la World Wide Web, es que las incubadoras ofrecen muchos servicios a través de Internet.

Cuestiones clave:

La definición del modelo de operación es:

- **Servicios:** Para que las incubadoras tengan éxito, los servicios ofrecidos por la incubadora deben ser los adecuados para su área de actividad y su estado de desarrollo. Como ya se ha mencionado, las incubadoras tipo BAM ofrecen una cantidad limitada de servicios, ya que se limitan a la oficina/edificio de la incubadora. Las incubadoras virtuales no se limitan de la misma manera, ya que no proporcionan oficinas y su fortaleza es ofrecer servicios a través de Internet.
- **Red de contactos:** un aspecto clave en una incubadora exitosa es la calidad y el alcance de su red de contactos. Lo que puede ocurrir es que en las incubadoras tipo BAM se limitan a sus redes de relaciones por su área de actividad física. Esto puede reducir la calidad de la red de contactos. Por otra parte, ya que las incubadoras virtuales no tienen una oficina física, estas pueden destacar mejoras en la calidad y el alcance de sus redes de contactos. La red de contactos de INCOEMP estará basada en la red de profesionales de la comunidad ESPAE.
- **Financiación:** la falta de financiación puede prolongar el período de incubación de una empresa. Las incubadoras tipo BAM generalmente no ofrecen apoyo financiero de sus propios recursos a las empresas incubadas. Por otra parte, las incubadoras virtuales pueden tratar de ofrecer alternativas de financiamiento, basados ya sea en sus propios recursos o de terceros.

Para el caso de INCOEMP, se seleccionó una incubadora tipo BAM, que ofrecerá un espacio físico donde los emprendedores podrán desarrollar las operaciones de sus empresas, y donde un conglomerado de profesionales, miembros de la comunidad de ESPAE, podrán brindar

los diferentes servicios de apoyo para la gestión de la empresa incubada. La particularidad de nuestra incubadora es que estará apalancada por la inversión de los aportes de los miembros de la comunidad de ESPAE, e inversionistas externos que pueden ser invitados para participar en el financiamiento de algún proyecto.

6.14 Definiendo la Ubicación de la Incubadora²⁸

La mejor definición para la ubicación preferida es la de un área que satisfaga las necesidades actuales y futuras de la incubadora. La ubicación depende del enfoque de la incubadora, ya que las actividades de las empresas incubadas podrían exigir las características que se encuentran en algunas de las localidades de la región.

De acuerdo con la NBIA (**National Business Incubation Association**), la ubicación diferencia a las incubadoras en las siguientes categorías:

- **Urbana:** se refiere a las incubadoras ubicadas en la ciudad. Esto es más común para las incubadoras de base tecnológica, tradicionales, mixtas y sectoriales que no necesitan grandes superficies ni tienen "líneas de montaje" con altos niveles de ruido.
- **Suburbanas:** estas incubadoras se encuentran en los alrededores de la ciudad y pueden ser parte del plan general diseñado para recuperar, revitalizar o desarrollar una determinada región. Las incubadoras sociales y culturales suelen utilizar estas localidades.
- **Rural:** incubadoras ubicadas en zonas rurales y en general, vinculados a los centros de producción agrícola.

Cuestiones clave

La elección de la ubicación de la incubadora debe estar debidamente considerada de acuerdo a su enfoque y las características específicas de la región donde se instalará. Varios temas esenciales deben ser revisados:

- **Infraestructura:** se realiza una evaluación de si la localidad cuenta con una infraestructura adecuada para la generación de empresas. Esto incluye los sistemas de transporte, servicios de saneamiento, electricidad y comunicaciones. La existencia de una buena infraestructura en la localidad no puede tener una influencia directa sobre la

²⁸ iDISC (2013k)

demanda de la incubadora, pero una infraestructura deficiente puede reducir el número de empresas interesadas en el apoyo de la incubadora.

- **Flexibilidad:** la incubadora debe tener en cuenta no sólo de la demanda actual de los proyectos, sino también el crecimiento futuro, tanto en las instalaciones físicas y su enfoque. Si el área disponible no permite la expansión, la incubadora puede llegar rápidamente a sus límites, lo que dificulta su rendimiento.
- **Enfoque:** las actividades de las empresas incubadas pueden influir directamente en la localidad para la incubadora. Por ejemplo: una incubadora de base tecnológica puede tener la necesidad de estar cerca de una universidad para fomentar la interacción entre los empresarios, académicos y estudiantes.
- **Plan Maestro:** en la definición de la localidad de la incubadora, se toma en consideración el plan maestro de la ciudad, a fin de posicionar adecuadamente la incubadora dentro de la estrategia de crecimiento de la ciudad. Por otra parte, en función del enfoque de la incubadora, la ubicación puede ser definida como estar en áreas que son menos favorecidas. Por ejemplo: incubadoras sociales.

Para el caso de INCOEMP se definió que la localidad donde estarían sus instalaciones sería en el campus de ESPOL-PENAS, cerca de la Escuela de Negocios ESPAE. Se consideraría una incubadora urbana, pues está dentro del casco comercial de la ciudad.

6.15 Definiendo la Selección de Negocios²⁹

La adecuada selección de la empresa que ingresará a la incubadora de INCOEMP es una de las tareas más importantes del equipo de gestión. Hay muchos criterios que deben ser sopesados, incluyendo el grado de preparación que posee el solicitante para el proceso de incubación, lo que el proceso podría añadir a los proyectos que aplican, y lo que la empresa del solicitante agregará a la incubadora.

La función del proceso de selección de negocios es elegir de entre las empresas candidatas, las que tienen el mayor potencial para el éxito. Este es un proceso complejo, debido a que el concepto de éxito es un valor relativo. Se destacan las definiciones de los socios, misión, visión, objetivos, enfoque, modelo y el propósito de la incubadora

²⁹ iDISC (2013l)

Es importante asegurarse de que hay un gran número de empresas candidatas. Esto le da una mejor oportunidad de seleccionar empresas de alta calidad. Es decir: cuanto más sean las empresas que participan en el proceso de selección, será más alta la probabilidad de selección de empresas con mayores posibilidades de éxito.

El equipo directivo debe conocer la incubadora a nivel de toda la comunidad y en concreto, entre los posibles candidatos.

Al mismo tiempo, los procedimientos deben llevarse a cabo, de tal forma que permitan buscar empresas y empresarios para que puedan participar en el proceso de selección.

El proceso de selección tiene tres partes esenciales:

1. Definición de criterios
2. Etapa de procesos
3. Profesionales involucrados

1. Definición de Criterios

La elección de los criterios de selección deberá tener en cuenta las características de la incubadora y el sistema de evaluación del desempeño. Se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- ***El escenario de las empresas:*** una definición clara acerca de a partir de que etapa de vida de una empresa podrá ser aceptada en la incubadora. Varias preguntas deben ser contestadas en este punto.
 - ✓ ¿Debe la empresa estar legalmente constituida? No, se la aceptará como idea con un modelo de negocios definido.
 - ✓ ¿Es necesario para la empresa disponer de un plan de negocios? No, se desarrollará en el Boot Camp.
 - ✓ ¿Qué pasa si la empresa ya comercializa sus productos? No se contempla para la parte inicial de INCOEMP.
 - ✓ ¿Debe el producto ser considerado un producto terminado? No se contempla para la parte inicial de INCOEMP.
 - ✓ ¿Puede la empresa ser de un departamento o división de una empresa ya constituida? No se contempla para la parte inicial de INCOEMP.

- **Propósito de la Incubadora:** La importancia de la finalidad y los objetivos de la incubadora se pone de relieve en la directriz de la definición del propósito de la Incubadora. El objetivo de la incubadora (por ejemplo, beneficios públicos, como la creación de empleo, o los beneficios privados como con fines de lucro) influirá en los criterios de selección. Las incubadoras con fines de lucro, por ejemplo, favorecen aquellas empresas con una mayor probabilidad de generar beneficios económicos. Para incubadoras sin fines de lucro, los resultados sociales de la empresa pueden ser más importantes.
- **Enfoque de la Incubadora:** normalmente, el tipo de empresas seleccionadas se alinean con el enfoque de la incubadora. Esto se evalúa en las primeras etapas del proceso de selección. Si la incubadora apoya a las empresas de base tecnológica, por ejemplo, las aplicaciones que no están en línea con esta orientación deben ser rechazadas.
- **Los socios de la Incubadora:** los criterios de selección deben incluir empresas con fines compatibles. Es decir: las empresas que son seleccionadas deben tener una visión similar a los socios de la incubadora. Lo que importa a los socios de la incubadora deberán ser evaluados, por ejemplo:
 - ✓ El número de empleos que se generan
 - ✓ Las innovaciones tecnológicas producidas
 - ✓ Nivel de facturación potencial de la empresa
 - ✓ La alineación con el sector económico específico(s)
- **Misión, visión y objetivos:** la misión de la incubadora, la visión y los objetivos deben ser evaluados críticamente. Esto producirá criterios que ayuden en la selección de las empresas que son compatibles con la incubadora. En general, esta información influye en todos los criterios utilizados en el proceso de selección y modela el perfil de la empresa para ser admitida:
 - ✓ ¿Hay innovaciones tecnológicas?
 - ✓ ¿Se generan puestos de trabajo?
 - ✓ ¿Hay beneficios para la incubadora?
 - ✓ ¿Hay diversificación económica?
 - ✓ ¿El éxito del participante contribuirá a un complicado sector de la economía?
 - ✓ ¿Hay consolidación debido a un acuerdo productivo?
- **Características de la empresa:** los criterios deben ser definidos para que permitan evaluar:

- ✓ **Viabilidad de la Empresa:** Una evaluación importante es la capacidad de la empresa para el desarrollo de una manera sostenida consistente, e independientemente del enfoque de la incubadora. Los criterios que se pueden utilizar son:
 - **Viabilidad económico-financiera:** Las evaluaciones consisten en la comprobación de que la cantidad de recursos necesarios es compatible con la cantidad de recursos a disposición de los empresarios (o realizadas con un tercero). El tiempo necesario para obtener un rendimiento de las inversiones, además de la tasa de los niveles de rentabilidad y retorno.
 - **Viabilidad técnica:** ¿Está disponible la tecnología necesaria para el desarrollo del producto y/o puede ser desarrollado por los emprendedores?
 - **Grado de innovación:** ¿En qué medida el proceso/producto/servicio propuestos difieren de las soluciones existentes en la actualidad?
 - **Capacidad de Equipo:** ¿La experiencia y el conocimiento del equipo nominado es el adecuado para desarrollar el producto/servicio? Se debe realizar una evaluación del perfil emprendedor del equipo. Esto es crítico para el éxito de la empresa y se puede hacer a través de entrevistas con psicólogos o a través de varios cuestionarios o ejercicios.
- **Impacto en la sociedad:** las empresas incubadas deben contribuir a la mejora de la sociedad en su conjunto. Teniendo esto en cuenta, los siguientes criterios de evaluación también deben ser considerados:
 - **Impactos tecnológicos:** la evaluación de la contribución de la empresa en cuanto a la actualización de las tecnologías utilizadas por las compañías/comunidades.
 - **Los impactos sociales:** el potencial de la empresa para mejorar la calidad de vida de la sociedad.
 - **Impacto económico:** evaluación de la contribución de la empresa para el desarrollo de la región/país en el que se encuentra. Este potencial debe ser evaluado en las siguientes preguntas:
 - ✓ ¿Hay generación de empleo?
 - ✓ ¿Cuál es el nivel de ingresos anuales?
 - ✓ ¿Cuál es el potencial de exportación?
 - ✓ ¿Cuál es el potencial para la generación de impuestos?

- **Los impactos ambientales:** según el enfoque de las acciones de la incubadora, los impactos ambientales de una empresa pueden llegar a ser significativos. La clasificación se puede hacer de cualquier impacto ambiental negativo de los procesos, productos y/o subproductos de la nueva empresa.

2. Definición de las Etapas del Proceso de Selección

Las etapas de selección deben ser planificadas con un mayor grado de selectividad. Las empresas solicitantes deben ser evaluadas con respecto a su alineación con las características de la incubadora, seguido por pasos más específicos para evaluar el mérito/calidad de la empresa. Las siguientes preguntas son importantes:

- ✓ **Evaluación preliminar:** la primera etapa del proceso de selección elige las empresas más alineadas con las características de la incubadora;
- ✓ **Training:** ¿el proceso de selección incluirá un curso de preparación para los empresarios (Elaboración del plan de negocios, por ejemplo)? Boot Camp.
- ✓ **Entrevista:** El tiempo será planificado por el equipo de gestión de la incubadora (o un profesional designado por el equipo) para tener contacto con los emprendedores.
- ✓ **Comité de Evaluación:** La participación de diferentes profesionales es esencial para el éxito del proceso de selección. Se debe considerar a profesionales que se encuentren fuera de la incubadora para la evaluación de las empresas/emprendedores.

3. Profesionales involucrados

Es esencial que las empresas sean evaluadas desde diferentes puntos de vista. En términos generales, esto puede ser dividido en cuatro grupos, quienes podrían formar un Comité de Evaluación:

- **Académicos:** incluyen a investigadores y profesionales con conocimientos en el área técnica enfocada en la empresa.
- **Mercado:** implica la participación de empresarios, capitalistas de riesgo, y los profesionales de marketing, que pueden evaluar la empresa desde el punto de vista empresarial.
- **Gobierno y las instituciones de desarrollo:** aseguran una visión macro del proceso de selección, mediante la evaluación de los impactos de la empresa en la sociedad en su conjunto.

- **Representante del equipo de gestión de la incubadora:** asegura la integración entre las diferentes visiones de la empresa en cuestión.

6.16 Definiendo las Operaciones de la Incubadora de Negocios

6.16.1 Administración - Contratación de Servicios Externos³⁰

La nómina de INCOEMP es limitada, por tanto la capacidad de atención en servicios profesionales ya sean para los servicios más básicos, como para temas especializados demandaran de la contratación externa de especialistas. INCOEMP planea gestionar esta interacción de las empresas incubadas con estos profesionales especialistas, mediante la creación de una red de profesionales, basados en la búsqueda, selección y contratación, que puedan prestar distintos tipos de servicios de acuerdo a un área de especialización. Estos proveedores de servicios, preferentemente serán de la red de contactos de la comunidad de ESPAE, pero si el área de especialización no pudiera ser atendida por un miembro de la comunidad, se buscará este recurso en el mercado local o extranjero, bajo el debido presupuesto.

Cuando se trate de servicios que beneficien a INCOEMP estos serán facturados y pagados por INCOEMP, y cuando se traten servicios que serán aplicados directamente a una empresa incubada, estos serán facturados y pagados por la empresa incubada que recibe el servicio.

Luego de que el servicio es brindado, se consultará al emprendedor el grado de satisfacción por los servicios recibidos, donde se consideraran lo siguientes indicadores: calidad del servicio recibido, equipo técnico, cumplimiento de los plazos de ejecución, garantía del servicio, servicio post-venta, costo del servicio, nivel de experiencia.

6.16.2 Financiera - Gestión Financiera de la Incubadora de Negocios³¹

Al igual que todas las empresas, una incubadora tiene ingresos y gastos. En consecuencia, la gestión financiera consiste en la planificación, la supervisión y el control de los fondos de la incubadora, ya sean que se otorgaron a través de servicios o proporcionados por los socios e inversionistas. Se deberán desarrollar los mecanismos necesarios que permitan al administrador de la incubadora poder conocer con precisión las cantidades disponibles, las

³⁰ iDISC (2013m)

³¹ iDISC (2013n)

necesidades y la capacidad de inversión. Además, la gestión financiera debe centrarse en la incorporación de nuevas fuentes de fondos para la incubadora.

Etapas y Temas Críticos

Para una buena gestión financiera, es necesario desarrollar y utilizar documentos para los fondos entrantes y salientes, con el fin de identificar los puntos críticos y necesidades de inversión. A continuación se enumeran algunas de las etapas importantes para la administración eficaz de los fondos de la incubadora:

1. **Preparación de la hoja de cálculo de Inversiones.** Esto está diseñado para reunir información sobre los usos y desembolsos de los fondos en los diferentes períodos para las inversiones necesarias para establecer o desarrollar la incubadora. Con el fin de supervisar los fondos necesarios durante las distintas fases del programa de la incubadora, las inversiones deben ser separados en:
 - a. Los gastos pre operativos: desembolsos anteriores a la inauguración real de la incubadora.
 - b. Instalaciones físicas: desembolsos necesarios para la adaptación, construcción y conservación de las instalaciones físicas de la incubadora;
 - c. Equipamiento: desembolsos requeridos para la adquisición de equipos para iniciar y continuar las actividades de operación de la incubadora;
 - d. Gastos generales: ya que esto puede implicar inversiones de capital, este artículo puede incluir los gastos iniciales que pueden ser necesarios para la ejecución y la inauguración de la incubadora;
 - e. Reservas: son los importes destinados a incrementar las reservas de efectivo.
2. **Preparación de hoja de cálculo con los Costos y Gastos.** Esta hoja de cálculo contiene información sobre los usos y los desembolsos en los diferentes períodos, separados en costos y gastos. Para prepararlo, dos principios deben tomarse en consideración:
 - a. Actividad principal: las principales actividades de la empresa, donde los recortes frenan su desarrollo;
 - b. Nivel de participación de los desembolsos con la actividad de la empresa.
3. **Preparación de hoja de cálculo para los Ingresos.** Esta hoja de cálculo debe incluir todos los ingresos aportados por la incubadora, incluyendo sus propios ingresos (traído

a través de los servicios prestados por la incubadora, honorarios, etc.) y de terceros (proporcionado por instituciones, agencias de desarrollo y los inversionistas).

Formularios: Hoja de Cálculo de Ingresos

1. Flujo de Caja de la Incubadora. El flujo de caja es un documento complementario que es crucial para el éxito de la administración financiera de la empresa. Este documento debe estar relacionado con el plan de presupuesto con el fin de monitorear el desempeño financiero de la empresa.

El concepto de flujo de caja es bastante simple. Las actividades del resultado comercial en los ingresos o gastos. La proyección de estas variables en caja futura disponible genera el flujo de caja o ciclo financiero de la empresa.

A pesar de la simplicidad del concepto de flujo de caja, su aplicación a una empresa puede dar lugar a algunas dificultades, derivadas de los siguientes aspectos:

- En un nuevo negocio, es difícil pronosticar los ingresos y los gastos como resultado de algunas actividades;
- Es difícil prever los ingresos de efectivo futuros y las cantidades de gastos, debido a las incertidumbres del escenario proyectado, y
- Es difícil cuantificar el impacto en los ingresos en efectivo y los gastos debido a los riesgos de negocio.
- La elaboración de un flujo de caja para la incubadora permitirá a su director mantener una estrecha vigilancia sobre su cuenta de resultados, con un alto nivel de seguridad, con el fin de planificar el futuro, para cubrir las necesidades de inversión y la necesidad de aportar nuevos fondos.

Sugerencias: el análisis de flujo de caja permite a la incubadora:

- Ser conscientes de la disponibilidad o escasez de fondos, lo que le permite:
 - Inyectar fondos / hacer inversiones financieras a corto plazo.
 - Posponer compromisos.
 - Llevar adelante los proyectos.
 - Elaborar estrategias alternativas.
 - Preparar la inversión y presupuestos operativos.

- Supervisar el presupuesto y por lo tanto mantener un monitoreo sobre el progreso de la sostenibilidad financiera.
- Supervisar las cuentas por pagar y cuentas por cobrar de forma regular, con el establecimiento de un sistema de doble control eficiente.
- Desarrollar un enfoque estratégico para el control de los saldos bancarios, las reservas y los fondos de inversión.
- Exigir a todas las áreas operativas de estar familiarizados con sus actividades y necesidades.

6.16.3 Uso de TIC para la Gestión de Empresas Incubadas³²

El uso de las TIC para la gestión de las empresas incubadas se define como la implantación de sistemas de gestión basados en las TIC con el fin de mejorar el rendimiento del negocio. Su implantación en las empresas incubadas dependerá de la política de TIC aprobada por la incubadora para la introducción de estos sistemas de gestión integrados. Estos sistemas permiten que el proceso de incubación se lleve a cabo con mayor eficacia y profesionalidad, además de dar a la empresa una mayor esperanza de vida.

El uso de las TIC para la gestión de las empresas incubadas se inicia a través de la definición de los flujos de procesos de negocio. A continuación, se establecen los procesos clave y los procesos de apoyo, y se toman decisiones sobre cuál de ellos se puede convertir en rutinas computarizadas y encajado en un sistema basado en las TIC.

El uso de las TIC para la gestión de las empresas genera muchos beneficios, de los cuales los más importantes son:

- Reducción de costos
- Formación y desarrollo de capacidades de los recursos humanos
- Mejor ventaja competitiva para los productos de la empresa
- Procesos más eficientes y con mejores tiempos de rendimiento
- Mejores posibilidades de éxito en los negocios y el aumento resultante de la esperanza de vida de las nuevas empresas
- Introducción a técnicas modernas de gestión

³² iDISC (2013o)

- Inclinado hacia la gestión por resultados

Al ser INCOEMP una incubadora de negocios con un enfoque mixto para la atención de proyectos de emprendimiento, no será una de sus fortalezas la infraestructura de hardware, software o de comunicaciones para atender y soportar proyectos de emprendimientos tecnológicos, sin embargo, esa debilidad será atendida mediante convenios con laboratorios especializados, ya sean con universidades locales (preferentemente ESPOL), o con empresas cuyos propietarios o directivos sean miembros de la comunidad de ESPAE, quienes mediante la facturación de sus servicios a la empresa incubada, nos permitan desarrollar el proyecto de emprendimiento de tipo tecnológico.

INCOEMP procurará, de ser posible, establecer convenios de colaboración con universidades locales y empresas privadas que se dediquen a la investigación y desarrollo de productos tecnológicos, ya sean de hardware, software o comunicaciones.

6.16.4 Gestión de Recursos Humanos³³

La gestión del recursos humano en una incubadora de negocios es de vital importancia para la creación, desarrollo y sostenibilidad de todas sus operaciones. Se desea aplicar un sistema que asegure un alto nivel de desempeño del personal dentro de la incubadora.

- La gestión de recursos humanos cubre el reclutamiento y desarrollo de los empleados. Es un área compleja que es muy importante en la incubadora, debido a la necesidad de cubrir los costos, para aprovechar al máximo los recursos y distribuir información de forma rápida.
- La gestión de recursos humanos juega un papel cada vez más importante en ayudar a conseguir los objetivos impuestos por la incubadora de negocios...
- Nuevos enfoques empresariales están exigiendo nuevas formas de involucrar a la gente. La velocidad, flexibilidad y la innovación sólo pueden lograrse cuando la buena gestión de los empleados apoyan los objetivos de negocios de la incubadora. Las incubadoras (y empresas incubadas) que entienden esto tendrá una ventaja competitiva.
- Los gerentes de las incubadoras deben ayudar a las organizaciones a definir sus estrategias y elaborar programas específicos para el desarrollo de las personas que trabajan para ellos (capital humano). Esto ayudará a atraer, mantener y apoyar a los

³³ iDISC (2013p)

empleados necesarios para llevar a cabo sus planes. Algunas herramientas de motivación son también necesarias con el fin de mantener a los trabajadores estimulados. Los gerentes deben entender los procesos clave de trabajo y crear los ambientes que harán que los miembros del personal sean más eficientes, productivos y felices de trabajar para su organización.

Las incubadoras deben tener formas de evaluar a las personas que emplea, incluyendo su desempeño en el trabajo, así como las áreas de necesidad (por ejemplo, la formación).

6.16.5 Gestión por Calidad³⁴

Bajo la premisa que el trabajo debe realizarse bien desde el inicio, es voluntad de INCOEMP de enmarcar sus procesos y procedimientos bajo el estándar de la normativa ISO 9001:2008 con la implementación de un sistema de gestión de la calidad, el cual nos sugiere que nuestra misión y política de calidad deben estar basadas en la satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes. Esto nos permitirá agregar valor a nuestros servicios, a la par que mantenemos una mejora continua en cada uno de los procesos claves de la incubadora. Todo esto demandará un esfuerzo adicional, lo cual consideramos que valen la pena realizar con el fin de minimizar los problemas administrativos u operativos en el desempeño funcional de INCOEMP.

Con la implementación del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) se busca:

- **La satisfacción del cliente.-** Usualmente con la implementación de un SGC se intenta mejorar de forma continua los procesos y procedimientos, en la búsqueda de que los clientes sean atendidos de acuerdo a sus exigencias. El gerente y personal de la incubadora deberán ser capaces de identificar y medir las necesidades de las empresas clientes.
- **Comprender las expectativas de los clientes.-** Realizar una evaluación de las expectativas de los clientes es una tarea complicada, ya que puede ser una medida subjetiva. Normalmente para los clientes es más sencillo evaluar un producto, que un servicio, sin embargo esta evaluación puede darse en función de la comparación que los clientes hacen entre su expectativa del servicio y el servicio realmente recibido.

³⁴ iDISC (2013q)

- **Innovación.-** Desde el gerente hasta los empleados que realizan una actividad muy básica en INCOEMP deberán trabajar con imaginación y estar prestos a realizar sus aportes creativos en función de lo que viven día a día en la incubadora, con la finalidad de realizar mejoras en los procesos o servicios que deriven en una innovación constante de nuestro SGC. No se debe perder el enfoque de las necesidades humanas de nuestros clientes, lo que nos permitirá buscar nuevas formas de hacer las cosas.
- **Compromiso del personal.-** Definitivamente que en el inicio de cualquier proyecto, el compromiso del recurso humano es importante para la consecución de los objetivos, y esto no es ajeno a la implementación y desarrollo de un SGC, donde se necesita del aporte de todos los colaboradores para poder ejecutar sus actividades con el compromiso plasmado en el manual de calidad, siguiendo buenas prácticas y reaccionando de acuerdo a lo establecido en los procedimientos. No hay organización, ni sistema, cualquiera que este sea, que funcione si no existe el compromiso real de todos sus empleados.

6.16.6 Gestión Estratégica³⁵

La gestión estratégica es un proceso que persigue la implementación eficaz de la planificación estratégica y otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación de la estrategia. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.

Según la Comisión Europea (Benchmarking of Business Incubators. Final Report, 2002), la calidad del equipo de gestión así como la adopción de un enfoque de negocio para el desarrollo de las incubadoras y el seguimiento de los clientes son aspectos fundamentales para el desempeño.

El Instituto de Formación NBIA enumera 10 principios que las incubadoras deberían seguir en términos de gestión de calidad:

1. Concentrarse en el desarrollo o reclutamiento de servicios de apoyo;
2. Valorar el crecimiento y desarrollo de empresas individuales más allá de su capacidad para pagar el alquiler.

³⁵ iDISC (2013r)

3. Ser juzgada por su capacidad para crear nuevos negocios o ayudar a nutrir empresas emergentes, antes que por el número de empleos directos creados.
4. Ser estructurada de modo tal que el elemento de propiedad se torne secundario con respecto a los programas, ya que apoyar los negocios es el eje central de los programas de incubación de calidad.
5. Ser percibida como uno de los componentes de un plan de desarrollo económico integrado y ser diseñada para reflejar las fortalezas y debilidades de la región.
6. Ser estructurada de tal modo que los resultados del programa se ajusten tanto a los beneficios a corto como a largo plazo exigidos por los patrocinadores.
7. Trabajar a partir de una clara misión declarada, con metas y objetivos cuantificables y sujetos a un proceso de evaluación que premie el desempeño de calidad.
8. Ser dirigida por gerentes experimentados y altamente calificados, que estén dispuestos a tener varios sombreros.
9. Reconocer la tensión inevitable enfrentada por el gerente, que funciona como mediador tanto para las empresas como para el propietario de las instalaciones.
10. Establecer y llevar adelante políticas y sistemas operacionales al estilo empresarial.

Fuente: Forging the incubator – How to Design and Implement a Feasibility Study for a Business Incubation Program, 1993.

Etapas - Factores Críticos

La principal herramienta de la gestión estratégica es la planificación de la incubadora, lo que se incluye en el plan de negocio.

La incubadora debería ser gestionada como un negocio, de la misma forma que las empresas que apoya. La gestión estratégica implica el conocimiento del negocio como un todo. Para las incubadoras, este proceso de gestión estratégica puede dividirse en los siguientes temas:

- Planificación, seguimiento y evaluación
- Marketing, gestión y relaciones públicas
- Gestión financiera
- Recaudación de fondos
- Operaciones/Gestión
 - Contratación de servicios de terceros
 - Compras

- Apoyo básico ofrecido a empresas incubadas
- Gestión de recursos humanos
 - Proceso de contratación de empleados
 - Proceso de crecimiento y desarrollo personal
 - Herramientas motivacionales

6.16.7 Seguimiento y Evaluación³⁶

El seguimiento y evaluación de las actividades de la incubadora de negocios nos permite medir periódicamente la consecución de sus objetivos, logros y redefinir el rumbo cuando sea necesario. Se puede modificar las estrategias, con base en las tendencias y cambios del mercado, es indispensable la aplicación de la mejora continua en cada proceso de la incubadora, sus servicios y sus productos, así como también para saber si las expectativas de las empresas incubadas y otros grupos de interés están satisfechos.

Etapas - Factores Críticos

1. **Actualización del plan de negocio.-** El plan de negocio debe ser periódicamente revisado, para realizar las actualizaciones necesarias para adaptarlo a las nuevas exigencias y pronósticos del mercado, permitiendo que la incubadora se encuentre a la vanguardia y no pierda competitividad.

Este tipo de actualizaciones son necesarias realizar cada cinco meses mientras la incubadora se encuentre en una fase de crecimiento, mientras que cuando la incubadora ya se encuentre madura en sus operaciones la actualización se deberá hacer en función de requerimientos e intereses puntuales de los clientes.

2. **Seguimiento y evaluación.-** Para poder realizar un correcto seguimiento y evaluación de la ejecución del plan estratégico de la incubadora de negocios se deben construir procedimientos operativos que permitan supervisar, evaluar y controlar el plan. Para este fin es necesario definir métricas (indicadores de desempeño) que permitan hacer las mediciones reales vs las planificadas. Este tipo de revisiones deben ser realizadas periódicamente para evitar salir del curso previsto en el plan, tomando las medidas correctivas o preventivas necesarias. Los indicadores de desempeño son datos cuantitativos y/o cualitativos que reflejan un resultado de un proceso, y nos permiten

³⁶ iDISC (2013s)

evaluar cada una de las actividades que se desarrollan en INCOEMP para evaluar si son ejecutadas con normalidad o fuera de lo planificado.

Una incubadora de negocios bien administrada puede presentar los resultados de su gestión a sus socios y a la comunidad de forma transparente, a través de datos cuantitativos y cualitativos.

6.17 Definiendo las Opciones de Financiamiento

De acuerdo a las necesidades de financiamiento que requiera la empresa a ser incubada, este será buscado en el siguiente orden:

1. Aportes de la Comunidad ESPAE (fideicomiso INCOEMP)
2. Capital Ángel
3. Venture capital
4. Mercado público (bolsa de valores)

6.17.1 Aportes de la Comunidad ESPAE

Los aportes que realizan los miembros de la comunidad de ESPAE son consignados al Fideicomiso INCOEMP, para que estén disponibles para el apoyo financiero de los proyectos de emprendimiento elegidos por la comunidad en los procesos de Business Pitch patrocinados por INCOEMP.

6.17.2 Capital Ángel

Dependiendo de la necesidad de financiamiento para algún proyecto de emprendimiento, INCOEMP gestionará la convocatoria a inversionistas que puedan brindar capitales ángeles y permitan completar el financiamiento necesario para llevar a cabo el emprendimiento. Se debe recalcar que la primera opción de financiamiento recae en el fondo del fideicomiso INCOEMP (perteneciente a los miembros de la comunidad ESPAE), y que a falta de fondos de éste fideicomiso se gestionará con inversionistas externos.

6.17.3 Venture Capital

Son aquellos capitales que podrán participar en una rueda de Business Pitch, patrocinada por INCOEMP, con la finalidad de hacer un aporte de capital considerable siempre y cuando la tasa de retorno del emprendimiento sea atractiva y refleje un alto grado de consecución. Este

tipo de aportes serán considerados si no existe la disponibilidad de fondos en el Fideicomiso INCOEMP, o Capitales Ángeles.

6.17.4 Mercado Público – Bolsa de Valores

Cuando las empresas incubadas estén listas para la graduación, al dejar la incubadora, el mercado público (bolsa de valores), puede ser una opción de donde obtener capital con la venta de acciones de la empresa, para seguir creciendo o para desarrollar nuevos productos o servicios. Todo dependerá de lo atractivo que puedan ser esas acciones en el mercado de valores.

6.18 Prestación de Servicios – Asesoramiento Empresarial

6.18.1 Coaching de Negocios

Para el coaching de negocios, INCOEMP realizará una calificación de profesionales o empresas pertenecientes a miembros de la comunidad ESPAE que brinden este servicio para crear una base de datos de profesionales, la cual servirá para buscar al profesional idóneo para que realice el Coaching necesario a un emprendedor que se encuentre en el proceso de incubación o post-incubación de su negocio.

Este servicio será brindado y facturado por el profesional a la empresa que está siendo incubada. Con esto se busca crear una cultura de mejora continua en los conocimientos de los empresarios, para que puedan ser replicados en los procesos de capacitación para los futuros empleados de su organización.

6.18.2 Consultores y Asesores³⁷

Aquí tratamos los criterios para las incubadoras de negocio y el trabajo con consultores y asesores para beneficiar a las empresas incubadas.

Durante el desarrollo de negocios y las etapas de consolidación, las empresas incubadas requieren una serie de medidas de apoyo para mejorar su rendimiento. Es responsabilidad de la incubadora proporcionar a las empresas incubadas un consejo de especialistas en gestión y otros campos, que son capaces de guiar a los empresarios en el crecimiento de su negocio. Los servicios de consultoría que se ofrece a las empresas incubadas se deben hacer

³⁷ iDISC (2013t)

con el objetivo de analizar las necesidades de las empresas, la búsqueda de soluciones y la recomendación de que se tomen medidas.

Sin embargo, para mantener una junta permanente de especialistas puede ser demasiado costoso para las incubadoras de negocios, ya que las áreas de conocimiento que se requieren son numerosas y diversos. Una buena opción es establecer una red de alianzas con profesionales de diferentes áreas de trabajo.

Esta red de profesionales externos, si se gestiona bien, puede asegurar a los empresarios de orientación de alta calidad a bajo costo para las empresas incubadas, ya que algunos de estos profesionales es probable que estén dispuestos a trabajar como voluntarios. La red se puede dividir en tres categorías principales: consultores, mentores y asesores.

- **Los consultores** son especialistas en cuestiones técnicas y de gestión, que ayudan al gerente de la incubadora en la selección, así como en la supervisión de las empresas incubadas. También asesoran y orientan a los emprendedores en las estrategias y en la gestión empresarial, de acuerdo con su experiencia. Las áreas más comunes son el marketing, las finanzas, la contabilidad, la planificación estratégica y legal. Sin embargo, otras actividades como el comercio internacional, la gestión tecnológica y la propiedad intelectual, puede ser requerido por algunas empresas de acuerdo a su etapa de desarrollo.
- **Un grupo de tutoría** en una incubadora se forma generalmente por empresarios de éxito con una valiosa experiencia, e incluso por las empresas que se graduaron de la misma incubadora y que desean compartir su experiencia con los nuevos emprendedores. Estos mentores son voluntarios que prestan sus servicios de forma gratuita, por lo que los mentores ofrecen un gran valor agregado a las empresas incubadas. Podría ser un mentor para cada empresa cliente, así como un mentor para un grupo de empresas incubadas. El número y la combinación de mentores dependerán de la capacidad de la incubadora de empresas para atraer y contratar a un número razonable de los empresarios de éxito como voluntarios.
- **Los asesores** también son profesionales de negocios con experiencia dispuestos a brindar orientación y apoyo a los emprendedores. Muchas empresas en el comienzo de sus actividades carecen de un Consejo de Administración eficiente. Por lo tanto, el papel de estos asesores es actuar como un consejo temporal para las empresas hasta la formación de un Consejo formal de Directores (Wolfe, 2000).

En resumen, existe una creciente demanda de servicios de consultoría por aquellos que están decididos a mejorar su capacidad competitiva. Sin embargo, como en cualquier otra actividad, los gestores de incubadoras deben tener cuidado al formar una red de consultores para asegurar que este esfuerzo traerá resultados concretos y positivos para la empresa.

Puntos a considerar

Las etapas importantes en el establecimiento de una red de profesionales (consultores, asesores y grupos de tutoría) son:

1. Identificación de las necesidades de las empresas.
2. Identificación y selección de consultores.
3. Identificación de empresarios exitosos que deseen contribuir a la labor de la incubadora (se puede conseguir por asociaciones de consultoría empresarios, etc.).
4. Establecimiento de contactos y creación de alianzas formales
5. El establecimiento de normas y criterios para el desarrollo de los servicios, tales como plazos, calidad, valores.

A pesar del modelo colaborativo que empleará INCOEMP con los diversos profesionales de la comunidad de ESPAE, es necesario tener en cuenta los consejos antes mencionados para la identificación, selección y políticas a considerar con los miembros de la comunidad y otros profesionales que se encuentren fuera de ella, y que puedan aportar a los diferentes requerimientos de las empresas en el proceso de incubación.

6.18.3 Soporte Básico ofrecido a las Empresas Incubadas³⁸

Para el caso de INCOEMP, como un ente autónomo y propietario de la incubadora de negocios será quien gestione las compras por las necesidades básicas de bienes, y contrate los servicios necesarios para el correcto funcionamiento y gestión de la incubadora de negocios.

Cabe recalcar que para la contratación de servicios para las empresas incubadas, estos serán requeridos principalmente a la red de profesionales de la comunidad de ESPAE, realizando un análisis de la calidad de los servicios prestados en el mercado local, así como sus tiempos

³⁸ iDISC (2013u)

de respuesta, es decir, el prestigio que tiene el proveedor en el mercado. Esta gestión será realizada por INCOEMP y su facturación será cargada a la empresa incubada.

6.18.4 Servicio de Soporte Operacional³⁹

Aquí se define, estructura y provee un portafolio de servicios operativos a las empresas incubadas. Esto significa que la incubadora ofrece o realiza servicios, tales como: recepción, secretaría, seguridad, comunicaciones, limpieza, cocina, etc.

Se trata de servicios esenciales, ya que se apoya a las empresas incubadas, dándoles tiempo para concentrarse en el desarrollo de sus procesos, productos y servicios.

Factores clave

1. **Servicios de atención al público:** Este servicio se proporciona generalmente por una recepcionista contratada por la incubadora, es decir, un profesional contratado para este fin de trabajar en la administración del programa de incubadoras. Obviamente, esto sólo se aplica cuando la administración comparte la misma ubicación que las empresas incubadas. En este caso, la recepcionista de la incubadora debe tener un alcance de estar al día de la información básica sobre las empresas, con el fin de ser capaz de proporcionar información cuando sea necesario.
2. **Servicios de secretaría:** En la mayoría de la incubadora, este tipo de servicio implica un trabajo como el envío de mensajes de fax, rellenar facturas, mantener el buzón colectivo de las empresas incubadas (recepción y envío de paquetes pequeños), etc. Los empleados de la incubadora también suelen ofrecer este tipo de servicio a las empresas incubadas.
3. **Servicios de seguridad:** Se trata de la comprobación de la seguridad de las instalaciones físicas de las empresas incubadas, ya que por lo general mantienen el equipo y otros objetos de valor en sus instalaciones. Los empleados que trabajan para el personal de la incubadora en sí normalmente ofrecen este tipo de servicio a las empresas clientes, es decir, que ya ofrecen este tipo de servicio a la gestión de la incubadora, o a través de profesionales contratados para prestar este servicio a las empresas.

³⁹ iDISC (2013v)

4. **Servicios de Comunicación:** Consiste en la provisión de infraestructura de comunicaciones para empresas incubadas, tales como: una red interna de comunicaciones a través de Internet, teléfono con extensiones internas, Intranet, etc.
5. **Servicios de limpieza:** Se refiere a la limpieza y mantenimiento de las instalaciones individuales y las zonas comunes utilizadas por las empresas incubadas. Al igual que otros servicios, estos también pueden estar disponibles a través del personal de la incubadora.
6. **Servicios de Cocina:** Estos servicios tienen que ver principalmente con el mantenimiento del medio ambiente que sirve de punto de encuentro en la incubadora, que se ofrece para su uso por las empresas incubadas. Este ambiente es importante porque es el lugar para la interacción informal entre los empresarios.

6.18.5 Programas de Soporte a la Gestión Estratégica⁴⁰

En este literal se trata sobre los servicios de apoyo (capacitación y orientación) que se ofrecerán a las empresas incubadas en áreas específicas de la gestión y estrategia. El mayor desafío en el desarrollo y la realización de un programa de apoyo de la incubación, es analizar cuáles son las necesidades reales de cada empresario.

El programa de apoyo estratégico debe ser adaptado a las necesidades de la comunidad empresarial. Una evaluación adecuada permitirá a la incubadora establecer alianzas valiosas cuando sea necesario.

Cuestiones clave

1. Asistencia/Asesoramiento en áreas específicas – Lista de Servicios

- Acceso a bases de datos y redes
- Compra conjunta de materiales
- Cursos y formación
- Diagnóstico empresarial
- Publicidad y marketing
- La información sobre las líneas de incentivos y financiación
- La información de mercado/investigación
- Orientación de negocios y consultoría

⁴⁰ iDISC (2013w)

- Orientación jurídica y contable
- Registro de marcas y patentes
- Apoyo a la preparación de planes de negocios

2. Formación.- elaborar y presentar a los nuevos empresarios un programa que contiene cursos, consultas y sesiones de asistencia especializados que están disponibles durante el período de incubación.

- Elaboración de un programa de entrenamiento (cursos, consultas y sesiones de asistencia)
- Presentación de la misma a cada nueva persona de negocios
- Equipo responsable de verificar que las tareas programadas se hayan completado
- Se realiza una evaluación de la calidad de la formación.
- *Equipo responsable:* profesionales capacitados en gestión de la incubadora de negocios con el conocimiento actual de la gestión estratégica de las incubadoras, incluyendo su situación financiera. Estos profesionales también deben ser capaces de gestionar las tareas derivadas del programa de entrenamiento. Profesionales externos pueden ser invitados a poner en práctica los programas.

3. Mentoring

- Acción: Identificar y presentar a los nuevos empresarios, un grupo de profesionales, ya sean in-house o fuera de la incubadora, que tienen la experiencia y la capacidad para guiar a las empresas incubadas en las áreas técnicas y de gestión de negocios.
- Esto requiere la identificación de las áreas de actividad de las empresas incubadas, seguido por la identificación de los mentores que serán capaces de trabajar con estas empresas en sus respectivas áreas de necesidad.
- Equipo responsable: profesionales y/o empresarios internos o externos de la incubadora, que están altamente calificados y con experiencia en las áreas técnicas y de gestión de negocios.

6.19 Gestión - Factores de Éxito en Empresas Incubadas⁴¹

De acuerdo a una evaluación realizada entre diciembre de 2004 y marzo de 2005, a las empresas incubadas en INGENIO (Incubadora de empresas de base tecnológica) para

⁴¹ iDISC (2008)

determinar cuáles serían los principales factores de éxito, se empleó la metodología propuesta por Carlsson et al. (2002) que comprende el análisis de variables relacionadas con:

- la capacidad selectiva o estratégica de las empresas,
- la habilidad funcional,
- su estructura organizacional ,
- la capacidad adaptativa/flexibilidad

La información se obtuvo en función a una encuesta de referencia entre los emprendedores. La misma fue complementada con entrevistas personales a los responsables de los proyectos incubados para estandarizar los criterios de respuesta así como con reuniones con la gerencia de la incubadora y algunos tutores.

En base a los resultados de las encuestas y entrevistas se realizó un análisis de casos de las empresas, considerando:

- objetivos
- cumplimiento del Plan de Negocios
- resultados alcanzados

Se realizó un Análisis Factorial a efectos de identificar variables subyacentes, o factores, que explicaran la configuración de las correlaciones dentro del conjunto de variables observadas determinando las características comunes que presentaban los Proyectos que abandonaron anticipadamente la incubación así como aquellos que egresaron exitosamente.

Los Resultados

Los resultados obtenidos de esta evaluación permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

1. Los proyectos que involucran en la fase inicial de la incubación más cantidad de personal técnico, presentan menor probabilidad de abandono anticipado.
2. A menor edad de los emprendedores se da mayor tasa de abandono.
3. La capacitación en gestión previa al ingreso así como la experiencia laboral del director son factores importantes compartidos por los proyectos exitosos.
4. Los proyectos que presentaron mayores desvíos de sus planes de negocios originales (tanto en cronogramas, como en los objetivos establecidos) fueron más propensos a terminar anticipadamente.

5. Se encontró una correlación negativa altamente significativa en las empresas que fracasan con respecto a la evaluación de los servicios recibidos. También se constató que los proyectos con estas características presentaron menor pro actividad y por tanto menor aprovechamiento de los recursos disponibles en la Incubadora.
6. Los indicadores de éxito económico, como la ganancia neta semestral, nivel de facturación, etc., han mostrado correlaciones positivas significativas con la cantidad de técnicos al inicio y al final del proceso, la capacitación de los técnicos (postgrados), y la dedicación al proyecto (cantidad de horas/técnico aplicadas y/o presencia de empleados full time).
7. La obtención de patentes correlaciona positivamente con la edad de los emprendedores y el aporte de capital inicial.

INCOEMP considerará notablemente estas conclusiones que han sido evaluadas por personas profesionales sobre una población muestral de empresas incubadas de INGENIO, para aprovechar sus experiencias positivas y poner atención en los resultados o acciones negativas que han sido reveladas.

6.20 Monitoreo y Evaluación de una Incubadora

6.20.1 Ventajas Tecnológicas⁴²

El proceso de evaluación de los beneficios tecnológicos se puede organizar de tal forma que se puedan demostrar de forma objetiva para determinar si la incubadora de negocios está contribuyendo al desarrollo tecnológico de la comunidad. Cabe resaltar que ésta evaluación debe estar enfocada con la misión y los objetivos de la incubadora.

La incubadora de negocios debe evaluar los beneficios tecnológicos desde los siguientes puntos de vista:

- **Internos:** se evalúan las competencias y productos desarrollados por las empresas incubadas. El punto central es el resultado directo de las actividades de la incubadora al apoyar la creación de productos y servicios innovadores. Ejemplos de indicadores desde este punto de vista son: número de productos generados, número de patentes registradas, número de libros publicados, entre otros.

⁴² iDISC (2013x)

- **Externos:** el énfasis está puesto en los efectos de los productos y servicios de las empresas incubadas sobre las empresas ya establecidas (industria, comercio y servicios). Como indicadores se pueden usar los números de clientes atendidos, porcentaje de reducción en el costo como consecuencia de tecnologías desarrolladas en la incubadora, etc.
- **Académicos:** se busca evaluar los resultados de las actividades de la incubadora en la creación y/o desarrollo de grupos de investigación y el número de proyectos de investigación transformados en productos o servicios. Como ejemplo de este tipo de indicadores, se pueden citar el número y diversidad de grupos de investigación y el número de proyectos de investigación transformados en oportunidades de negocios.
- **Integración:** el objetivo es monitorear el efecto de las actividades de la incubadora sobre la interacción entre universidades (o centros de investigación) y empresas. Ejemplos de indicadores son: número de proyectos de investigación desarrollados como resultado de las demandas de empresas, número de empresas que utilizan los productos generados a partir de la investigación de las universidades, entre otros.

El proceso de evaluación de los beneficios tecnológicos generados por la incubadora puede organizarse en los siguientes pasos:

- Identificar los actores involucrados en la red de relaciones de la incubadora
- Recoger información relacionada con desarrollos tecnológicos de interés para cada actor
- Definir los indicadores y respectivas metas que se usarán para evaluar los beneficios tecnológicos generados por la incubadora
- Definir la periodicidad de la obtención de los valores de los indicadores
- Establecer un sistema de obtención periódica de los indicadores definidos
- Organizar un proceso de diseminación de los beneficios tecnológicos generados por la incubadora
- Sobre la base de los resultados obtenidos y en cooperación con los actores identificados en el primer literal, preparar un Plan de Acción para corregir problemas, mejorar resultados y sacar ventaja de las oportunidades identificadas.

6.20.2 Evaluación del desempeño de la Incubadora⁴³

Este proceso es importante ya que mediante la revisión del plan estratégico de la incubadora, sumado al monitoreo y evaluación de los indicadores de gestión nos brindan datos cualitativos y cuantitativos que permiten monitorear el estado de cumplimiento de los objetivos de la gestión y operaciones de la incubadora de INCOEMP.

De acuerdo con la Comisión Europea en su Informe Final Benchmarking of Business Incubators (2002), *"el desempeño de las incubadoras de empresas debería juzgarse primariamente en términos de los resultados logrados, en particular el impacto que tienen en las empresas, el desarrollo económico en general y otras prioridades. Una lección importante es que una incubadora sólo puede evaluarse obteniendo información de las empresas. La retroalimentación de las empresas es también importante desde un punto de vista más práctico, como ser la gestión del cliente y la formación de redes con graduados"*.

Etapas - Factores críticos

Evaluación: Desarrollar o adaptar un sistema de evaluación del desempeño para que sea implementado y usado dentro de la incubadora para evaluar periódicamente su desempeño.

Tanto para el gerente, como para los socios de INCOEMP será muy útil el uso de un sistema de evaluación de desempeño, ya que en el mismo permitirá monitorear la gestión y su nivel de cumplimiento en cuanto a los objetivos planificados.

Este sistema también permitirá observar de manera oportuna cualquier desviación que se presente en la incubadora para que el gerente pueda aplicar medidas preventivas o correctivas para direccionar las operaciones.

Los indicadores de desempeño son herramientas para el planeamiento, control/decisión, y consecuentemente deben ser de fácil uso.

Una vez que los mecanismos de seguimiento y evaluación han sido implementados, es posible medir el desempeño de las actividades de la incubadora y tomar decisiones sobre la continuación, interrupción o re direccionamiento de las acciones.

⁴³ iDISC (2013y)

Generalmente, la evaluación está basada en cuatro aspectos:

- Los resultados o productos generados por las empresas e incubadoras.
- Los insumos usados por las incubadoras, incluyendo los recursos físicos, financieros, tecnológicos, materiales y humanos.
- Los procesos organizacionales y los productos propiamente dichos.
- El contexto socioeconómico, político y cultural de las instituciones más directamente involucradas en el proceso de incubación.

Los pasos básicos para realizar una evaluación de la incubadora son:

- Identificar los socios importantes de la incubadora interesados en estar informados sobre los resultados del programa.
- Tipificar y especificar los principales beneficios esperados por estos socios o inversores.
- Definir claramente los indicadores que representarán los beneficios esperados por esos socios.
- Establecer indicadores y sus metas respectivas.
- Establecer un sistema claro y preciso para la recolección de datos primarios para los indicadores.
- Desarrollar o adoptar un conjunto de indicadores que satisfagan las necesidades de la incubadora y sus diferentes socios.
- Formular y preparar un informe semestral mostrando los resultados de los indicadores.
- Tener reuniones de evaluación específica con los socios, con el objetivo de identificar los puntos débiles y avances, o enviarles informes de las evaluaciones.
- Formular y establecer un Plan de acción de mejora/corrección para el próximo periodo.

Ejemplo de indicadores:

- Número de instituciones que apoyan la incubadora
- Número de patrocinadores/socios atraídos.
- El número de productos generados
- Número de patentes registradas
- Número de casos publicados
- Número de clientes atendidos
- Número de proyectos de investigación transformados en oportunidades de negocios

- Número de patentes generadas
- Número de proyectos con universidades o centros de investigación
- Número de proyectos de investigación desarrollados en colaboración con la iniciativa privada
- Volumen de regalías obtenidas por la incubadora, universidad o centro de investigación, como resultado de los proyectos apoyados por la incubadora.
- Nivel de satisfacción de empresas clientes
- Nivel de satisfacción de las partes interesadas
- Crecimiento y desarrollo Incubadora
- Tasa de satisfacción de las empresas hacia la infraestructura y los servicios
- Número de propuestas recibidas para la selección
- Porcentaje de planes de negocio viables seleccionados
- Número de empresas candidatas
- Número de proyectos seleccionadas
- Número de personas capacitadas / calificado en espíritu empresarial
- Número de empresas egresado cada año
- Porcentaje de empresas graduadas que se mantienen en el negocio
- Volumen de negocios anual de las empresas graduadas
- Tasa de aumento en el volumen de negocios anual de las empresas graduadas, en relación con años anteriores
- Número de empleos generados por las empresas graduada
- Tasa de aumento en el número de puestos de trabajo en relación a los años anteriores
- Monto anual del impuesto pagado por las empresas graduadas (a nivel municipal y estatal)
- Tasa de aumento en la cantidad total de impuestos pagados por las empresas incubadas, a nivel municipal y estatal, en relación a los años anteriores
- Porcentaje de empresas graduadas que son líderes en sus respectivos mercados
- Tasa de aumento en el porcentaje de empresas graduadas que son líderes en sus respectivos mercados, en relación con años anteriores
- Número de empresas graduadas que participan en la fase de post-incubación.
- Porcentaje de empresas incubadas que participan en la fase de post-incubación.

- Número de empresas graduadas que establecen oficinas en un parque tecnológico industrial.
- Número total de proyectos que asistieron en la etapa de pre-incubación
- Número de proyectos en la etapa de pre-incubación
- Número total de proyectos resultantes de los programas empresariales
- Número de proyectos en la fase de pre-incubación que se trasladaron a la etapa de incubación
- Nivel de éxito de la etapa de pre-incubación
- Porcentaje de proyectos aprobados en relación con el número total presentado
- Número de empresas, que concluyeron la etapa de pre-incubación cada año
- Crecimiento de la demanda de proyectos para la etapa de pre-incubación
- Crecimiento de la demanda de los proyectos resultantes de los programas empresariales
- Crecimiento de proyectos que asistieron a la etapa de pre-incubación y que pasaron a la etapa de incubación
- Número de empresas que abandonaron la etapa de pre-incubación
- Número de empresas que no se presentaron al Business Pitch
- Número de empresas que abandonaron la etapa de incubación
- Número de empresas cerradas, que fueron patrocinadas por la incubadora de negocios.

6.21 Selección de Emprendimientos

En esta sección se tratará las actividades por las cuales deben pasar los aspirantes para ingresar a la incubadora de negocios de INCOEMP.

Se patrocinarán de manera preferente a los miembros de la comunidad de ESPAE. Sin embargo, cabe aclarar que de existir una persona ajena a la comunidad de ESPAE que desee participar, podrá hacerlo siempre en compañía de algún miembro de la comunidad.

6.21.1 Convocatoria a la Comunidad e Inscripción de los Emprendimientos

A través del sitio web www.incoemp.com y de nuestra página en Facebook, se publicitará la convocatoria donde se invitará a todos los miembros de la comunidad ESPAE a participar en la selección de las mejores ideas de negocios para transformarlas en futuros emprendimientos. Además, se enviará un email a todos los miembros de la comunidad ESPAE para hacer conocer de la convocatoria a este evento de INCOEMP

El miembro de la comunidad que esté interesado en participar, para que su idea de negocios sea seleccionada, deberá llenar el Formulario para la Convocatoria de Emprendimientos – INCOEMP, detallado en el Anexo 4, que podrá ser descargado del sitio web www.incoemp.com, y donde deberá responder a preguntas referentes a la idea de negocio y su equipo de trabajo.

Podrán participar otras ideas provenientes de personas ajenas a la comunidad de ESPAE, pero éstas serán presentadas siempre en forma de asociación con un miembro de la comunidad y para el efecto tendrán que cancelar los rubros requeridos para tener el derecho a participar en la selección.

6.21.2 Video de la Idea de Negocios de los Emprendimientos

A los inscritos, se los invita a grabar un video organizado por INCOEMP con una duración de 3 minutos como máximo, el mismo que servirá para que la persona exponga su idea de negocio. En este video el emprendedor presentará cuál es su propuesta de valor; es decir, como su proyecto de emprendimiento crea, captura y entrega valor. Para el efecto, INCOEMP coordinará una reunión previa informativa con todos los emprendedores para comunicarles los lineamientos generales del video y el proceso de selección previsto.

6.21.3 Selección de Ideas de Negocios

De todas las ideas de negocios, el proceso de selección conlleva 3 etapas básicas:

- **Etapas 1:** Los videos serán analizados por un comité conformado por el Directorio de INCOEMP y dos profesores convidados de la comunidad ESPAE e invitados. Se seleccionará como máximo 30 ideas de negocios. Esta revisión será ágil y rápida. Se seleccionarán las ideas de negocios que sean viables y que tengan potencial de poder ser incubadas por INCOEMP.
- **Etapas 2:** El Directorio de INCOEMP realizará un análisis económico, financiero, social, ambiental, sectorial, nivel de innovación en el producto o servicio, potencial de crecimiento del negocio, y se seleccionará un máximo de 15 ideas de negocios.
- **Etapas 3:** El Directorio de INCOEMP evaluará al emprendedor y su equipo de trabajo mediante la aplicación de un test, el cual está basado en un “Litmus Test For Entrepreneur” realizado por el Profesor de HBS Walter Kuemmerle y que se encuentra

detallado en el Anexo 5. Con la ejecución del test en mención se desea evaluar las competencias emprendedoras del gestor del proyecto y/o su equipo de trabajo.

En términos numéricos y para ejemplificar lo expuesto, tendríamos la siguiente secuencia:

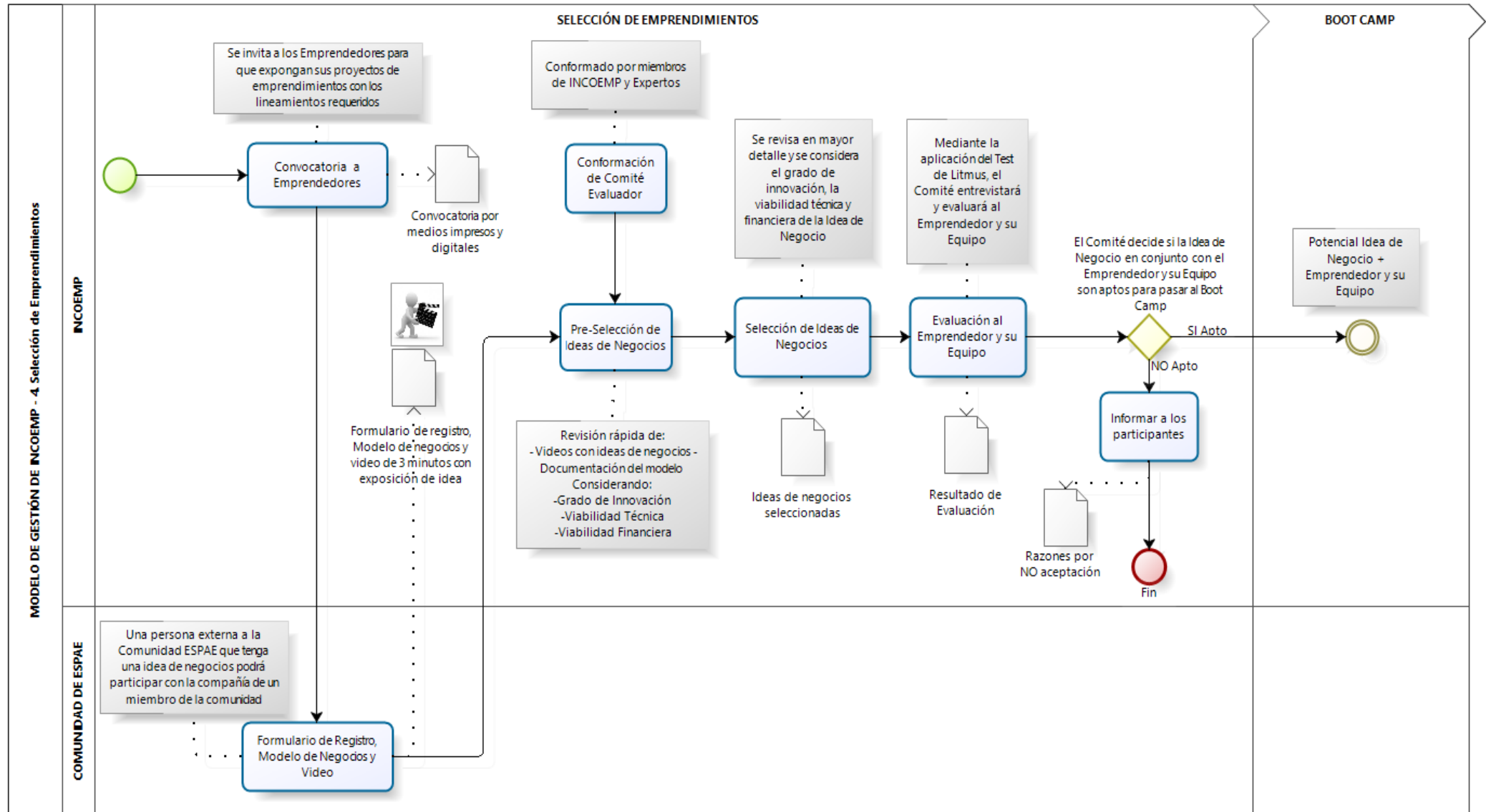
- En el año se estiman un total de 80 Tesis nuevas derivadas de las 4 maestrías que se dictan en la ESPAE, lo que representa 80 ideas nuevas de negocios.
- Sobre una base de que solo existan interesados por el 50% de las ideas, tendríamos 40 proyectos.
- Si en la etapa 1 solo aceptamos un 75%, tendríamos un estimado de 30 potenciales proyectos.
- En la etapa 2, se espera que los proyectos resultantes sean un máximo de 15.
- En la etapa 3, después de evaluar al emprendedor y su equipo de trabajo, se desea seleccionar no más de 10 ideas de negocios, las cuales serán las candidatas para ingresar al proceso de Boot Camp.

De los proyectos que pasen el último filtro, los gestores de las ideas de negocio que fueron seleccionadas tendrán que participar obligatoriamente en el programa de entrenamiento llamado BOOT CAMP y en el lanzamiento de la idea de negocios BUSINESS PITCH.

6.21.4 Modelo de Selección de Emprendimientos

La representación gráfica del proceso de Selección de Emprendimientos presenta la interacción que existe entre (a) INCOEMP, y (b) miembros de la Comunidad de ESPAE (bajo el rol de Emprendedor). En el diagrama de la Figura 14 se reflejan las actividades principales de lo expuesto en la Sección 6.21.

Figura 14. Modelo de Gestión – Selección de Emprendimientos



6.22 Pre-Incubación

En esta fase del proceso, el emprendedor, su equipo y su potencial idea de negocio que fueron aceptados en la etapa de selección, pasaran a realizar un entrenamiento llamado *Boot Camp*, donde afinaran la idea de negocios y emitirán documentos finales de su modelo de negocios para poder ser admitidos en el *Business Pitch*, que es el proceso mediante el cual el emprendedor y su equipo presentan su propuesta a toda la comunidad de ESPAE, para que analice y evalúe su proyecto, y así saber si recibe el apoyo de financiamiento e incubación, mediante la participación activa de INCOEMP, con su Fideicomiso e Incubadora de Negocios.

Los pasos que se deben cumplir en la Pre-Incubación son:

- Ser escogido en el proceso de selección de emprendimientos.
- Tener cancelado la cuota por servicios administrativos de INCOEMP y el aporte al FIDEICOMISO.
- Aceptar los compromisos para la participación en la Pre-incubación, que incluye los programas Boot Camp, Business Pitch y firma del Convenio de Pre-Incubación, el cual se encuentra detallado en la Sección 7.8 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza.
- Si al término de los programas descritos, el emprendedor escogido para su incubación no desea continuar siendo asesorado por INCOEMP, tendrá que cumplir la cláusula de retiro establecida en el convenio de Pre-Incubación.

Una vez escogido el emprendimiento al cual se le van a destinar los recursos, se formaliza toda la parte legal en lo concerniente a la constitución de la nueva empresa, previo al primer desembolso de los fondos por parte del fideicomiso.

Los fondos serán transferidos por el Fideicomiso a la nueva empresa en función del cronograma de desembolsos autorizado por INCOEMP y previo a una valoración, y análisis de cumplimiento.

El proceso de Pre-Incubación está conformado por dos procesos claves que son:

1. Boot Camp.
2. Business Pitch.

6.22.1 Boot Camp

El Boot Camp es el proceso que convoca la participación activa de profesionales expertos, llamados “coaches”, para entrenar al Emprendedor y su Equipo de trabajo y así ellos puedan analizar y elaborar las partes elementales que debe contener un proyecto de emprendimiento, como lo es el modelo o plan de negocios con toda la sustentación técnica y financiera.

Este proceso está compuesto de las siguientes actividades:

- Firma de Convenio de Pre-Incubación.
- Afinamiento del Modelo de Negocio.
- Conformación del Equipo Multidisciplinario de Profesionales para Coaching.
- Evaluación de Modelo de Negocio, Desempeño del Emprendedor y su Equipo.

6.22.1.1 Firma de Convenio de Pre-Incubación

Previo al inicio del proceso del Boot Camp, el Emprendedor y su Equipo de Trabajo deberá de revisar, aceptar y firmar el Convenio de Pre-Incubación, en el cual se establecen sus deberes y derechos para con INCOEMP. Este convenio se encuentra detallado en la Sección 7.8 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza.

6.22.1.2 Afinamiento del Modelo de Negocio

En el Boot Camp se buscará mejorar la idea de negocios para efectos de crear una propuesta de valor que interese a los inversionistas. Se procurará que en éste entrenamiento el emprendedor afine su idea y proponga la generación de ingresos de por lo menos 3 formas diferentes. Se busca que el emprendedor aplique un proceso creativo y realista en la mejora de su idea de negocio.

6.22.1.3 Conformación de Equipo Multidisciplinario de Profesionales para Coaching

INCOEMP incorporará un Equipo Multidisciplinario de Profesionales que serán los encargados de hacer el coaching a los emprendedores. Para esto se buscarán coaches con experiencia dentro y fuera de la Comunidad ESPAE (Profesionales, Empresarios e Inversionistas Externos), dependiendo de la naturaleza del emprendimiento.

El proceso del Boot Camp será tipo taller donde los coaches revisarán previamente los proyectos aprobados para participar en el Boot Camp, de tal forma que puedan analizar las

fortalezas y debilidades de cada proyecto, para enfatizar en las tareas que los emprendedores deben realizar en cada una de las sesiones para mejorar el modelo de negocios. El objetivo de este proceso es que al final de cada sesión de entrenamiento, el emprendedor afine su modelo de negocios preparando toda la documentación necesaria para el análisis de su modelo previo a la participación del proceso de Business Pitch.

El tiempo de duración estimado es de 40 horas presenciales distribuidas en 8 semanas consecutivas dentro de los predios de INCOEMP (dentro de ESPAE). Las horas destinadas para esta actividad son coordinadas por INCOEMP con la ESPAE y se reparten de la siguiente forma, acorde a la Tabla 21:

Tabla 21. Sesiones de Boot Camp Programadas

Tópico	Acción/Entregable	Sesión	Duración	Coach sugerido
1. Entorno empresarial	Análisis del Entorno	1	2.5 horas	Francisco Alemán
2. Plan General del Negocio	Modelo y Plan General del Negocio	1	2.5 horas	Antonio Quezada
3. Investigación de mercado	Plan y Ejecución del Estudio de Mercado	2	10 horas	Paúl Herrera
4. Estrategia	Plan Estratégico	3	5 horas	William Loyola
5. Operaciones	Mapeo de procesos	5	5 horas	Antonio Quezada
6. Marketing	Plan de Mercadeo	4	5 horas	José Rojas
7. Finanzas	Presupuesto	6	5 horas	Roberto Palacios
8. Taller con Emprendedores y Especialistas	Validación del Modelo de Negocio	8	5 horas	Emprendedores, Profesionales con experiencia en los proyectos que se encuentran en el Boot Camp.

Elaboración: Los Autores

6.22.1.4 Evaluación de Modelo de Negocio, Desempeño del Emprendedor y su Equipo

Al finalizar el proceso de Boot Camp, INCOEMP conformará un Comité de Evaluación, el cual analizará el desempeño y la documentación realizada por cada Emprendedor y su Equipo de Trabajo. Emitirá sus observaciones y sugerencias para que sean aplicadas a cada

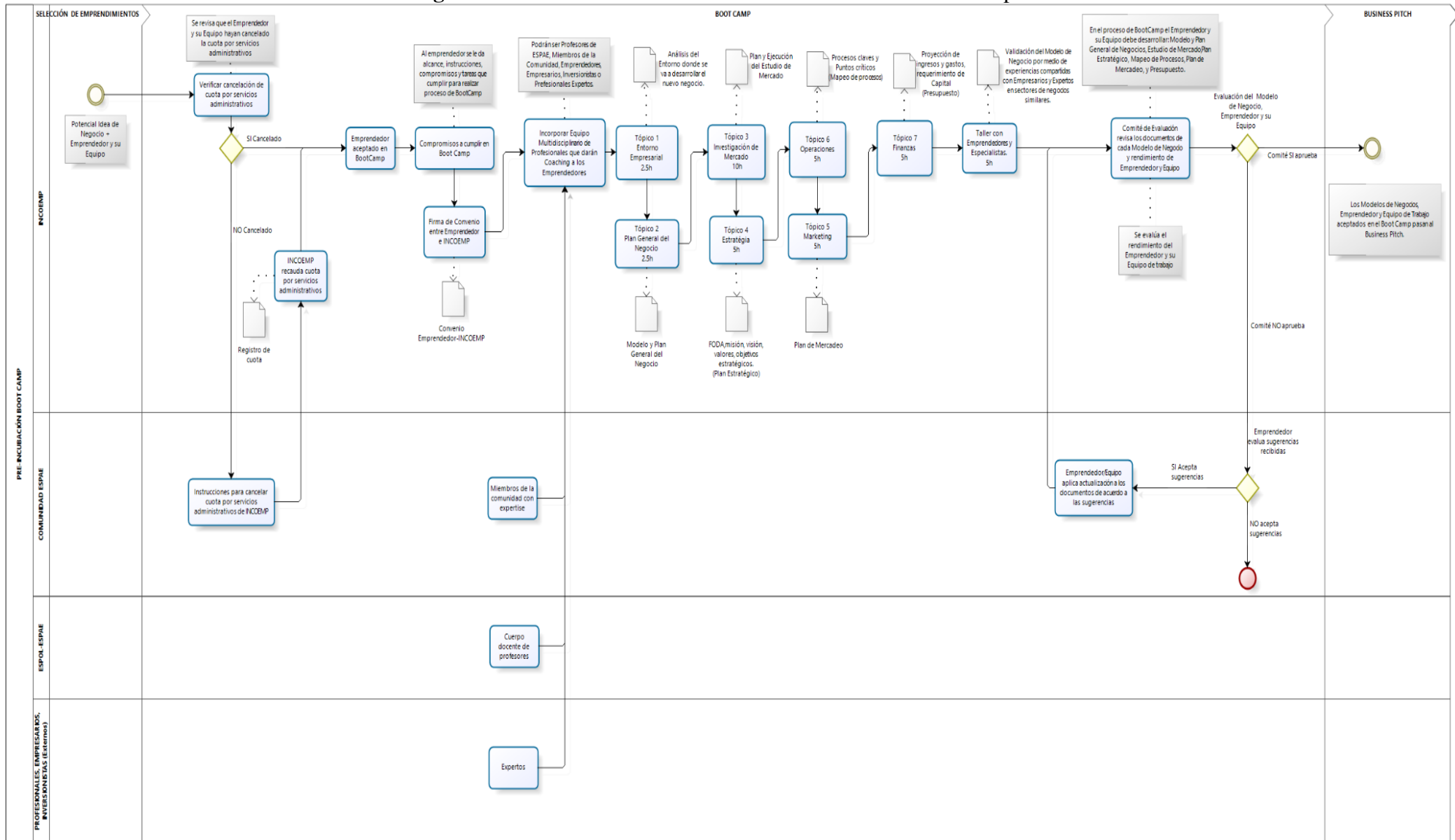
modelo de negocio, para luego volver a evaluar a cada idea de negocio previo de dar la aceptación final para la participación en el proceso de Business Pitch.

Se estima realizar dos Boot Camp por año, uno en cada semestre. Tentativamente, el primero sería en el mes de Mayo y el segundo en el mes de Septiembre. Se coordinará con ESPAE para definir las fechas, tratando de coincidir en lo posible con los módulos de emprendimiento, finanzas o materias afines que se dictan en los diversos programas de maestrías, para efectos de motivar al estudiante en la participación de éste proceso.

6.22.1.5 Modelo de Gestión: PRE-INCUBACIÓN Boot Camp

La representación gráfica del proceso de Pre-Incubación Boot Camp presenta la interacción que existe entre (a) INCOEMP, (b) miembros de la Comunidad de ESPAE (bajo el rol de Emprendedor), (c) ESPAE (cuerpo docente) y (d) Profesionales, Empresarios e Inversionistas Externos. En el diagrama de la Figura 15 se reflejan las actividades principales de lo expuesto en la Sección 6.22.1.

Figura 15. Modelo de Gestión – PRE-INCUBACIÓN Boot Camp



6.22.2 Business Pitch

El proceso de Business Pitch contempla la participación activa de toda la comunidad de ESPAÉ, con el rol de inversionista, para el análisis y evaluación de aquellos proyectos de emprendimientos que fueron aceptados previamente en el proceso de Boot Camp.

Aquí comienza la experiencia real de los maestrantes para participar como Inversionistas, ya que deberán asignar su aporte al proyecto que estimen con potencial de desarrollo y generador de riqueza.

Previo a la participación en este proceso, el Emprendedor y su Equipo deberán tener cancelada la cuota por servicios administrativos a INCOEMP, y el aporte total al FIDEICOMISO para poder continuar en el Business Pitch.

Este proceso está compuesto de las siguientes actividades:

- Carga de Video y Documentación del Modelo de Negocio.
- Interacción vía CHAT de los usuarios del portal web con los Emprendedores.
- Participación de Inversionistas en el Business Pitch.
- Alternativas de Inversión.
- Selección de Emprendimiento para Asignación de Fondos e Incubación.

6.22.2.1 Carga de Video y Documentación del Modelo de Negocio

Una vez finalizado el proceso de Boot Camp, el emprendedor elaborará un video de 3 minutos donde expondrá su modelo de negocios, de forma tal que logre convencer a la audiencia de que su proyecto de negocios es viable para la incubación o financiamiento directo por parte de inversionistas dentro del proceso denominado BUSINESS PITCH.

De todos los proyectos participantes en el Boot Camp se suben los videos a la página www.incoemp.com para que los inversionistas los puedan revisar y analizar, por lo menos con 2 semanas de anticipación al día del lanzamiento oficial de los proyectos.

Para cada proyecto en la página web se encontrará una descripción de la idea de negocio y un análisis detallado del modelo de negocio con todas las proyecciones económico-financieras para efectos de que los inversionistas tengan toda la información necesaria para que puedan tomar la decisión que ellos consideren la más acertada.

Mediante el uso del correo personalizado se comunicará a la comunidad ESPAE la realización del Business Pitch. También, a través de este medio electrónico se invita a potenciales inversionistas para que participen en el mismo.

6.22.2.2 Interacción vía CHAT de los usuarios del portal web con los Emprendedores

En el lanzamiento del Business Pitch, cada uno de los emprendedores deberá mantener una sesión de CHAT con los usuarios del portal web de INCOEMP para despejar inquietudes que puedan venir por parte de algún miembro de la comunidad, o de algún inversionista, así como también para recibir alguna sugerencia de ser el caso.

Las sesiones de chat serán planificadas para cada emprendimiento y publicadas en el portal web para conocimiento de toda la comunidad interesada.

6.22.2.3 Participación de Inversionistas en el Business Pitch

Los inversionistas interesados en invertir en los emprendimientos pueden provenir de varias fuentes:

- La fuente principal primaria son los miembros de la comunidad ESPAE (alumnos, exalumnos y profesores). Para poder participar en el BUSINESS PITCH los potenciales inversionistas deben haber cancelado su aporte al fondo en su totalidad (tanto la cuota por servicios administrativos a INCOEMP, como el aporte para el fideicomiso).
- Se aceptará y promoverá la participación de inversionistas considerados “Ángeles”. Previo a la aceptación formal, los inversionistas deben llenar el convenio Inversionistas-INCOEMP donde se identifica y expresa la licitud de los fondos, el cual deberá ser aprobado por el Directorio de INCOEMP antes de poder participar en el proceso. Los inversionistas seleccionados tienen que cancelar a INCOEMP como cuota administrativa un valor de \$300.00 por participación anual. A los inversionistas se les proporcionará un ID de usuario y clave para que pueda participar en el BUSINESS PITCH. Se estima que la cuota administrativa tenga un año de validez (lo que le da derecho a participar en dos selecciones de emprendimientos).

Una vez efectuado el lanzamiento, los inversionistas están aptos para escoger la idea de negocio que prefieran para destinar el monto de inversión. En caso de existir alguna duda sobre la exposición del modelo de negocio, los inversionistas pueden pedir alguna aclaración

en uno o varios temas específicos, por lo que pueden pedir una reunión presencial con el maestrante para responder a sus inquietudes, la misma que debe llevarse a cabo en las dos semanas siguientes.

6.22.2.4 Alternativas de Inversión

Para el lanzamiento de las ideas de negocios, los inversionistas dispondrán de varias alternativas, acordes a los siguientes criterios:

Etapas 1 años 2014-2015

- Para efectos de que los inversionistas tengan opciones variadas de elección, se pondrán a su consideración como mínimo 10 proyectos en cada BUSINESS PITCH (2 lanzamientos por año, lo que representa un total de 20 proyectos anuales).
- Cada uno de los proyectos presentados, forman parte de sectores productivos diferentes del país y serán en lo posible con horizontes de planificación distintos, pero estos no deben exceder de los 10 años.
- Los montos de inversión necesarios de cada proyecto son diferentes y estarán en función de las necesidades de cada proyecto, pero no deben ser superiores a US\$100.000.
- El valor disponible de inversión por cada miembro de la comunidad no puede ser fraccionado, es decir, los US\$1.000 tienen que ser destinado a un emprendimiento solamente. Esta limitante tiene como finalidad que el inversionista sea selectivo al momento de decidir en donde ubica sus fondos.

Etapas 2 año 2016 en adelante

- Para efectos de que los inversionistas tengan opciones variadas de elección, se pondrán a su consideración como mínimo 10 proyectos en cada BUSINESS PITCH (2 lanzamientos por año, lo que representa un total de 20 proyectos anuales).
- Cada uno de los proyectos presentados, forman parte de sectores productivos diferentes del país y serán en lo posible con horizontes de planificación distintos, pero estos no deben exceder de los 10 años.
- Los montos de inversión necesarios de cada proyecto son diferentes y estarán en función de las necesidades de cada proyecto, pero no deben ser superiores a US\$250.000.

- El valor disponible de inversión por cada miembro de la comunidad puede ser repartido entre varios proyectos; es decir, los US\$1.000 pueden ser destinados a uno o varios emprendimientos acorde a lo que disponga el inversionista.

De no llegar a cumplirse las proyecciones de los aportes en el FIDEICOMISO, INCOEMP buscará inversionistas externos que quieran participar como Capital Ángel o Venture Capital en los procesos de Business Pitch. La razón de ser de INCOEMP es que se pueda aplicar el modelo colaborativo con la comunidad de ESPAE, dejando en un segundo plano la participación de los inversionistas externos, pero de no llegar a cumplir las proyecciones, los inversionistas desempeñaran un rol muy importante para impulsar el apoyo a emprendimientos de los miembros de la comunidad. No se descarta buscar fondos no reembolsables otorgados por organismos públicos o privados para este fin.

6.22.2.5 Selección de Emprendimiento para Asignación de Fondos e Incubación

Una vez efectuado el lanzamiento y después del periodo de aclaraciones, se libera todos los videos de Business Pitch en el portal web de INCOEMP para que los inversionistas puedan seleccionar su mejor opción. Los inversionistas tienen dos semanas para decidirse y votar por el proyecto de emprendimiento que llene sus expectativas. La alternativa que complete el monto necesario será la escogida para la incubación.

Si de las opciones seleccionada(s) no completan el monto de inversión requerida, INCOEMP puede ayudar en la gestión de conseguir financiamiento con Capital Ángel, Venture Capital u otra forma legítima de financiamiento. Se procurará en lo posible, que se escoja por lo menos cinco proyectos de emprendimiento en cada proceso de Business Pitch.

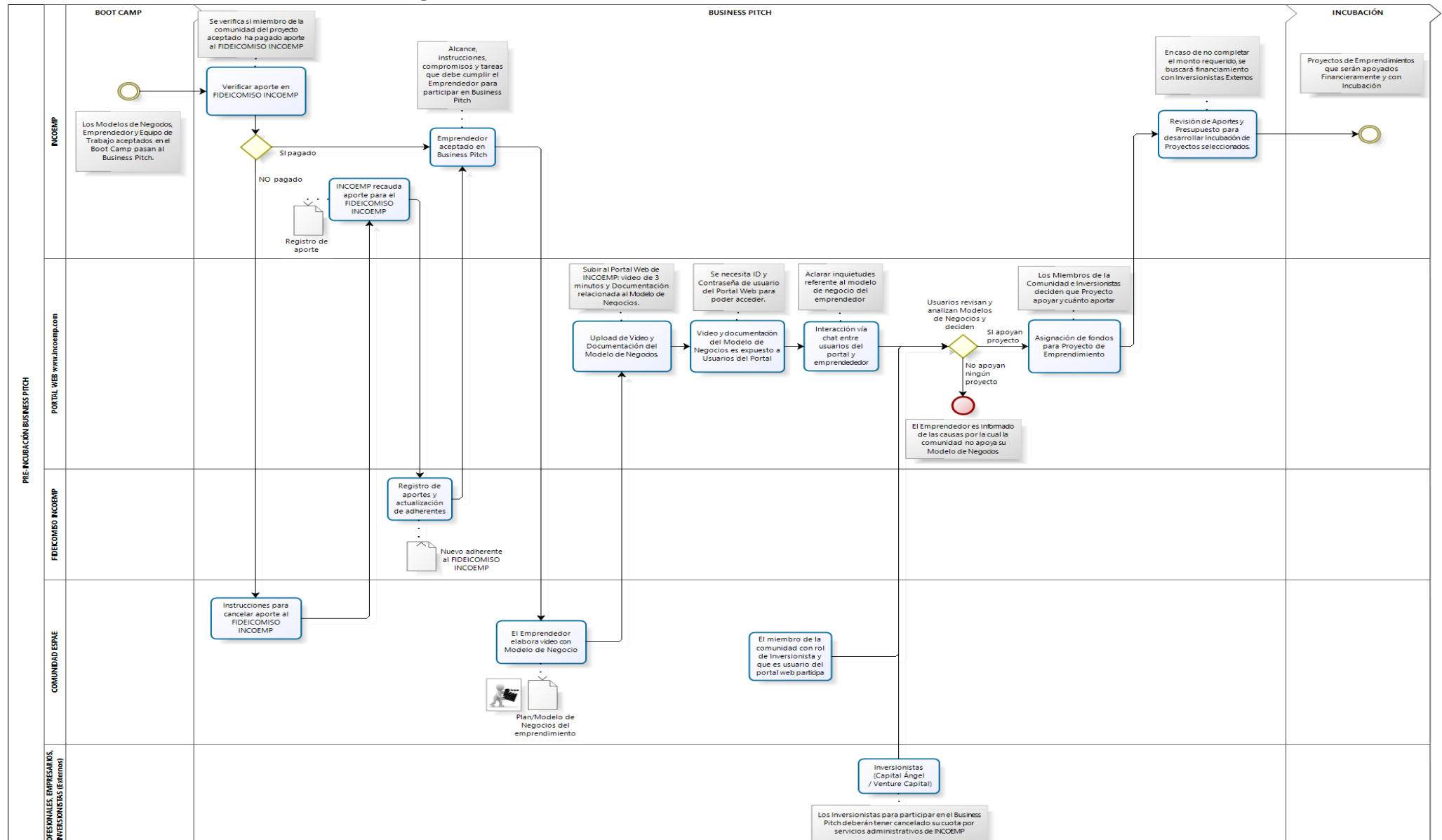
Cuando el portal web habilita las alternativas de inversión, la prioridad para la elección de emprendimientos lo tiene la comunidad ESPAE. Para este fin, se reservará un monto destinado a la comunidad para la inversión durante un tiempo determinado en el portal. Si pasado este tiempo, no existen inversionistas de la comunidad o no completan el monto mínimo necesario para el emprendimiento, queda abierta la opción en general para cualquier inversionista externo.

6.22.2.6 Modelo de Gestión: PRE-INCUBACIÓN Business Pitch

La representación gráfica del proceso de Pre-Incubación Business Pitch presenta la interacción que existe entre (a) INCOEMP (y su interacción a través del portal web

www.incoemp.com), (b) fideicomiso INCOEMP, (c) miembros de la Comunidad de ESPAÉ (bajo el rol de Emprendedor) y (d) Profesionales, Empresarios e Inversionistas Externos. En el diagrama de la Figura 16 se reflejan las actividades principales de lo expuesto en la Sección 6.22.2.

Figura 16. Modelo de Gestión – PRE-INCUBACIÓN Business Pitch



6.23 Incubación

INCOEMP necesita que para la incubación, la comunidad de ESPAÉ decida apoyar a un emprendimiento, para que éste sea impulsado financieramente a través del fideicomiso INCOEMP. El proceso de incubación brindará el apoyo y acompañamiento inicial a la empresa incubada, la cual recibirá el soporte de profesionales de diferentes áreas, que serán brindados como asesoría o servicios para que el negocio se desarrolle de forma progresiva y genere en el menor tiempo posible los niveles de ingresos y utilidad que el emprendedor proyectó en su plan de negocios. La idea principal es que el emprendedor se concentre en las actividades primarias de su negocio, y delegue las operaciones de apoyo a las empresas de nuestra red de profesionales de INCOEMP. La incubación a los proyectos de emprendimiento podría tomar de 3 a 5 años.

6.23.1 Aspectos Generales

En esta parte se incluye todo lo concerniente a la selección, puesta en marcha y crecimiento de los emprendimientos. Así, podemos dividir a la incubación de los negocios en 3 etapas bien definidas:

- **Pre-incubación:** Proceso de Boot Camp y Business Pitch de emprendimientos.
- **Incubación:** Inicia con la asesoría en la constitución de la empresa, y asistencia conjunta de dos a tres años de operaciones.
- **Post-incubación:** Seguimiento y apoyo mediante asesorías o entrenamiento a la empresa incubada después de dejar la incubadora de INCOEMP.

Se prevé un horizonte total de avance del emprendimiento promedio de 5 años (Pre-Incubación, Incubación, Post-Incubación), el cual consideramos que es un tiempo adecuado para que la empresa se desarrolle. El emprendedor a partir del tercer año de operaciones puede recomprar la parte de acciones en poder del Fideicomiso, siempre y cuando el análisis financiero a la empresa incubada por parte de INCOEMP así lo decida. Una vez que el emprendedor decida recomprar las acciones, él deberá ceder el 5% de sus acciones a INCOEMP, las mismas que representan el margen de la empresa por concepto de impulsar su idea de negocio desde su concepción hasta su formación como empresa constituida, lo cual se logró con el soporte (gestión logística, técnica, operativa, administrativa y financiera) de INCOEMP.

6.23.2 Firma de Convenio de Incubación, Asesoría y Participación

Previo al inicio del proceso de Incubación, el Emprendedor y su Equipo de Trabajo deberá de revisar, aceptar y firmar el Convenio de Incubación, Asesoría y Participación, en el cual se establecen sus deberes y derechos para con INCOEMP y el FIDEICOMISO INCOEMP. Este convenio se encuentra detallado en la Sección 7.9 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza.

6.23.3 Participación Accionaria y Cogobierno

Con el objetivo de tener el control en la nueva empresa, la participación accionaria en la misma no podrá ser menor del 51%. Para efectos de mantener y establecer un cogobierno, un representante de la comunidad formará parte del directorio de cada emprendimiento establecido en calidad de Director Junior (ver Sección 6.3.1 de Tesis 4. Modelo de Gobernanza), mientras dure la participación accionaria en la empresa. Así nos aseguraremos que los fondos que se destinan al proyecto, sean correctamente invertidos en el mismo.

El representante de la comunidad ESPAE será elegido por el Directorio de INCOEMP. Tiene bajo su responsabilidad el informar periódicamente de todas las actividades que realice la empresa (emprendimiento en incubación) y pasar un informe mensual acompañado de los estados financieros y control presupuestario.

6.23.4 Gestión para la Constitución de la Empresa a Incubar

Una vez terminado el periodo de selección de emprendimientos, hay un periodo de 7 días para que los inversionistas reconfirmen por escrito su decisión de aporte a la empresa. Los resultados estarán disponible en la página web para conocimiento de toda la comunidad (usuario del portal) e inversionistas privados.

Se estima que la parte legal en la constitución de la nueva empresa tenga un plazo de 2 meses. Desde la selección del emprendimiento hasta la formalización de la nueva empresa, INCOEMP gestionará la asistencia legal y pre-operacional al emprendedor, a fin de que pueda constituir la empresa legalmente y lo más ágilmente posible. El FIDEICOMISO proporcionará los valores necesarios para los gastos de gestión de constitución, cuenta de integración de capital, trámites municipales, societarios, tributarios y otros rubros que sean demandados para la constitución de la empresa. Estos valores deberán ser contemplados en el flujo de efectivo que necesita el proyecto de emprendimiento, ya que formaran parte de su monto de inversión requerida.

6.23.5 Infraestructura Física

En función de lo tratado en la Sección 6.4, se proporcionará al emprendedor un espacio físico dentro de la incubadora de negocios con los siguientes recursos:

- Un escritorio con silla ejecutiva
- Un archivador aéreo
- Una Notebook
- Conexión a internet Wi-Fi
- Servicios básicos: agua, luz, teléfono
- Servicios comunes: Recepcionista, cafetería, sala de sesiones
- Parqueo dentro del campus ESPOL-PENAS

En caso de que el emprendedor requiera algún otro bien o servicio para efectos del desarrollo de su producto/servicio, este será cotizado por INCOEMP y la facturación por ese bien/servicio será facturado a la empresa que está siendo incubada.

6.23.6 Asesoría en la Planificación de la Gestión de Procesos para Empresa Incubada

Después de constituida jurídicamente la empresa incubada, esta necesitará planificar el desarrollo de su modelo de negocios. Para llevar a cabo este proceso, un profesional de INCOEMP se encargará de asesorar en cuanto a las actividades, prioridades, recursos y tiempos que contiene su Plan de Negocios. Con todo lo anterior se elaborará un Diagrama Gantt que será el mapa de ruta para la empresa incubada, así como las tareas en las que INCOEMP puede aportar para su gestión ya sea en servicios de apoyo o de expertos.

6.23.7 Asesoría en la Ejecución, Dirección y Control de Procesos para la Empresa Incubada

Una vez realizada la planificación de la empresa incubada, INCOEMP brindará la asesoría necesaria para que el Emprendedor y su Equipo, puedan llevar a cabo su Plan de Negocios, de acuerdo al mapa de ruta establecido. Se procurará en lo posible acudir a los miembros de la comunidad de ESPAE para la búsqueda de servicios de apoyo o de expertos en las diversas actividades que demanden las empresas incubadas.

Se revisará semanalmente los avances del plan, poniendo mayor énfasis en los hitos críticos, para analizar si se deben tomar medidas preventivas o correctivas para el cumplimiento de los objetivos.

6.23.8 Incorporación de Servicios de Apoyo/Expertos y Recursos de Proveedores Calificados

Para aplicar el modelo colaborativo de INCOEMP, se pretende incorporar a los miembros de la comunidad que presten sus servicios profesionales, ya sean como asesores o como empresas de servicios o proveedores de recursos. Para llevar a cabo esto, se realizará una actualización de datos de todos los miembros de la comunidad, para poder construir una red de contactos y así disponer de una cartera de profesionales que puedan brindar su continente en las diversas necesidades que pueden requerir las empresas incubadas. Así tenemos por ejemplo:

Servicio de Talento Humano (reclutamiento, contratación, capacitación), Finanzas, Contabilidad, Legal, Tributación, Societario, Auditoría, TICs, Logística, Catering, Mensajería, Limpieza, etc.

Para este proceso es necesario evaluar la disponibilidad de Empresas o Profesionales calificados dentro de la comunidad de ESPAE, de lo contrario se buscará en el mercado al profesional o proveedor de recursos o servicios que pueda satisfacer el requerimiento puntual de la empresa incubada.

Estos servicios o recursos ofrecidos por los diferentes proveedores serán facturados a la empresa incubada, como parte de sus operaciones.

6.23.9 Monitoreo y Evaluación de Desempeño para la Empresa Incubada

Para hacer seguimiento a las empresas incubadas, se realizará un monitoreo periódico de sus operaciones y resultados, de tal forma que se pueda evaluar el desempeño de la empresa, del Emprendedor y su Equipo de trabajo. Con esto se pretende ser proactivo ante una eventual desmotivación del equipo de emprendedores o ante algún inconveniente que se presentara en la ejecución del plan de negocios. De ser el caso se deberán tomar las medidas preventivas o correctivas para seguir con el plan de acción de la empresa incubada.

6.23.10 Graduación⁴⁴

La diferencia clave entre una incubadora y otras entidades que ofrecen lugares de negocios es que una incubadora promueve la graduación de sus negocios - para hacer espacio para nuevas empresas que se beneficiarán con el proceso de incubación.

Aquí se revisará sobre los criterios claves para evaluar cuando un negocio incubado está listo para salir de la incubadora y se ofrecen consejos sobre cómo preparar el negocio para el mundo comercial fuera de la incubadora.

Objetivos

Después de pasar por el proceso de incubación la parte responsable de la gestión de la empresa incubada debería estar preparada para los siguientes desafíos futuros:

- Dejar la incubadora
- Establecer una oficina independiente
- Consolidar la empresa en el mercado de su elección.

La empresa puede parecer lista para graduarse pero todavía necesita de cierto apoyo para hacer esto con éxito. La incubadora impulsará programas o acciones que permitan a la empresa obtener recursos adicionales y distribuir sus productos, ampliando sus operaciones de mercado.

Es necesaria una definición de criterios que permitan a las empresas salir y tener éxito. En la mayoría de los casos las empresas quieren permanecer en la incubadora durante un largo periodo de tiempo. Como se ve en el Informe Final de la Comisión Europea – Benchmarking Business Incubators (2002), "la adopción de criterios de salida asegura una facturación deseable de las empresas incubadas, aunque el volumen de negocios de las empresas hace que los niveles de ingresos por alquiler y otros servicios sean menos cierto".

Graduación de la empresa

- Identificación del tiempo de graduación de la empresa incubada
- Clausulas en el Convenio de Incubación, Asesoría y Participación con respecto a la salida oficial de su empresa de la incubadora de negocios.

⁴⁴ iDISC (2013aa)

- La puesta en marcha oficial, cuando corresponda, de todos los procesos de la empresa post-incubación.

El principal desafío está relacionado con la definición de cuando la empresa se gradúa. Hay una falta de criterios claros y precisos para ello.

La identificación de cuando se produce la salida de la empresa de la incubadora de negocios, generalmente se determina por:

- Seguimiento del sistema de evaluación de desempeño de la empresa
- Visión del Gerente de la incubadora
- Percepción del emprendedor (convertido en empresario)
- Variables de tiempo que cubren el período de incubación de la empresa

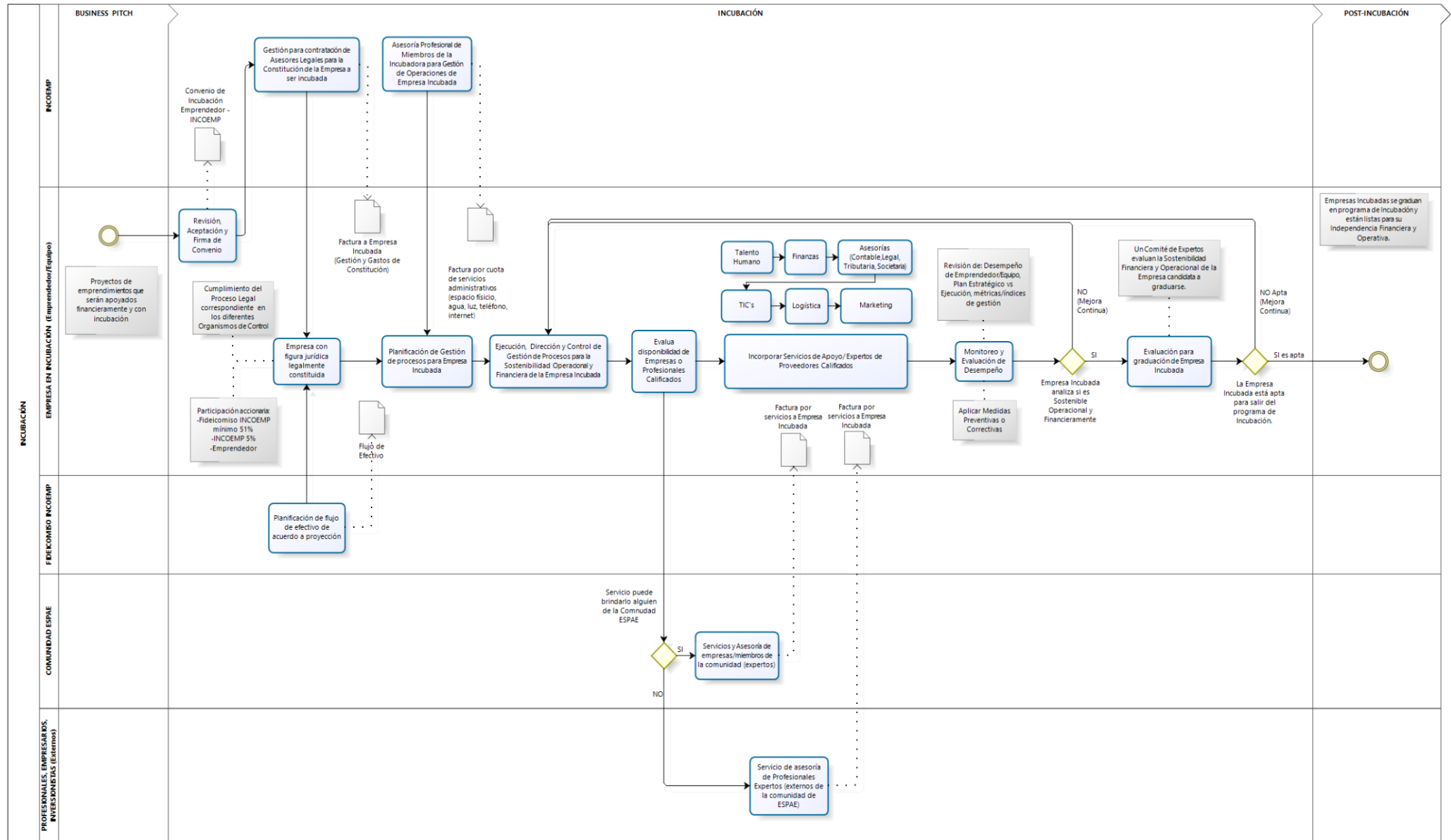
A continuación debe considerarse:

- Adoptar, establecer y registrar el tiempo de incubación promedio de la empresa (en Brasil, el tiempo de incubación promedio es de 30 meses, en Irlanda es de 33 meses, en Italia y Francia 48 meses y en Bélgica de 60 a 80 meses).
- Establecer y difundir la política de graduación adoptada por la incubadora.
- Seguimiento y evaluación del desempeño de las empresas incubadas, basado en criterios objetivos.
- Establecer objetivos a alcanzar por las empresas bajo cada criterio.
- Exponer gradualmente a las empresas a las condiciones del mercado, por incremento de los costos y/o reducción de los subsidios.

6.23.11 Modelo de Gestión de INCOEMP – INCUBACIÓN

La representación gráfica del proceso de Incubación presenta la interacción que existe entre (a) INCOEMP, (b) empresa incubada (c) fideicomiso INCOEMP, (d) la comunidad de ESPAÉ (bajo el rol de Emprendedor) y (e) Profesionales, Empresarios e Inversionistas Externos. En el diagrama de la Figura 17 se reflejan las actividades principales de lo expuesto en la Sección 6.23.

Figura 17. Modelo de Gestión – INCUBACIÓN



6.24 Post-Incubación¹

El objetivo de la etapa de post-incubación es ofrecer una oportunidad para que las empresas graduadas continúen beneficiándose de los servicios disponibles y las asociaciones de la incubadora de negocios de INCOEMP

La gran ventaja de la etapa de post-incubación es que proporciona una red de empresarios que puedan contribuir al desarrollo sostenible de las empresas incubadas.

Cuestiones clave

En el desarrollo de la fase de post-incubación, el equipo de gestión de la incubadora debe tener en cuenta lo siguiente:

Duración: una etapa de post-incubación puede haber sido predeterminada (o no). En algunos casos, la incubadora podría ofrecer un servicio continuo y apoyar a una empresa graduada a través de la consolidación en el mercado. Por esta razón, la etapa de post-incubación tiene un período de tiempo que se acuerdan específicamente por ambas partes. En otros casos, la etapa de post-incubación puede ser utilizada por la incubadora para garantizar un Arreglo Productivo Local (LPA) que mantiene las interacciones con las empresas que ya se han graduado. Un LPA puede tener ventajas para la incubadora, cuando la empresa se gradúa mantiene una fuerte interacción con la incubadora y sus socios. Por ejemplo, una conexión de post-incubación es común en las empresas de biotecnología y la nanotecnología, debido a su necesidad de continuar el contacto con centros de investigación.

1. **Servicios ofrecidos:** el equipo directivo tiene que analizar cuidadosamente los servicios que se ofrecen a las empresas graduadas. Aparte de ayudar en la solución de los desafíos que estas empresas enfrentan, los servicios que se ofrecen después de la incubación puede ser una excelente fuente de capital para la incubadora ya que las empresas suelen pagar las tasas del mercado para estos servicios con sus propios fondos.
2. **Parques Tecnológico/Industrial:** se trata de una progresión natural para las empresas recién graduadas, ya que puede haber interacciones con las empresas que ya existen. Por lo tanto, el equipo de gestión de la incubadora puede tener un papel en la

¹ iDISC (2013z)

creación/consolidación de un parque tecnológico/industrial, que podría ser un lugar natural para que algunas de las empresas graduadas progresen.

3. **Monitoreo de Desempeño:** la Incubadora necesita obtener información cuantitativa sobre el éxito de las empresas graduadas. El equipo de gestión debe implementar un sistema de vigilancia de la empresa graduada después de la graduación. Esto es independiente de si la empresa participa o no en la fase de post-incubación.

6.24.1 Asesoría en Gestión Específica para Empresa Graduada

Luego de la Incubación, la empresa graduada de INCOEMP podría seguir requiriendo nuevos servicios de apoyo o de expertos, los cuales se encuentran en la incubadora. De ser el caso, INCOEMP seguirá brindando el servicio que la empresa graduada necesite.

Estos servicios serán facturados a la empresa graduada.

6.24.2 Planificación de la Gestión Específica requerida por la Empresa Graduada

Una vez que se llega a un acuerdo con la empresa graduada sobre el servicio que requiere, se realiza una planificación que da como resultado un diagrama Gantt de las actividades, recursos y tiempos que se deben emplear para poder efectuar el servicio.

Esta actividad es necesaria, porque al final de la entrega del servicio, como gestión de calidad se deberá medir los tiempos y resultados de los servicios entregados ya sean por parte de INCOEMP o por el socio de negocios que brindó el servicio/recurso.

6.24.3 Asesoría en la Ejecución, Dirección y Control de Procesos para la Empresa Incubada

Una vez realizada la planificación del servicio requerido por la empresa graduada, INCOEMP brindará la asesoría necesaria para que el Empresario y su Equipo, puedan llevar a cabo su proceso, de acuerdo a sus objetivos. Se procurará en lo posible de acudir a los miembros de la comunidad de ESPAЕ para la búsqueda de servicios de apoyo o de expertos en las diversas actividades que demanden las Empresas graduadas.

Se revisará periódicamente el avance del plan, poniendo mayor énfasis en los hitos críticos, para analizar si se deben tomar medidas preventivas o correctivas para el cumplimiento de los objetivos.

6.24.4 Incorporación de Servicios de Apoyo/Expertos y Recursos de Proveedores Calificados

De la base de datos de profesionales y empresas proveedoras de servicios o recursos, de nuestra de red de contactos, se seleccionará al proveedor calificado para que pueda brindar su contingente en las diversas necesidades que pueden requerir las empresas graduadas. Así tenemos por ejemplo:

Servicio de Talento Humano (reclutamiento, contratación, capacitación), Finanzas, Contabilidad, Legal, Tributación, Societario, Auditoría, TICs, Logística, Catering, Mensajería, Limpieza, etc.

Para este proceso es necesario evaluar la disponibilidad de Empresas o Profesionales calificados dentro de la comunidad de ESPAE, de lo contrario se buscará en el mercado al profesional o proveedor de recursos o servicios que pueda satisfacer el requerimiento.

Estos servicios o recursos ofrecidos por los diferentes proveedores serán facturados a la empresa graduada.

6.24.5 Monitoreo y Evaluación de Desempeño para la Empresa Graduada

Para hacer seguimiento a las empresas graduadas, se realizará un monitoreo periódico de sus operaciones y resultados, de tal forma que se pueda evaluar el desempeño de la empresa, del Empresario y su Equipo de trabajo. Con esto se pretende ser proactivo ante algún inconveniente que surgiera en el crecimiento de la empresa. De ser el caso, INCOEMP asesorará en la toma de medidas preventivas o correctivas para seguir con un crecimiento sostenible en la empresa graduada.

6.24.6 Registro de Gestión y Soporte en CRM

Con la finalidad de mantener registros de los soportes, servicios y experiencias de toda la gestión que se realiza en el proceso de Post-Incubación con las empresas graduadas, se actualizará la base de datos de nuestro CRM, en función de las actividades realizadas a cada cliente, con las experiencias obtenidas.

Lo que se pretende es generar una base de conocimiento que en el futuro nos ayude analizar datos cualitativos y cuantitativos de las actividades que realizan nuestros incubados al salir de INCOEMP. Con estos resultados se podría aplicar la mejora continua a nuestros procesos.

6.24.7 Etapa de Crecimiento y Recompra de Acciones

Luego de 5 años de operaciones dentro de los cuales se asume que el proyecto ha pasado por una etapa de pérdidas operacionales (primer año), obtención de un punto de equilibrio (segundo y tercer año) y resultados positivos (cuarto y quinto año), el emprendedor podrá acceder a comprar las acciones al FIDEICOMISO.

La recompra de acciones se dará a precios preferenciales en relación al mercado, condición que ha sido previamente establecida en un convenio entre el EMPRENDEDOR e INCOEMP. El emprendedor podrá adquirir la participación accionaria del FIDEICOMISO, recordando que deberá ceder el 5% de su participación a INCOEMP por la gestión realizada en el apoyo inicial, todo su proceso de incubación y crecimiento de su empresa.

El emprendedor puede adquirir las acciones de la empresa hasta por un monto que equivale al 95% del valor total de las acciones en circulación; por lo tanto, INCOEMP se reserva un 5% del paquete accionario vigente a esa fecha.

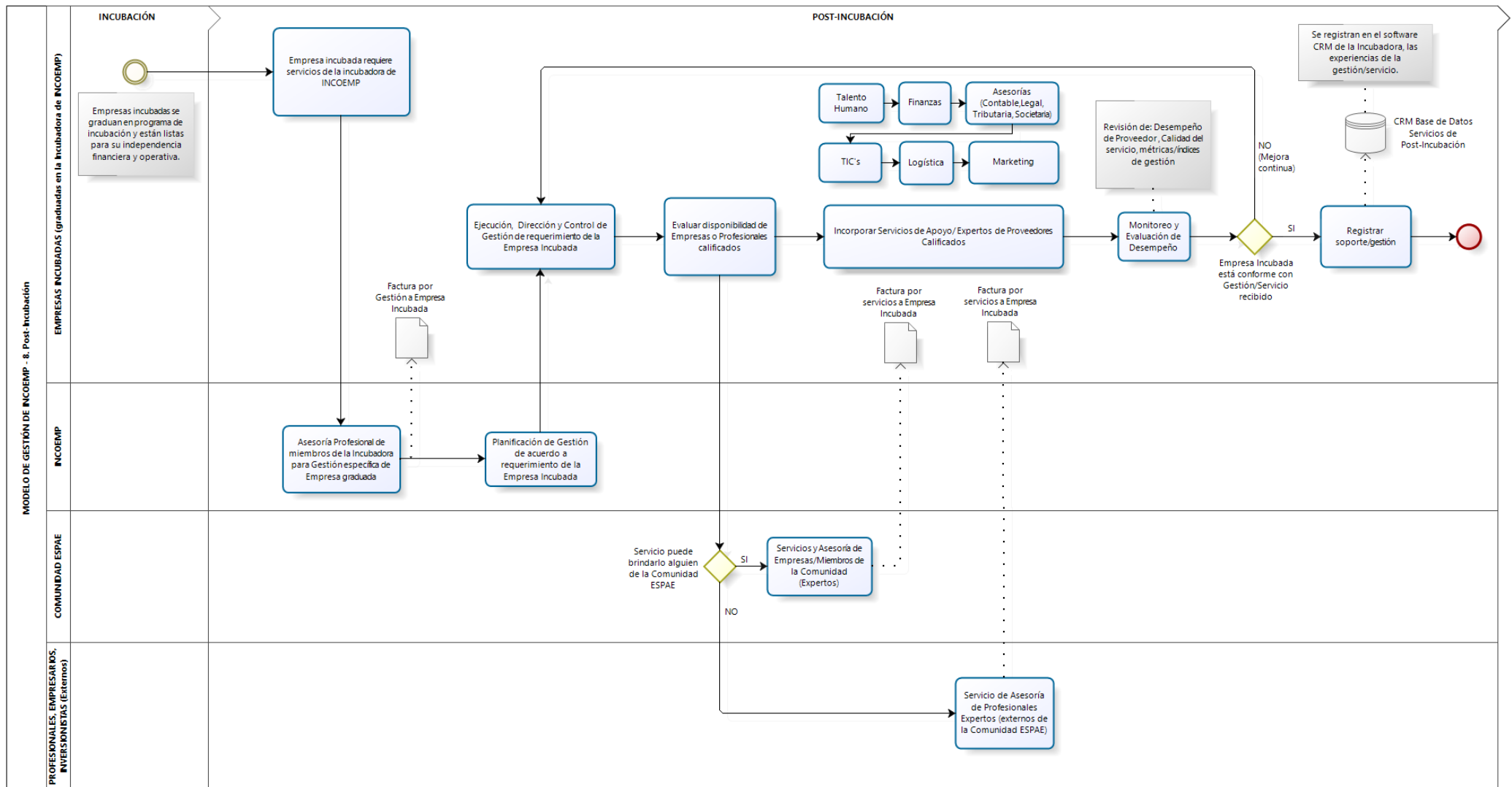
El emprendedor también puede recomprar acciones antes del plazo estipulado (5 años), pero se sujetará a un precio de mercado vigente en el momento de la compra con un castigo proporcional al tiempo de anticipación, pero siempre hasta por el monto del 95% del total de las acciones disponibles.

INCOEMP dispondrá del 5% de acciones en su poder acorde a sus necesidades de liquidez o podrá mantenerlas en su portafolio de inversión.

6.24.8 Modelo de Gestión de INCOEMP – POST-INCUBACIÓN

La representación gráfica del proceso de Post-incubación presenta la interacción que existe entre (a) empresas incubadas, (b) INCOEMP, (c) la comunidad de ESPAE (bajo el rol de Emprendedor) y (d) Profesionales, Empresarios e Inversionistas Externos. En el diagrama de la Figura 18 se reflejan las actividades principales de lo expuesto en la Sección 6.24.

Figura 18. Modelo de Gestión – POST-INCUBACIÓN



7. GESTIÓN OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVA

7.1 Gestión Operativa

Previo al inicio de la gestión operativa de INCOEMP, es necesario definir y realizar los aspectos pre-operativos inherentes a la constitución formal de la empresa como persona jurídica, así como su implementación logística para que pueda ejercer su actividad.

7.1.1 Etapa Pre-operativa

La gestión pre-operativa tiene el siguiente objetivo estratégico fundamental: Lograr que la empresa INCOEMP quede lista para iniciar sus actividades en todos los aspectos operacionales necesarios.

7.1.1.1 Ámbitos Generales

A continuación se contemplan las actividades principales para la implementación del proyecto, previas al arranque de las operaciones:

- **Gobernanza:** Comprende la constitución legal para el funcionamiento de INCOEMP, el establecimiento del convenio entre INCOEMP y la ESPAE, la inscripción de la marca en el IEPI, obtención del RUC, permisos municipales, tasa de bomberos y clave laboral en el IESS, entre los aspectos prioritarios.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Comprende la selección, contratación del personal e inducción respectiva.
- **Gestión Financiera:** Creación del fideicomiso, obtener el financiamiento del proyecto y realizar la administración y control de los desembolsos correspondientes.
- **Gestión de Marketing:** Elaboración y difusión del material promocional y el desarrollo e implementación de la estrategia de lanzamiento de la empresa.
- **Gestión de Equipamiento:** Determinar la ubicación de las oficinas, la adquisición e instalación del mobiliario y equipo necesario, así como la implementación de la página web.
- **Gestión de Evaluación de Resultados y Apertura:** Reporte de cumplimiento del proyecto, evaluación de resultados y definición de la fecha de apertura.

7.1.1.2 Cronograma Establecido para la Ejecución

La Tabla 22 muestra las actividades principales a realizar y el tiempo estimado de ejecución:

Tabla 22. Actividades Principales a Realizar y Tiempo de Duración Estimado

ÍTEM	PROCESO	ACTIVIDAD	DURACIÓN (DÍAS)
1	Gobernanza	Constitución de INCOEMP	30
2		Convenio de cooperación ESPOL-INCOEMP	10
3		Inscripción de marca en el IEPI	60
4		Obtención de clave laboral IESS	1
5		Obtención del RUC	2
6		Impuestos Municipales / Bomberos	30
7	Promoción & Marketing	Elaboración y Difusión del material promocional	10
8		Desarrollo e Implementación del lanzamiento	30
9	Recursos Humanos	Convocatoria, selección y contratación del personal	20
10		Inducción al personal	10
11	Financiero	Creación del Fideicomiso	20
12		Financiamiento requerido	15
13		Administración y control de flujos	70
14	Equipamiento	Adquisición e Instalación de mobiliario y equipos	30
15		Ubicación y mejoras en espacio físico asignado	20
16		Creación del portal web www.incoemp.com	60
17	Fin del Proyecto	Informe de Evaluación de Resultados	5
18	Inicio operaciones	Fecha idónea de apertura	5

Elaboración: Los Autores

7.1.1.3 Tiempo de Ejecución

La Tabla 23 muestra la evolución y el desarrollo de las actividades en base a un cronograma de avance semanal:

Tabla 23. Cronograma Semanal de Implementación

Actividades	Duración	Semanas													
	Días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Constitución	30														
Convenio con ESPAE	10														
RUC	2														
IEPI	60														
IESS	1														
Municipio / Bomberos	30														
Material publicitario	10														
Marketing y promoción	30														
Contratación e inducción	30														
Creación Fideicomiso	20														
Financiamiento	15														
Administración de flujo	70														
Adquisición de activos	30														
Mejoras espacio físico	20														
Creación del portal web	60														
Informe final	5														
Fecha apertura	5														

Elaboración: Los Autores

Las actividades consideradas críticas del proyecto son: constitución para el funcionamiento de INCOEMP, convenio ESPOL-INCOEMP, constitución del fideicomiso, financiamiento, plan de promoción, administración y control de flujos, ubicación y mejoras en espacio físico y la fecha de inicio de operaciones.

Se estima que la duración del presente proyecto es de 95 días, cuya fecha de inicio se pronostica para el 14 de Octubre del 2013 y la fecha de finalización para el 17 de Enero del 2014.

7.1.1.4 Recursos Necesarios

Para implementar la empresa tenemos que destinar fondos que se invertirán en recursos principalmente legales, humanos, administrativos, materiales y tecnológicos. Todos los valores relacionados son considerados gastos de constitución, pre-operacionales y activos fijos para INCOEMP, según correspondan.

Los gastos legales comprenden principalmente el pago de tasas, contribuciones, honorarios de abogado y gastos notariales para constituir la empresa. En lo que respecta al recurso humano, para efectos de dirigir y coordinar las actividades los accionistas designarán de entre sus miembros a un administrador temporal del proyecto, al que se le reconocerá un valor por llevar a cabo la gestión de implementación de la empresa dentro del cronograma establecido. En relación a los gastos administrativos, tenemos los correspondientes a suministros de oficina, publicidad y promoción, telefonía, movilización, adecuaciones, etc. Por otra parte, los activos fijos necesarios, se refieren a equipos de oficina, cómputo y muebles y enseres; mientras que las licencias, programas, dominios, sistema administrativo-contable, web, entre otros, se incluyen dentro del ámbito tecnológico.

Para efectos de reducir en la medida de lo posible los egresos derivados de la implementación de la empresa, los miembros accionistas de INCOEMP se comprometen a ser soporte para estas actividades acorde a su rama profesional, brindando su experiencia para optimizar el uso de los recursos.

7.1.1.5 Gobernanza

Hacemos referencia principalmente a los siguientes aspectos:

- a) Constitución de INCOEMP.
- b) Convenio de colaboración entre INCOEMP y la ESPOL.
- c) Obtención del Registro Único de Contribuyente (RUC).
- d) Registro de marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).
- e) Otros requisitos legales.

A continuación se bosquejan brevemente sus alcances, procedimientos y requisitos:

a) Constitución de INCOEMP

Es obligatorio que la empresa se constituya legalmente como persona jurídica para efectos de poder desarrollar sus actividades. Para este fin, es preciso contar con la asesoría y patrocinio de un abogado. Los aspectos a considerar para la constitución de INCOEMP se revisan en detalle en la Sección 4.2 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza.

En términos resumidos, podemos mencionar que INCOEMP se constituirá bajo la figura de una sociedad anónima cuyo objeto social será el de “Incubar proyectos de emprendimiento, brindarles asesoría además de ofrecer servicios de capacitación”, amparada y regulada por la Ley de Compañías vigente, con un capital social de US\$ 150 mil, siendo sus accionistas los integrantes de esta propuesta. Para efectos de un adecuado control y dirección, adicional a la Junta General de Accionistas, la empresa contará con un Directorio dentro de su estructura organizacional. Además cabe indicar, que junto con los valores organizacionales definidos, la empresa se administrará en base a principios del Buen Gobierno Corporativo.

b) Convenio de Cooperación ESPOL-INCOEMP

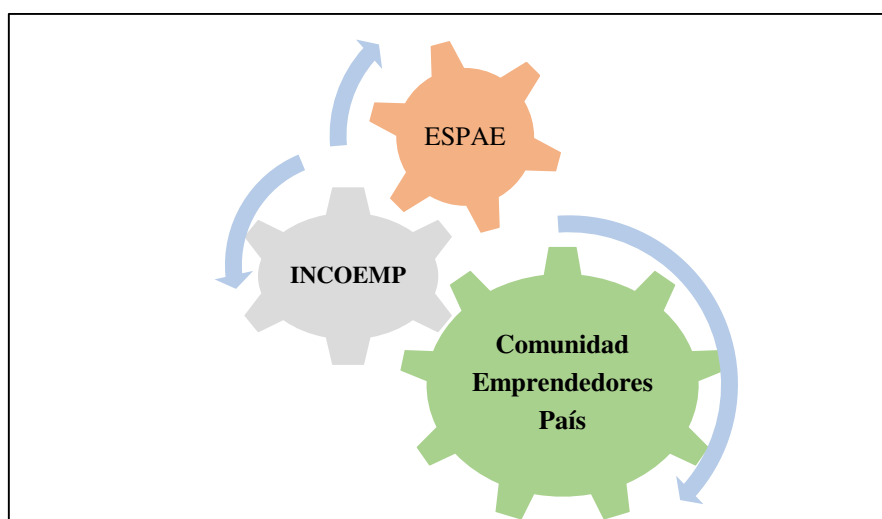
Una vez constituida la empresa, se puede avanzar con el siguiente paso, el mismo que implica la implementación de un convenio con la ESPOL.

Con el fin de aplicar un modelo colaborativo en el desarrollo e impulso de los emprendimientos y para efectos de poder brindar un adecuado servicio, INCOEMP firmará con la ESPOL un “convenio de cooperación” con una vigencia inicial de 10 años, cuya ejecución y operatividad corresponderá a la ESPAE; el cual representará un compromiso que tendrá un intercambio de beneficios mutuos. Los lineamientos sobre los cuales se basa este convenio constan en la Tesis 4. Modelo de Gobernanza, Sección 7.7.

Podemos representar este acuerdo como un engranaje, tal como lo muestra la Figura 19, dentro del cual INCOEMP y ESPAE al funcionar en conjunto logran sinergia con un beneficio directo para los siguientes actores:

- i. INCOEMP
- ii. La ESPAE y la comunidad
- iii. Los emprendedores y el país en general

Figura 19. Engranaje de la Relación INCOEMP - ESPAE



Elaboración: Los Autores

i. Beneficios principales para INCOEMP

- Cobertura en un porcentaje del 100% de los gastos operativos y de alquiler que genere la permanencia de la empresa en las instalaciones de la ESPAE.
- Acceso a red de contactos empresariales de la ESPAE.
- Acceso a base de profesionales graduados en la ESPAE.
- Uso de instalaciones cómodas con toda la tecnología actual, zonas de parqueo y guardiana, sin costo.
- Ubicación de oficinas en el centro de la ciudad y con fácil acceso.

ii. Beneficio principales para ESPAE y la comunidad.

- Complemento de la teoría dictada en clases con la práctica.
- Incorporación de maestrantes en cogobiernos de empresas.
- Dar la posibilidad a los maestrantes de ser accionistas de empresas.
- Permite la participación de los maestrantes en decidir alternativas de inversión.

- Reinserción activa de los ex maestrantes de la comunidad ESPAE.
- Obtención de casos de estudios para fines didácticos y académicos.
- Desarrollo de una incubadora de negocios dentro de la ESPAE.
- Forma parte del desarrollo del sector productivo del país.
- Modelo ejemplo para otras escuelas de postgrado.
- Posibilidad de acceso a recursos.
- Reforzar la misión y visión de la ESPAE.

iii. Beneficio principales para los Emprendedores y el País en General

- **Emprendedores:**
 - Desarrollo gerencial y profesional.
 - Coaching de profesores en todas las etapas del desarrollo de los emprendimientos.
 - Creación de valor y rendimientos.
 - Diversificación.
- **Para el país:**
 - Fuente de tributos.
 - Generación de empleo.
 - Dinamismo económico.

c) Obtención del RUC

La Ley establece que toda empresa que sea titular de bienes y derechos que generen u obtengan ganancias tiene que inscribirse en el Servicio de Rentas Internas para obtener un Registro Único de Contribuyentes (RUC)⁴⁶. Para este propósito, se requiere lo siguiente⁴⁷ (ver Sección 4.2.1 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza):

- Formulario RUC 01-A y RUC 01-B debidamente firmados por el representante legal.
- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia, o copia certificada de las hojas de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías (datos generales, actos jurídicos y accionistas).

⁴⁶ Ley del Registro Único de Contribuyentes, Capítulo 1, Artículo 3.

⁴⁷ <http://www.sri.gob.ec/web/10138/219>

- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- Original y copia a color de la cédula vigente y original del certificado de votación del representante legal.
- Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono). Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. (No aplica para INCOEMP).
- Original y copia del contrato de arrendamiento. (No aplica para INCOEMP).
- Original y copia del contrato de concesión comercial o contrato en comodato.
- Se presentará como requisito adicional una carta de cesión de uso gratuito del inmueble cuando los documentos detallados anteriormente no se encuentren a nombre de la sociedad, representante legal, accionistas o de algún familiar cercano como padres, hermanos e hijos. Se deberá adjuntar copia de la cédula del cedente.

d) Registro de Marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

Para efectos de proteger legalmente la marca ante cualquier eventualidad de uso o copia no autorizada, se la registrará en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) (Refiérase a la Tesis 4. Modelo de Gobernanza, Sección 4.2.1). Los pasos para el registro comprenden⁴⁸:

- Formulario de solicitud de búsqueda fonética.
- Formulario de solicitud de registro de signos distintivos.
- Pago de tasas correspondientes.
- Si la marca es figurativa o mixta, adjuntar 6 artes a color tamaño 5x5 cm. impresos en papel adhesivo.
- Copia notariada del nombramiento del representante legal.

e) Otros

Necesita INCOEMP afiliarse a la Cámara de Comercio, tener la tasa de servicios contra incendios emitida por el Cuerpo de Bomberos, obtener en el Municipio de Guayaquil la

⁴⁸ Fuente: Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

patente municipal, la tasa de habilitación y los permisos sanitarios y tramitar la clave patronal en el IESS (ver Sección 4.2.1 de la Tesis 4. Modelo de Gobernanza).

i. Cámara de Comercio de Guayaquil

Los requisitos para la afiliación a la Cámara de Comercio son⁴⁹:

- Solicitud de afiliación.
- Copia de cédula del representante legal y certificado de votación.
- Copia del RUC.
- Foto tamaño carnet del representante legal.
- Copia de escritura de constitución.
- Copia del nombramiento del representante legal.

ii. Tasa de Servicios Contra Incendios

Los requisitos para la obtención de la tasa de servicios contra incendios son⁵⁰:

- Copia completa y actualizada del RUC donde conste el establecimiento con su respectiva dirección y actividad.
- Copia del nombramiento vigente del representante legal.
- Copia de cédula de ciudadanía.
- Original y copia de la factura actualizada de compra o recarga del extintor, la capacidad del extintor va en relación con la actividad y área del establecimiento.

El procedimiento involucra una visita a las oficinas por parte de un inspector, previo a la emisión del documento.

iii. Patente Municipal

Los requisitos para obtener la patente municipal son⁵¹:

- Tasa de servicios contra incendios emitida por el Benemérito Cuerpo de Bomberos.
- En el caso de inicio de actividades, las personas jurídicas deberán presentar la escritura de constitución correspondiente, así como el nombramiento del representante legal y la cédula de identidad y certificado de votación del mismo.

⁴⁹ http://www.lacamara.org/website/index.php?option=com_content&view=article&id=145&Itemid=114

⁵⁰ Fuente: Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil

⁵¹ Fuente: Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil

- Formulario “Solicitud para registro de patente municipal”.
- Si es el caso, carta de autorización a la persona que realiza el trámite, firmada por el titular de la empresa.
- Declaración del impuesto a la renta (no aplica en el caso de inicio de actividades).

El procedimiento implica adjuntar los documentos con el formulario debidamente lleno y entregarlos en las ventanillas de la Dirección financiera del municipio para la liquidación y pago respectivo.

iv. Tasa de Habilitación Municipal

Los requisitos para obtener la tasa de habilitación municipal son⁵²:

- Consulta de uso de suelo no negativa.
- Copia de patente municipal del año vigente.
- Tasa por servicios contra incendios.
- Copia del RUC.
- Tasa de trámite y formulario de tasa de habilitación.
- Copia del nombramiento, cédula y certificado de votación del representante legal.
- En el caso de un local arrendado o concesionado, debe presentar copia simple del contrato vigente con copias de cédulas de identidad de los firmantes.
- Si es el caso, carta de autorización a la persona que realiza el trámite, firmada por el titular de la empresa.

El procedimiento comprende el obtener primero la consulta de uso de suelo a través de la página web www.guayaquil.gob.ec, adjuntar los documentos con el formulario debidamente lleno y entregarlos en las ventanillas de la Dirección financiera del municipio para la liquidación y pago respectivo.

v. Clave Patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Los requisitos para obtener la clave patronal en el IESS son⁵³:

- Ingresar primero a la página web www.iesse.gob.ec para llenar e imprimir la solicitud de entrega de clave.
- Copia del RUC.

⁵² Fuente: Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil

⁵³ <http://www.iesse.gob.ec/es/web/empleador/registro-de-empleador>

- Copia de cédula de identidad a color y certificado de votación del representante legal y su delegado, en caso de autorizar retiro de clave.
- Copia de pago de servicio básico.
- Original de la cédula de ciudadanía.

El procedimiento implica acercarse a las oficinas de historia laboral en el IESS.

7.1.1.6 Financiación

Dentro de este aspecto, mencionaremos brevemente los siguientes temas:

- Recursos Iniciales.
- Fuente de Financiamiento.
- Control de Egresos y Desembolsos.
- Creación del Fideicomiso.

a) Recursos Iniciales

El costo de implementación de la empresa asciende a US\$ 85.500, según detallamos en la Tabla 24. Este aspecto se revisa en detalle en la Sección 7.11.1.

Tabla 24. Costo de Implementación de INCOEMP

Rubros	Valor US\$
Constitución	5.000
Director de proyecto	3.000
Marketing	10.000
Activos Fijos	40.000
Adecuación de local	10.000
TIC'S	16.650
Suministros / Personal / varios	850
Total estimado	85.500

Elaboración: Los Autores

b) Fuente de Financiamiento

El financiamiento de la empresa viene dado en una primera etapa por el aporte de capital en efectivo proporcionado por los accionistas que conforman la sociedad. Este tema se revisará con mayor detalle en la Sección 7.11.2.

c) Control de Egresos y Desembolsos

Para efectos de un control adecuado, los pagos se efectuarán de la cuenta corriente que la empresa abrirá en un banco con presencia nacional y calificación mínima de “AA”. Previo al desembolso, se debe contar con el informe favorable del director del proyecto y los egresos deben estar dentro del presupuesto aprobado.

d) Creación de un Fideicomiso

Con el fin de proporcionar mayor seguridad e integridad a los fondos recaudados para efectos de destinarlos a los emprendimientos, estos valores serán transferidos a un contrato de fideicomiso mercantil, el mismo que se denominará “FIDEICOMISO INCOEMP”. La Tesis 4. Modelo de Gobernanza en la Sección 5, analiza en detalle lo que representa esta figura jurídica y su importancia en nuestro esquema. Adicionalmente, la gestión de INCOEMP con el fideicomiso está detallada en la Sección 4 de este trabajo.

7.1.1.7 Dirección del Proyecto

El director del proyecto es el responsable de que la implementación de la empresa se realice a cabalidad dentro del plazo establecido. Dentro de sus funciones están:

- Hacer un informe semanal que contiene de las actividades realizadas, el avance del proyecto y el porcentaje de cumplimiento.
- Sujetarse al presupuesto de egresos aprobado y justificar diferencias si las hubiere.
- Coordinar la logística con la ESPAE para efectos de definir tiempos de trabajo que afecten lo menos posible las actividades de la institución.
- Gestionar los fondos con INCOEMP para la implementación de la oficina.
- Servir de nexo entre la ESPOL e INCOEMP.
- Reunirse cada 15 días con el Directorio de INCOEMP para revisar la gestión realizada.

7.1.1.8 Talento Humano

La gestión de talento humano tiene por objeto asegurar que el personal que entre a formar parte de la organización, se sienta a gusto y comprometido con el logro de los objetivos que se propone alcanzar la empresa.

Para el efecto, una adecuada gestión debe incluir principalmente aspectos relacionados con el proceso de contratación adecuado, oportunidades de crecimiento y desarrollo e instrumentos de motivación. Todos estos temas se revisan en detalle en la Sección 7.3.

7.1.1.9 Material Publicitario

Aquí se considera el recurso necesario a implementar, con el fin de promocionar el proyecto. En la Sección 4 de la Tesis 2. Modelo de Marketing se abordará todo lo concerniente a este aspecto

7.1.1.10 Marketing y Lanzamiento

En esta etapa pre operacional, se revisarán las estrategias más idóneas con el fin de conseguir a potenciales inversionistas y comprometer la participación de la comunidad en nuestro proyecto. Además, se definirá todo lo concerniente al lanzamiento de la empresa. Estos aspectos se revisan con detenimiento en la Tesis 2. Modelo de Marketing, Sección 4.

7.1.1.11 Estratégica

La gestión estratégica que adopte INCOEMP se enmarca dentro de la estrategia propuesta indicada en la Sección 11 de la Tesis 1. Modelo de Negocio, en la cual la estrategia competitiva de la empresa radica en un enfoque basado en diferenciación, derivados de su propuesta de negocios con participación de la ESPAE y la comunidad, en lo concerniente a los emprendimientos, networking, proveedores, entre otros; lo que conduce a una optimización de los recursos y alianzas estratégicas a largo plazo.

La alta dirección de la empresa debe alinear sus procedimientos para cumplir eficientemente con los objetivos estratégicos que conforman la misión y visión de la empresa. Este tema se revisará con detenimiento en la Sección 7.10 de esta Tesis, así como las fórmulas a implementarse para lograr los objetivos establecidos.

7.1.1.12 Equipamiento

Comprende principalmente los siguientes aspectos:

- a) Activos fijos requeridos.
- b) Tecnología y licencias.
- c) Ubicación física.
- d) Adecuación de local.
- e) Creación del portal web.

a) Activos Fijos

Los recursos materiales básicos necesarios para el inicio de operaciones en Enero 2014 se detallan a continuación en la Tabla 25:

Tabla 25. Detalle de Activos Fijos por Puesto y Centro de Costo

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	PUESTO DE TRABAJO	CENTRO DE COSTO
Escritorio (16)	1	Gerencia General	Administración
	1	Secretaria – Recepcionista	Administración / Incubación
	1	Coordinador de operaciones	Administración
	1	Mensajero	Administración
	1	Jefe de Incubación	Incubación
	1	Asistente de Incubación	Incubación
	10	Emprendedor 1 a 10	Incubación
Sillas (34)	3	Gerencia General	Administración
	1	Secretaria – Recepcionista	Administración
	3	Coordinador de operaciones	Administración
	1	Mensajero	Administración
	3	Jefe de Incubación	Incubación
	3	Asistente de Incubación	Incubación
	20	Emprendedor 1 a 10	Incubación
Mesa /sillas reunión (10)	1	Gerencia General	Administración / Incubación
Recepción	1	Secretaria - Recepcionista	Administración / Incubación

Elaboración: Los Autores

Tabla 25. Detalle de Activos Fijos por Puesto y Centro de Costo 2 de 3

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	PUESTO DE TRABAJO	CENTRO DE COSTO
Modulares (15)	1	Gerencia General	Administración
	1	Secretaria - Recepcionista	Administración / Incubación
	1	Coordinador de operaciones	Administración
	1	Jefe de Incubación	Incubación
	1	Asistente de Incubación	Incubación
	10	Emprendedor 1 a 10	Incubación
Divisionales (20)	4	Gerencia General	Administración
	2	Recepción	Administración
	2	Coordinador de operaciones	Administración / Incubación
	4	Sala de reuniones	Administración / Incubación
	3	Bodega	Administración
	3	Jefe de Incubación	Incubación
	2	Asistente de Incubación	Incubación
Puertas (6)	1	Gerencia	Administración
	1	Coordinador de operaciones	Administración
	1	Sala de reuniones	Administración / Incubación
	1	Bodega	Administración
	1	Jefe de Incubación	Incubación
	1	Asistente de Incubación	Incubación
Archivador (5)	1	Gerencia General	Administración
	1	Secretaria – Recepcionista	Administración / Incubación
	1	Coordinador de operaciones	Administración
	1	Jefe de Incubación	Incubación
	1	Asistente de Incubación	Incubación
Nevera	1	Gerencia General	Administración
Cafetera	1	Asistente	Administración / Incubación

Elaboración: Los Autores

Tabla 25. Detalle de Activos Fijos por Puesto y Centro de Costo 3 de 3

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	PUESTO DE TRABAJO	CENTRO DE COSTO
Surtidor	1	Recepción	Administración/ Incubación
Microonda	1	Asistente	Administración/ Incubación
Teléfono (16)	Central 1	Gerencia General	Administración
	1	Secretaria - Recepcionista	Administración / Incubación
	1	Coordinador de operaciones	Administración
	1	Sala de reuniones	Administración / Incubación
	1	Jefe de Incubación	Incubación
	1	Asistente de Incubación	Incubación
	10	Emprendedor 1 a 10	Incubación
LED	1	Recepción	Administración/ Incubación
Laptop (3)	1	Gerencia General	Administración
	1	Coordinador de operaciones	Administración
	1	Jefe de Incubación	Incubación
CPU (12)	1	Secretaria - Recepcionista	Administración / Incubación
	1	Asistente de Incubación	Incubación
	10	Emprendedor 1 a 10	Incubación
Impresoras	1	Secretaria - Recepcionista	Administración / Incubación
Proyector	1	Sala de reuniones	Administración / Incubación
UPS (15)	1	Secretaria – Recepcionista	Administración / Incubación
	1	Gerencia General	Administración
	1	Coordinador de operaciones	Administración
	1	Jefe de Incubación	Incubación
	1	Asistente de Incubación	Incubación
	10	Emprendedor 1 a 10	Incubación
Router	1	Gerencia General	Administración / Incubación
Rack / p voz/datos	1	Gerencia General	Administración / Incubación

Elaboración: Los Autores

b) Tecnología y Licencias

Los recursos tecnológicos necesarios para el inicio de operaciones se detallan a continuación en la Tabla 26:

Tabla 26. Detalle de Tecnología por Puesto y Centro de Costo

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	PUESTO DE TRABAJO	CENTRO DE COSTO
Dominio Web	3	Gerencia General	Administración / Incubación
Hosting	1	Gerencia General	Administración / Incubación
Software ofimática	1	Gerencia General	Administración / Incubación
Portal web	1	Gerencia General	Administración / Incubación
Licencia correo masivo	1	Gerencia General	Administración / Incubación
Software ERP	1	Gerencia General	Administración / Incubación
Software CRM	1	Gerencia General	Administración / Incubación

Elaboración: Los Autores

c) Ubicación Física de las Oficinas de INCOEMP

La propuesta de negocio implica la siguiente ubicación física de las oficinas:

- Dirección: ESPAE, Malecón 100 y Loja, Campus Las Peñas.
- Ciudad: Guayaquil.
- Ubicación específica dentro de ESPAE:

Usar el espacio físico en donde actualmente funciona el aula hexagonal 1 de la ESPAE, para destinarlo a las oficinas de INCOEMP, la misma que será organizada para convertirse en un corredor empresarial y centro de incubación de empresas. Las divisiones de las áreas serán mixtas con paredes de vidrio para que los alumnos visualicen lo que se realiza en la compañía.

Un detalle del plano general de la distribución del espacio físico, se presenta en el Anexo 3. Se estima contar con la siguiente distribución de las oficinas administrativas y de incubación, acorde a la Tabla 27. El plano considera 6 oficinas para las áreas administrativas (4) e incubación (2) y 20 oficinas para los emprendimientos (10 a

implementarse en el año 2014 y 10 para el año 2015); así como 2 áreas destinadas a cafetería y archivo.

Tabla 27. Distribución de Espacio Físico de INCOEMP

Espacios	Cantidad	Personal asignado
Oficina 1 Principal	1	Gerencia General
Oficina 2	1	Secretaria - Recepcionista
Oficina 3	1	Coordinador de operaciones
Oficina 4	1	Jefe de incubación
Oficina 5	1	Asistente incubación
Oficina 6	1	Sala de reuniones
Oficinas 6 a 25	20	Emprendedor 1 a 20
Área 1	1	Cafetería
Área 2	1	Archivo

Elaboración: Los Autores

d) Adecuación de Espacio Físico

Aquí se incluyen los egresos relacionados a la habilitación del sitio donde va a funcionar la empresa. Incluye temas relacionados al desmontaje del mobiliario existente y colocación del nuevo, paredes divisionales, equipos de cómputo, instalaciones eléctricas, puntos de voz, redes, pintura de paredes, etc. Los trabajos se realizarán en coordinación con la ESPAE para efectos de afectar lo menos posible a las actividades diarias de la ESPAE y el uso de las instalaciones por la comunidad en general.

e) Creación del Portal Web

En esta etapa se implementará el portal web www.incoemp.com para efectos de que la comunidad ESPAE, inversionistas, organismos y público en general, conozcan a la empresa y los servicios que proporciona. Será una página de interacción con los usuarios, con temas de actualidad y que servirá de vínculo entre INCOEMP y la comunidad e inversores. En la parte correspondiente a la Sección 7.7, se revisará con mayor detalle este tema.

7.1.1.13 Control, Seguimiento y Evaluación de Resultados

Todas las actividades serán controladas durante la vigencia de la implementación operativa de la empresa.

El director de proyecto tiene que reportar semanalmente a los accionistas un informe resumido sobre los avances respectivos y el porcentaje de cumplimiento de los procesos establecidos, tanto en calidad como en la cantidad de los recursos económicos utilizados, acorde a los presupuestos referenciales aprobados.

Los accionistas se reunirán como mínimo una vez cada quince días con el director del proyecto, para revisar los avances de la implementación, verificar cumplimientos, resolver situaciones pendientes, justificar atrasos, aprobar ajustes presupuestarios, reformular procedimientos y evaluar los resultados obtenidos.

7.1.1.14 Apertura de Oficinas

Una vez presentado el informe favorable por parte del director de proyecto a los accionistas de que el proceso de implementación logístico está terminado y que la empresa se encuentra lista para iniciar operaciones, se procede a definir la fecha de apertura.

Para el efecto, se analizará cual será la fecha más idónea para el inicio formal de las actividades de INCOEMP. Entre los factores a considerar, están los basados en la malla académica de la ESPAE, disponibilidad de inversores, profesores e invitados, coordinación con la dirección de ESPAE, entorno situacional, etc. En todo caso, la fecha debe ser entre el 17 y 31 de Enero del año 2014.

7.1.2 Procedimiento Operativo

7.1.2.1 Captación de los Recursos

Podemos agrupar los procedimientos y alcances correspondientes a la captación de los recursos, en los siguientes ámbitos:

- a) De las fuentes principales de los recursos.
- b) Del tipo de ingreso de los recursos.
- c) Del monto establecido y la vigencia de los recursos.
- d) Del financiamiento y la forma de pago.

- e) De la forma de recaudación.
- f) Del destino de los recursos.
- g) De los derechos a que acceden los propietarios de los recursos.
- h) Consideraciones tributarias.

a) De las Fuentes Principales de los Recursos

Para efectos de captar los recursos que serán destinados a INCOEMP y los emprendimientos tenemos que los valores fijos a recaudar y gestionar son los provenientes principalmente de las siguientes fuentes:

- i. Comunidad ESPAE.
- ii. Organismos públicos y/o privados.
- iii. Inversionistas externos a la comunidad.
- iv. Autogestión.

i. Recursos Provenientes de la Comunidad ESPAE

Comprende a los siguientes actores:

- Maestranes que actualmente están cursando clases presenciales en la ESPAE.
- Ex maestranes que han cursado clases en la ESPAE.
- Profesores vigentes que imparten conocimientos en las diversas maestrías que se dictan en la ESPAE.

Para ser acreditados como tal por INCOEMP, la ESPAE debe remitir a la empresa la nómina de las personas que integran cada una de las categorías antes mencionadas.

ii. Recursos Provenientes de Organismos Públicos y/o Privados

Refiérase a la Tesis 2. Modelo de Marketing, Sección 4.5, donde se explicará en detalle la estrategia a implementarse para dar a conocer el alcance de este proyecto a diversos organismos públicos y/o privados para efectos de lograr captar recursos no reembolsables que servirán para financiar el capital de trabajo de INCOEMP. Con miras en el largo plazo, la estrategia conlleva como objetivo el establecimiento de alianzas estratégicas con organismos sobre todo del sector público comprometidos con el impulso al desarrollo productivo del país.

iii. Recursos Provenientes de Inversionistas Externos a la Comunidad

INCOEMP gestionará la presencia de varios inversionistas denominados “ángeles” o “Venture capital”, para efectos de lograr captar recursos que servirán para financiar el capital necesario faltante para los emprendimientos que fomente la compañía y cubrir parte de los costos operativos. La Tesis 2. Modelo de Marketing en la Sección 4.5 revisará con detenimiento los aspectos de mercadeo a desarrollar para conseguir la participación de los mismos.

iv. Autogestión

Dentro de este rubro se consideran fuentes alternativas para la obtención de recursos para cubrir los costos operativos de la empresa, como por ejemplo el alquiler de oficinas a los emprendimientos, capacitaciones, asesorías, entre otros. INCOEMP desarrollará un plan anual basado en capacitaciones y asesorías a partir del año 2014, que pondrá a consideración del público en general y la comunidad ESPAE.

b) Del Tipo de Ingreso de los Recursos

Básicamente en este rubro, tenemos dos categorías de ingreso de recursos:

- i. Valores que serán destinados exclusivamente a los emprendimientos.
- ii. Valores que servirán para cubrir los costos de operación de INCOEMP.

i. Valor para Emprendimientos

Los montos correspondientes a este rubro otorgados por la comunidad, serán acreditados a la cuenta del fideicomiso y servirán para apoyar los emprendimientos, acorde a los procedimientos establecidos en la Sección 4 de esta Tesis y en función de las necesidades del proyecto.

En el caso de los inversionistas externos, pueden decidir apoyar a los emprendimientos en forma directa como accionistas o a través del fideicomiso.

ii. Valor para cubrir Operación de INCOEMP

Comprenden los montos que se recauden de la comunidad ESPAE e inversores, para cubrir los costos operativos, los cuales se consideran como un “servicio administrativo”.

c) Del Monto Establecido y Vigencia de los Recursos

Los montos iniciales establecidos para los efectos de esta propuesta de negocio, se resumen a continuación en la Tabla 28:

Tabla 28. Valor de Cuota Inicial y Vigencia de Recursos

Tipos	INCOEMP		FIDEICOMISO	
Fuente de recursos	Servicio administrativo US\$	Vigencia (años)	Cuota mínima para emprendimientos US\$	Vigencia mínima (años)
Comunidad ESPAE	200	3	1.000	5
Inversionistas en general	300	1	1.000	5

Elaboración: Los Autores

- La cuota administrativa está determinada en base a las necesidades de fondos de INCOEMP y será ajustada para el cuarto año en función de los indicadores inflacionarios y la realidad financiera de la empresa.
- En la Sección 2.5.4 de la Tesis 2. Modelo de Marketing, tenemos que las encuestas realizadas a la comunidad ESPAE (alumnos y ex alumnos) nos indican que el monto preferido para destinar al emprendimiento es de US\$ 1.000,00 (un mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica).
- Para el caso de que los inversionistas destinen sus recursos directamente en el capital de los emprendimientos, no existe una permanencia mínima.

d) Del Plazo para Cancelar y el Medio de Pago

Con respecto al plazo para poder cancelar los valores indicados, en la Tabla 29 tenemos el siguiente esquema:

Tabla 29. Valor de Cuotas y Plazo de Cancelación

Fuente de recursos	Servicio administrativo US\$	Plazo (meses)	Cuota emprendimiento US\$	Plazo (meses)	Valor mensual US\$
Comunidad ESPAE	200	contado	1.000	10	100
Inversionistas en general	300	contado	1.000	contado	n/a

Elaboración: Los Autores

- La cuota administrativa debe cancelarse de contado al momento de la firma de la documentación respectiva con INCOEMP.
- Las personas adquieren su derecho a participar para decidir por un emprendimiento una vez que han cancelado la totalidad de la inversión mínima requerida; es decir, pueden estar abonando mensualmente la cuota correspondiente, pero antes de habilitarse como inversionistas, deben cancelar el saldo pendiente si lo hubiere.

En la Sección 2.5 de la Tesis 2. Modelo de Marketing, la investigación de mercado sugiere que este monto destinado a emprendimientos sea recaudado en cuotas mensuales. La empresa determinó un plazo de 10 meses como tope máximo (lo que representaría un flujo mensual de US\$ 100,00) en función de no hacer muy extenso el periodo de captación y que los estudiantes presenciales tengan la oportunidad de destinar recursos a los proyectos dentro del primer año de su aporte.

En referencia al medio de pago, se aceptan pagos solo mediante las siguientes formas:

- Cheque a favor de INCOEMP o el fideicomiso, según corresponda.
- Tarjeta de crédito.
- Transferencia a cuenta de INCOEMP o el fideicomiso según corresponda.
- Por seguridad, no se aceptan valores en efectivo.

e) De la Forma de Recaudación de los Recursos

INCOEMP realizará la captación de los recursos en forma directa. Esta recaudación de valores se efectuará en las oficinas de la empresa ubicadas en el campus de ESPAE en la ciudad de Guayaquil. Los fondos obtenidos son canalizados directamente a las cuentas de INCOEMP o del Fideicomiso, según correspondan:

- Los montos recibidos que corresponden al emprendimiento, se acreditarán a la cuenta corriente del fideicomiso en el banco.
- Los montos recibidos que corresponden al servicio administrativo, se depositarán en la cuenta corriente de INCOEMP en el banco.

El “convenio de cooperación” entre INCOEMP y la ESPOL, dentro de sus atribuciones y alcances, definirá los lineamientos para normar y regular la captación de los recursos provenientes de la comunidad ESPAE destinados a los emprendimientos. Refiérase a la Tesis 4. Modelo de Gobernanza, Sección 7.7. El documento dentro de este ámbito, deberá tener bien claras las condiciones operativas para permitir el poder efectuar la recaudación en las oficinas.

f) Del Destino de los Recursos Recaudados

Una vez que los fondos están ingresados en las cuentas del fideicomiso, estos deben ser invertidos en un emprendimiento, acorde a los procedimientos que se detallaron en la Sección 4 de esta Tesis.

De no existir un proyecto aprobado, los fondos deben ser canalizados al sistema financiero para que no pierdan su poder adquisitivo y generen un rendimiento, acorde a lo establecido en la Sección 4.2.

Por otra parte, los fondos transferidos a las cuentas de INCOEMP, forman parte de los ingresos operacionales y servirán para cubrir los egresos ordinarios de la empresa. De ahí la importancia de que los mismos sean recibidos oportunamente para cumplir el presupuesto respectivo, en base a una estrategia de captación de recursos (Refiérase a la Sección 4 de la Tesis 2. Modelo de Marketing).

g) De las Condiciones Vigentes

El pago de la cuota administrativa le da derecho a los aportantes en general a tener una contraseña y clave de acceso en el portal web www.incoemp.com donde podrá tener acceso a todos los servicios e información que proporciona INCOEMP.

El pago de la cuota administrativa le da acceso al portal web de la empresa www.incoemp.com por un periodo de 3 años y no es reembolsable al aportante bajo ningún concepto.

7.1.2.2 Consideraciones Tributarias

Tenemos dos áreas relevantes a mencionar:

- a) Concerniente a la recaudación.
- b) Concerniente al ámbito operativo.

a) Concerniente a la Recaudación

A continuación se revisan los aspectos tributarios inherentes a los recursos recibidos:

- i. Recaudación destinada a los emprendimientos.
- ii. Recaudación destinada a cubrir operación de INCOEMP.

i. Recaudación Destinada a Emprendimientos

Los valores por este concepto no generan ingresos para INCOEMP; para efectos de la recaudación, debe emitirse un comprobante de recibo. Una vez que los fondos sean transferidos al fideicomiso, se emitirá el Convenio de Adhesión correspondiente como Constituyente Adherente.

ii. Recaudación Destinada a Cubrir Operación de INCOEMP

Los montos por este concepto pueden originarse debido al cobro de la cuota por servicio administrativa, donaciones recibidas, por autogestión a través de alquiler, capacitaciones, asesorías, publicidad, entre otros.

Al ser los valores recaudados por INCOEMP, implica la emisión de una factura por la empresa ya que recibe directamente los fondos. Por ser considerados como un “servicio”, estos valores forman parte de los ingresos ordinarios de INCOEMP para el cálculo del impuesto a la renta anual en cada periodo contable⁵⁴ y como tal se constituye en base imponible⁵⁵ del impuesto al valor agregado (IVA). El valor facturado por la empresa, es sujeto a ser gravado con el 12% del IVA⁵⁶. Cada mes, la compañía tiene la responsabilidad tributaria de efectuar la declaración de IVA y transferir esos valores al Servicio de Rentas Internas.

⁵⁴ Ley de Régimen Tributario Interno. Título Primero: Impuesto a la Renta. Capítulo II. Art. 8.

⁵⁵ Ley de Régimen Tributario Interno. Título Segundo: Impuesto al Valor Agregado. Capítulo I. Art. 58.

⁵⁶ Ley de Régimen Tributario Interno. Título Segundo: Impuesto al Valor Agregado. Capítulo III. Art. 65.

b) Concernientes al Ámbito Operativo

En términos generales, INCOEMP tiene que realizar las siguientes declaraciones tributarias al Servicio de Rentas Internas SRI, resumidas en la Tabla 30. El día de presentación de la información está en función del noveno dígito del RUC.

Tabla 30. Tipo de Declaración Tributaria y Periodicidad

Tipo de declaración	Tipo de formulario	Periodicidad
IVA	104	Mensual
Retenciones en la fuente	103	Mensual
Anticipo impuesto a la renta	115	Julio / Septiembre
Anexo transaccional simplificado	n/a	mensual
Anexo accionistas	n/a	Anual
Anexo empleados en relación de dependencia	n/a	Anual
Conciliación tributaria	n/a	Anual
Impuesto a la renta	101	Anual

Fuente: Servicio de Rentas Internas www.sri.gob.ec

Elaboración: Los Autores

7.1.2.3 Aspectos Generales

Se utilizarán las herramientas tecnológicas detalladas en la Sección 7.7 para una correcta gestión de los aspectos operativos.

En lo concerniente al proceso, la información de cada cliente debe ser ingresada al sistema en el momento que se recibe el valor inicial. Para cada cliente se le abrirá un soporte físico correspondiente a una carpeta, la misma que contendrá toda la información de la persona, debiendo ser archivada en orden alfabético secuencial y bajo responsabilidad de la asistente.

7.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional que adopte INCOEMP es importante para efectos de soportar la cadena de valor. Con relación a la estrategia, la estructura conlleva a determinar de qué manera se determinan los objetivos y las políticas; así también, la estructura sirve de guía en

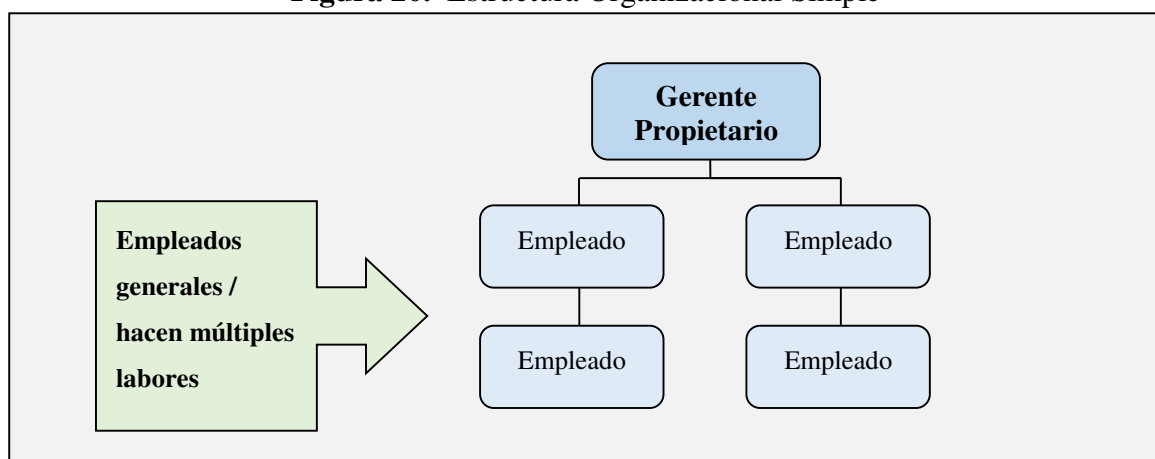
la empresa para la asignación de los recursos. Para definir la mejor estructura para la empresa, revisamos los diversos tipos y sus implicaciones.

Wheelen y Hunger (2007), mencionan tres tipos de estructuras tradicionales:

- a) Una **estructura simple**, a la cual responden empresas pequeñas y de naturaleza unipersonal con una participación reducida en el mercado y con empleados generales que hacen varias actividades.
- b) Una **estructura funcional**, con la cual se alinean empresas consideradas pymes y medianas, con varios productos en el mercado en un sector determinado del mercado y con empleados específicos para cada área de gestión.
- c) Una **estructura divisional**, usada por empresas grandes con abundantes líneas de productos y que abarcan varios segmentos de mercado. Dos variantes de este tipo son:
 - **Unidades estratégicas de negocio (UEN)**, para segmentos independientes de producto-mercado.
 - Una **estructura de conglomerado**, es utilizada por las organizaciones que operan bajo un holding.

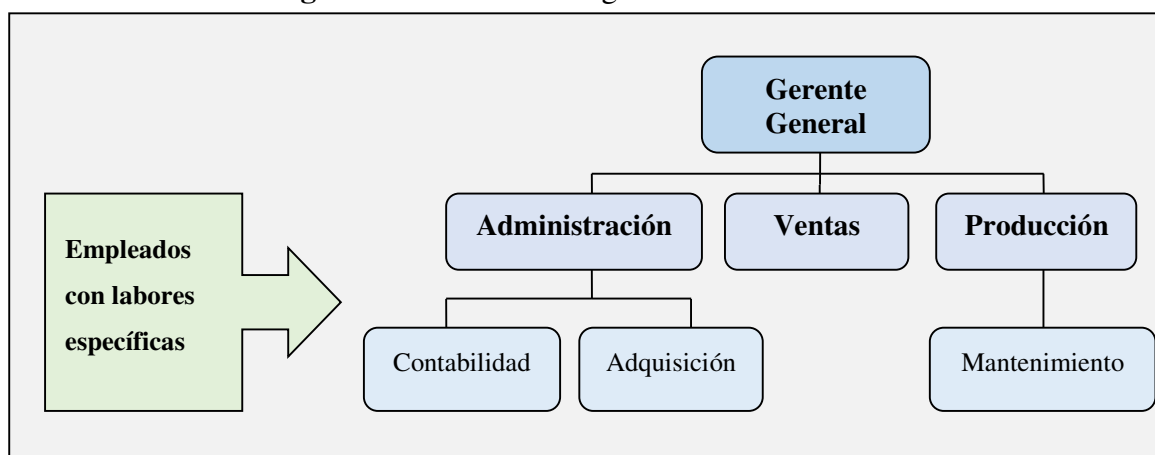
En las Figuras 20, 21 y 22 se ejemplifican algunos de los tipos de estructuras mencionadas:

Figura 20. Estructura Organizacional Simple



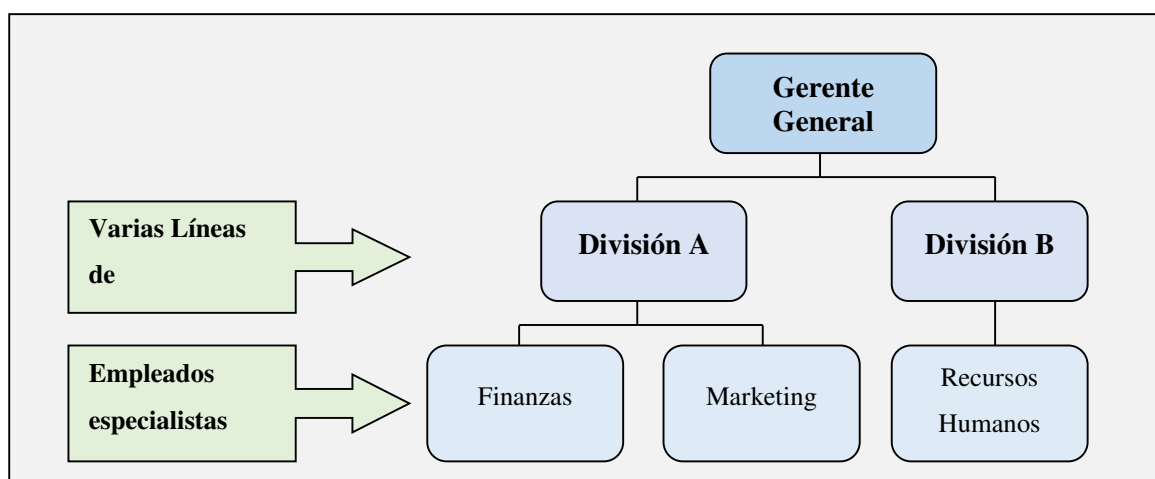
Fuente: Adaptado de Wheelen, T. & Hunger, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios (pp. 115).

Elaboración: Los Autores

Figura 21. Estructura Organizacional Funcional

Fuente: Adaptado de Wheelen, T. & Hunger, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios (pp. 115).

Elaboración: Los Autores

Figura 22. Estructura Organizacional Divisional

Fuente: Adaptado de Wheelen, T. & Hunger, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios (pp. 115).

Elaboración: Los Autores

Chandler (1962), en un estudio sobre las corporaciones estadounidenses, llegó a la conclusión que la estructura sigue a la estrategia que se adopte; es decir, a medida que la empresa crece, la estrategia actual debe dar paso a una nueva estrategia acorde a la nueva dimensión y alcance de la organización, lo que ocasiona cambios en la estructura.

Cada tipo de estrategia se adopta en función a la etapa de desarrollo corporativo en que se encuentre la empresa en lo que se relaciona a varias funciones. A continuación, la Tabla 31 resume los principales factores que priman en relación a cada etapa de desarrollo:

Tabla 31. Factores Diferenciadores en Varias Etapas de una Empresa

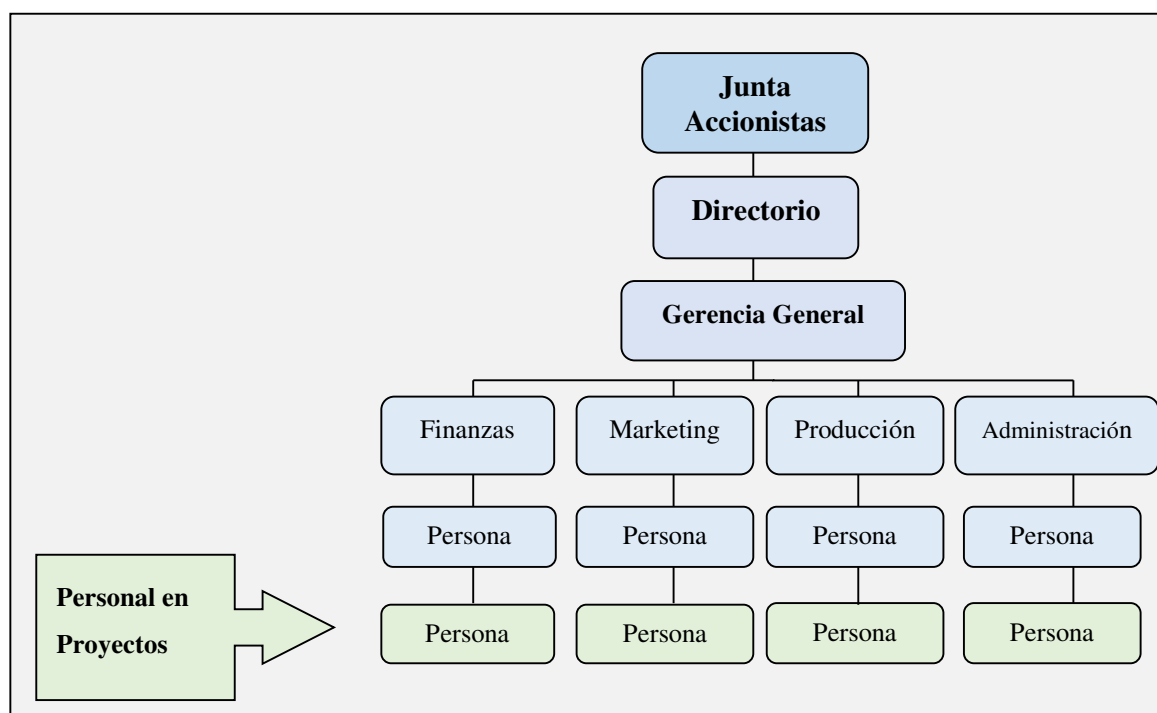
FACTORES DIFERENCIADORES EN LAS ETAPAS DE DESARROLLO			
ETAPAS	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
FUNCIÓN/ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SIMPLE	FUNCIONAL	DIVISIONAL CONGLOMERADO
Evaluación de problemas	Supervivencia diaria Cuestiones operativas corto plazo	Crecimiento, racionalización y expansión de recursos	Inversión y control de recursos abundantes y diversificados
Objetivos	Personales Subjetivos	Cumplimiento de presupuesto y rendimiento funcional	ROE Ganancias por acción
Estrategia	Personal en función del propietario	Se limitan a productos o servicios	Explotación de oportunidades de negocio
Característica de la Organización	Única	Unidad con grupos especializados en cada área	Múltiples unidades y divisiones descentralizadas
Medición y control	Basado en contabilidad sencilla y observación diaria	Sistemas de control estructurados	Sistema formal complejo. Evaluación de ejecutivos
Indicadores clave	Eficiencia operativa	Presupuestos Ventas Relaciones grupales	ROE Ventas y mercado Gestión y productividad
Sistemas de Motivación	Informal y personal	Estructurado basado en políticas	Por logros y cumplimiento de objetivos Aplicación general

Fuente: Adaptado de Thain D. H. (1969). Stages of Corporate Development. (pp. 37). En Wheelen, T. & Hunger, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios (pp. 221).

Elaboración: Los Autores

Por otra parte, la constante innovación y el desarrollo de la tecnología hacen que las estructuras modernas hoy en día requieren de equipos de trabajo que sean interfuncionales y con procedimientos menos centralizados.

De ahí que podemos mencionar dos nuevos tipos: **estructura de matriz y una estructura virtual** (Wheelen y Hunger, 2007). La estructura de matriz (ver Figura 23) combina formas funcionales y de productos a un mismo nivel; mientras que la estructura virtual comprende grupos de proyectos relacionados por redes electrónicas, sin jerarquías y en constante cambio.

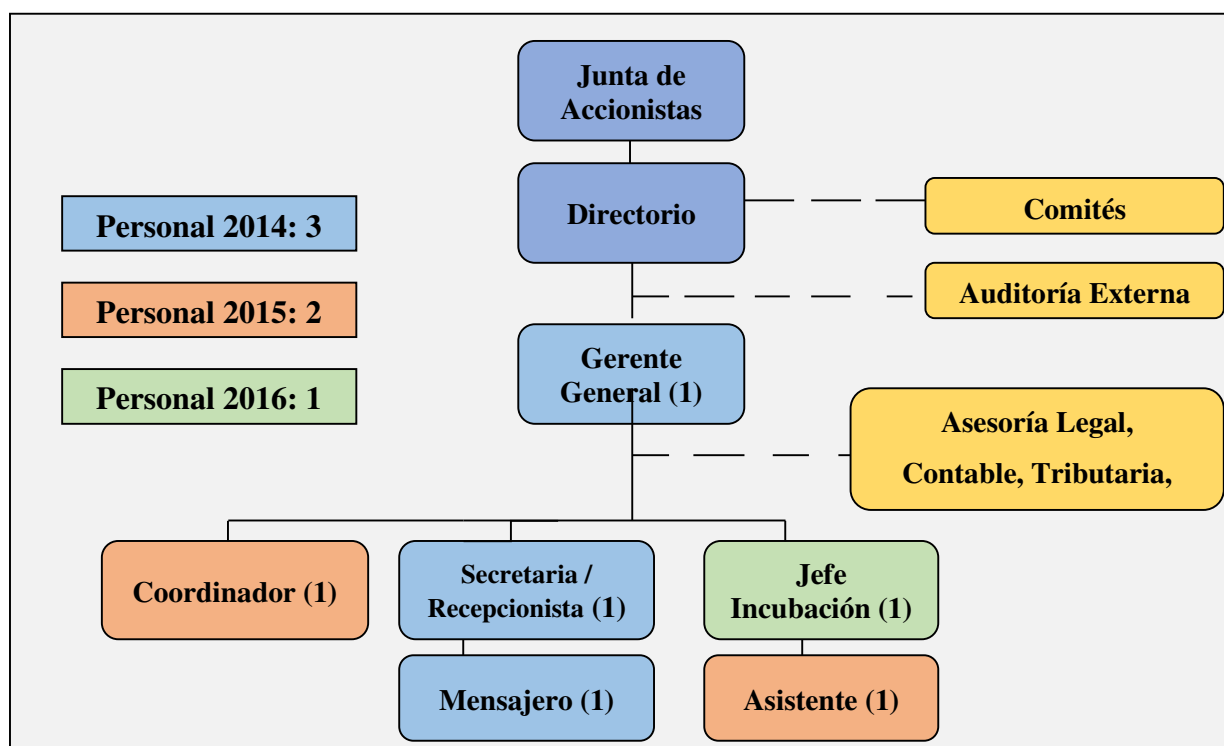
Figura 23. Estructura Organizacional Matricial

Fuente: Adaptado de Wheelen, T. & Hunger, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios (pp. 227).

Elaboración: Los Autores

Cabe indicar que no se puede hablar de una estructura organizacional óptima que sea aplicada a un tipo de empresa o sector determinado, aunque las empresas que han tenido éxito en un segmento de mercado, tienen a seguir estructuras similares.

A continuación, la Figura 24 describe el organigrama definido para la empresa INCOEMP, el mismo que se basa en una estructura funcional tradicional en sus dos áreas principales (administración e incubación) para sus primeros años de operación. En relación al año 2014, la empresa contará con tres personas (gerente, secretaria-recepcionista, mensajero); mientras que para el año 2015 se incrementará el personal con la contratación de un coordinador de operaciones y una asistente de incubación. Por último, se estima contratar a un jefe de incubación para el año 2016.

Figura 24. Estructura Organizacional de INCOEMP

Elaboración: Los Autores

Otro enfoque para analizar la estructura idónea de la empresa, lo podemos ver cuando la relacionamos con el ciclo de vida de la organización, en la Tabla 32:

Tabla 32. Estructura Organizacional y el Ciclo de Vida de la Organización

CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN					
	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Característica Principal	Nacimiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Muerte
Estrategia básica	Nicho de mercado	Crecimiento vertical y horizontal	Diversificación	Estrategia de reducción	Liquidación o quiebra
Estructura Probable	Basada en el emprendedor	Administración funcional	Descentralización en centros	Cirugía	Desmontaje

Fuente: Adaptado de Wheelen, T. & Hunger, J. D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios (pp. 225).

Elaboración: Los Autores

La empresa que se adapte mejor a las condiciones del entorno a través de optimizar sus procesos internos, puede prolongar su permanencia en el mercado, sobre todo cuando está en la fase 3. En esta etapa, es de vital importancia considerar las necesidades del cliente para la innovación en productos y servicios que se ofrecen.

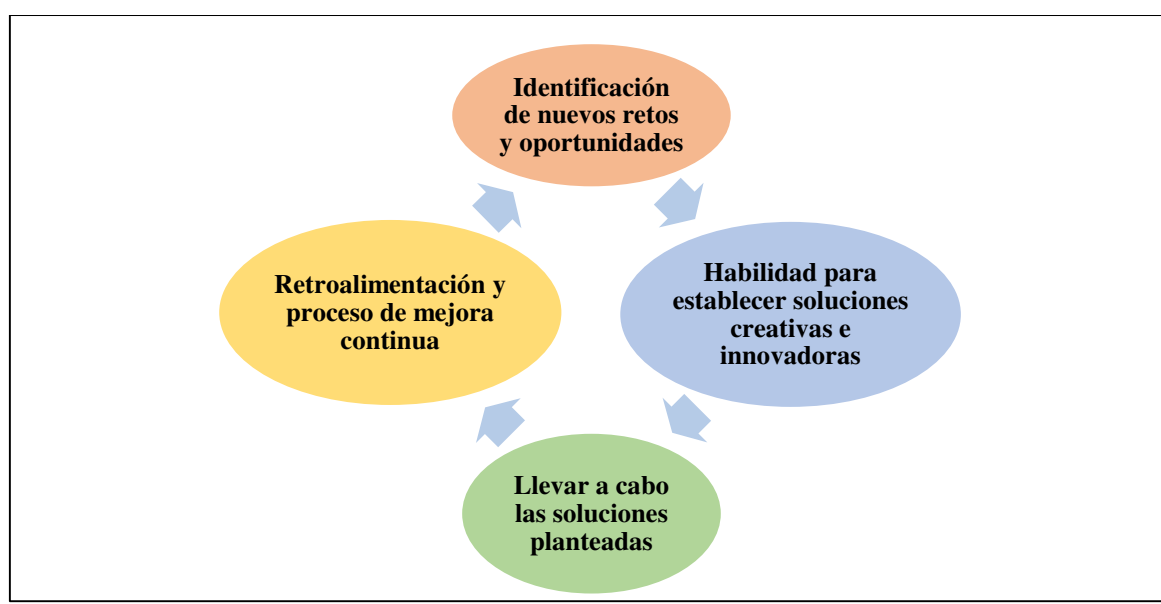
7.3 Talento Humano

7.3.1 Aspectos Relevantes

Nuestra propuesta de Tesis nace en base a un deseo de emprender en un proyecto que apoye a las personas emprendedoras. De ahí que, las personas que formen parte de esta idea de negocio tienen que poseer lo que definimos como espíritu empresarial. Varela (2008) define las fases que conlleva un espíritu empresarial en un emprendedor. Básicamente, su modo de actuar debe regirse por una constante búsqueda de nuevos retos y oportunidades para optimizar los procesos existentes que involucren nuevas formas de ofrecer un mejor producto o servicio a los clientes o usuarios, seguido de su capacidad para establecer soluciones creativas, llevando a cabo las acciones correspondientes para este fin y siempre con proactividad establecer un seguimiento para descubrir errores para corregirlos.

Podemos visualizar (Figura 25) el ciclo descrito de la siguiente manera:

Figura 25. Fases del Espíritu Empresarial



Fuente: Adaptado de Varela R. (2008). Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la creación de Empresas (pp. 15).

Elaboración: Los Autores

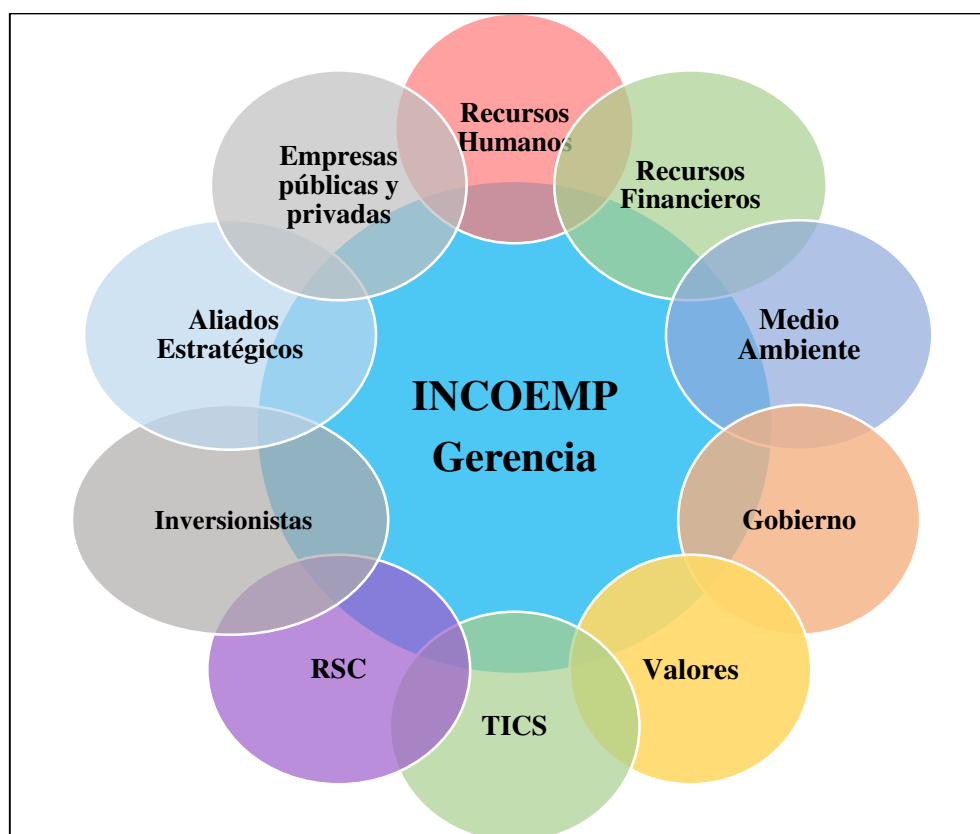
Es importante señalar también que el personal involucrado debe estar alineado con la cultura organizacional de INCOEMP y sus valores centrales en los cuales base su accionar. Es por tanto responsabilidad de la empresa en crear un ambiente que fortalezca la cultura a fin de que el empleado se sienta parte activa del proyecto y genere un compromiso de lealtad.

A continuación se enumeran las siguientes cualidades y características que debe poseer un emprendedor exitoso (Varela, 2008):

- Fuerza vital.
- Deseo de superación y progreso.
- Capacidad de identificar oportunidades e iniciativa.
- Visión de futuro.
- Habilidad creadora e innovadora.
- Aceptación y propensión al cambio.
- Libertad – autonomía – autogobierno.
- Capacidad de toma de decisiones con información incompleta.
- Convicción de confianza en sus facultades y actitud mental positiva.
- Compromiso – constancia – perseverancia.
- Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos.
- Capacidad de realización.
- Capacidad de administrar recursos.
- Practicabilidad y productividad.
- Capacidad de control.
- Inconformismo positivo.
- Soluciones y no problemas.
- Responsabilidad – solidaridad – ética.
- Capacidad de integrar hechos y circunstancias.
- Liderazgo.

Dentro de este marco, es importante determinar cuáles son los recursos claves que interactúan con la empresa, bajo los cuales la administración de INCOEMP debe ejercer su función con liderazgo. Estos recursos se visualizan en la Figura 26:

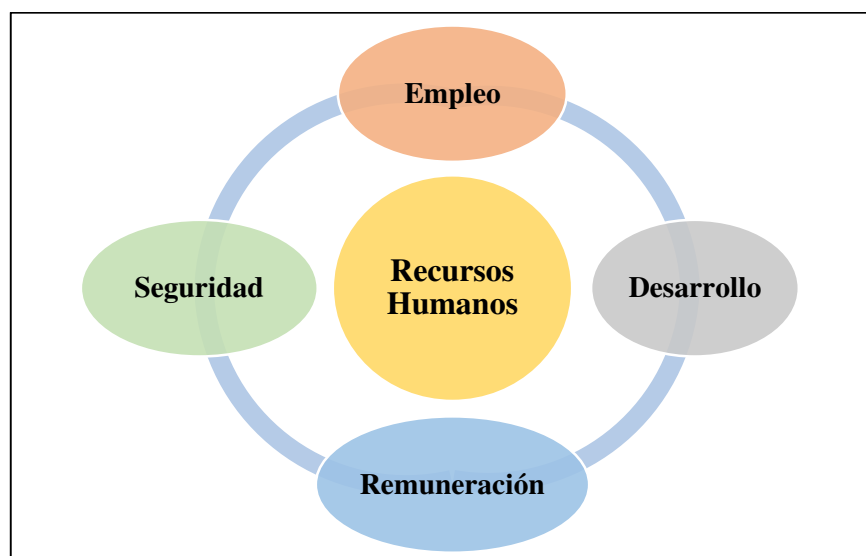
Figura 26. La Empresa y su Interacción con el Medio



Elaboración: Los Autores

Una administración de recursos humanos eficaz es aquella que forma parte de la estrategia y sirve de apoyo y soporte a la misión de la empresa. Según Mondy y Noe (2005), el campo de acción de los recursos humanos se centra en los siguientes aspectos, tal como lo representa la Figura 27:

- **Proceso de empleo:** Comprende el análisis de puestos de trabajo, planeación de los recursos humanos, reclutamiento y selección del personal adecuado.
- **Desarrollo de recursos humanos:** Incluye capacitación, desarrollo de carrera y evaluación de desempeño.
- **Sistema de remuneración:** Sueldo y beneficios adicionales.
- **Aseguramiento:** Seguridad social.

Figura 27. Campo de Acción en Recursos Humanos

Elaboración: Los Autores

7.3.1.1 Análisis de Puestos de Trabajo

El análisis de puesto tiene como fin el lograr definir los siguientes lineamientos relacionados al trabajo: ¿Qué hace?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Por qué? y ¿Qué competencias se requieren? Con esta información podemos realizar una descripción del puesto con sus especificaciones respectivas.

A continuación se indican los tipos de información que se pueden recolectar en esta etapa:

- Actividades del trabajo
 - ✓ Actividades y procesos.
 - ✓ Procedimientos.
 - ✓ Registro.
 - ✓ Responsabilidades.
- Orientación con los empleados
 - ✓ Comportamiento humano.
 - ✓ Comunicación.
- Equipos de oficina utilizados.
- Tangibles e intangibles relacionados.
- Desempeño laboral.
- Contenido del puesto.
- Requisitos personales.

7.3.1.2 Descripción del Puesto

Comprende el definir las tareas, deberes y responsabilidades de cada puesto. Es necesario que cada puesto en la empresa esté definido claramente en un Manual de Funciones Principales, en donde se detallan las descripciones de cada puesto. Cada empleado debe saber cuáles son sus labores a desarrollar dentro de la empresa. Es función de la administración explicar el alcance de cada una de ellas y asegurarse de que el empleado entienda las mismas y lo que se quiere lograr.

A continuación detallamos la descripción de los puestos en INCOEMP para las áreas administrativa y de incubación:

Área Administrativa

- **Código: 001-ADM**
 - **Título del cargo: Gerente General**
 - **Reporta a:** Directorio.
 - **Número de puestos en la empresa:** 1.
 - **Ubicación física del puesto:** Oficina Administrativa.
 - **Equipos de oficina:** Laptop, escritorio, teléfono, proyector.
 - **Condiciones laborales:** Oficina ventilada privada, fresco, buena iluminación, todos los servicios básicos disponibles.
 - **Responsabilidades Principales:**
 - ✓ Es la persona que tiene bajo su responsabilidad el dirigir, controlar y planificar todas las labores de la empresa.
 - ✓ Informa al Directorio y a la Junta General de Accionistas sobre su gestión.
 - ✓ Ejerce como Representante Legal.
 - ✓ Es responsable de realizar todas las disposiciones emitidas por el Directorio.
 - ✓ Ejecutar y cumplir el presupuesto anual.
 - ✓ Elaborar mensualmente un reporte sobre la situación de la empresa.
 - ✓ Es el responsable de incrementar el valor de la empresa y los accionistas.
 - ✓ Buscar fuentes de financiamiento para sus operaciones y potenciales inversionistas.
 - ✓ Dar a conocer la empresa en el mercado.
 - ✓ Seleccionar a sus colaboradores.

- **Código: 002-ADM**
 - **Título del cargo: Secretaria - Recepcionista**
 - **Reporta a:** Gerente General.
 - **Número de puestos en la empresa:** 1.
 - **Ubicación física del puesto:** Oficinas Administrativa.
 - **Equipos de oficina:** CPU, escritorio, impresora, teléfono.
 - **Condiciones laborales:** Oficina ventilada recepción, fresco, buena iluminación, todos los servicios básicos disponibles.
 - **Responsabilidades Principales:**
 - ✓ Servir de soporte administrativo para el desarrollo eficiente de las actividades diarias de la empresa.
 - ✓ Mantener archivos ordenados con toda la documentación de los clientes.
 - ✓ Actualizar los datos de clientes, proveedores y miembros de la comunidad en el CRM.
 - ✓ Coordinar la agenda de trabajo con el Gerente General.
 - ✓ Atender de manera cordial y afable a toda persona externa a la empresa.
 - ✓ Proporcionar información a los clientes y público en general.
 - ✓ Atender la central telefónica.

- **Código: 003-ADM**
 - **Título del cargo: Coordinador de Operaciones**
 - **Reporta a:** Gerente General.
 - **Número de puestos en la empresa:** 1.
 - **Ubicación física del puesto:** Oficinas Administrativa.
 - **Equipos de oficina:** Laptop, escritorio, teléfono.
 - **Condiciones laborales:** Lugar ventilado, fresco, buena iluminación, todos los servicios básicos disponibles.
 - **Responsabilidades Principales:**
 - ✓ Cumplir con el presupuesto de captación de clientes.
 - ✓ Organizar eventos para emprendedores.
 - ✓ Planificar junto a la gerencia general todas las actividades de marketing.
 - ✓ Reportar mensualmente a la gerencia general un informe de gestión.
 - ✓ Coordinar la logística de talleres y asesorías que proporciona la empresa.

- ✓ Coordinar la logística operativa de la empresa.
 - ✓ Coordinar las actividades con el contador de la empresa.
 - ✓ Realizar investigaciones económicas.
 - ✓ Coordinar actividades de diseño y contenido del portal web con el respectivo proveedor.
 - ✓ Administrador de contenidos de las redes sociales.
 - ✓ Registrar la trazabilidad de los casos de estudio.
- **Código: 004-ADM**
 - **Título del cargo: Mensajero**
 - **Reporta a:** Secretaria-Recepcionista.
 - **Número de puestos en la empresa:** 1.
 - **Ubicación física del puesto:** Oficinas Administrativa.
 - **Equipos de oficina:** Escritorio, teléfono.
 - **Condiciones laborales:** Lugar ventilado, fresco, buena iluminación, todos los servicios básicos disponibles.
 - **Responsabilidades Principales:**
 - ✓ Servir diariamente de apoyo logístico para que las operaciones rutinarias se realicen normalmente (comunicaciones, depósitos, pagos, etc.).

Área Incubación

- **Código: 001-INC**
 - **Título del cargo: Jefe de Incubación**
 - **Reporta a:** Gerente General.
 - **Número de puestos en la empresa:** 1.
 - **Ubicación física del puesto:** Oficinas Administrativas.
 - **Equipos de oficina:** Laptop, escritorio, teléfono.
 - **Condiciones laborales:** Oficina ventilada privada, fresco, buena iluminación, todos los servicios básicos disponibles.
 - **Responsabilidades Principales:**
 - ✓ Es la persona que tiene bajo su responsabilidad el dirigir, controlar y planificar todas las labores de la empresa encaminadas a la incubación de los emprendimientos.

- ✓ Verificar el grado de avance de los emprendimientos.
 - ✓ Visitar a los emprendedores periódicamente en el periodo post-incubación.
 - ✓ Informa al Gerente General sobre la evolución de los emprendimientos y su gestión.
 - ✓ Ejecutar y cumplir el presupuesto anual de su área.
 - ✓ Emite los reportes relacionados mensuales correspondientes a su función para aprobación de la gerencia.
 - ✓ Documentar los casos de estudio.
- **Código: 002-INC**
 - **Título del cargo: Asistente de Incubación**
 - **Reporta a:** Jefe de Incubación.
 - **Número de puestos en la empresa:** 1.
 - **Ubicación física del puesto:** Oficinas Administrativas.
 - **Equipos de oficina:** CPU, escritorio, teléfono.
 - **Condiciones laborales:** Oficina ventilada, fresco, buena iluminación, todos los servicios básicos disponibles.
 - **Responsabilidades Principales:**
 - ✓ Servir de soporte administrativo al jefe de incubación para el desarrollo eficiente de las actividades diarias de la empresa.
 - ✓ Coordinar la agenda de trabajo con el jefe de incubación.
 - ✓ Elaborar los reportes requeridos de manera oportuna por el jefe de incubación.
 - ✓ Atender a los emprendedores que están en la etapa de incubación.

7.3.1.3 Especificaciones del Puesto

Este aspecto tiene relación directa con los conocimientos, capacidades y habilidades que se necesitan como punto de partida de las personas para cada puesto establecido. INCOEMP usará una plantilla de descripción de puesto (ver Tabla 33), para efectos de la descripción y especificaciones de cada puesto de trabajo. A manera de ejemplo, la Tabla 34 muestra la plantilla con los datos para el puesto de Gerente General.

Tabla 33. Plantilla de Descripción de Puesto de INCOEMP

<u>Título del puesto</u>	<u>Código</u>	<u>Remuneración base:</u>
<u>Ubicación del Puesto:</u>	<u>Reporta a:</u>	<u>Equipo Principal</u>
<u>Condiciones Laborables:</u>		
<u>Responsabilidad Principal:</u>		
<u>Tareas Principales a Realizar:</u>	<u>Habilidades y Conocimientos Requeridos:</u> <u>Requisitos de Competencia:</u> <u>Requisitos de Valores:</u>	

Elaboración: Los Autores

Tabla 34. Plantilla de Descripción de Puesto de INCOEMP

<u>Título del puesto</u> Gerente General	<u>Código</u> 001-ADM	<u>Remuneración base:</u> US\$ 2.200.00
<u>Ubicación del Puesto:</u> Oficina administrativa	<u>Reporta a:</u> Directorio	<u>Equipo Principal</u> Laptop, impresora
<u>Condiciones Laborables:</u> Oficina ventilada privada, fresco, buena iluminación, todos los servicios básicos disponible		
<u>Responsabilidad Principal:</u> Es la persona que tiene bajo su responsabilidad el dirigir, controlar y planificar todas las labores de la empresa.		
<u>Tareas Principales a Realizar:</u> • Informa al Directorio y a la Junta General de Accionistas sobre su gestión. • Ejerce como Representante Legal. • Es responsable de realizar todas las disposiciones emitidas por el Directorio. • Ejecutar y cumplir el presupuesto anual. • Elaborar mensualmente un reporte sobre la situación de la empresa. • Es el responsable de incrementar el valor de la empresa. • Obtención de fuentes de financiamiento. • Búsqueda de inversionistas que apoyen a emprendimientos. • Evaluar la empresa mediante indicadores de gestión. • Dar a conocer la empresa en el mercado. • Seleccionar a sus colaboradores.		<u>Habilidades y Conocimientos Requeridos:</u> • Trabajo en equipo. • Conocimientos en las áreas administrativas, financieras, contables y tributarias. • Experiencia Mínima 3 años. • Título de Maestría en Administración. • Dominio de Inglés de negocios. • Capacidad de liderazgo. • Excelente nivel de relaciones interpersonales. • Red de contactos a nivel público y privado. • Manejo de Excel, PowerPoint, Word. • Conocimiento del mercado PYMES. • Principios éticos y morales.
		<u>Requisitos de Competencia:</u> • Generar confianza. • Proactividad. • Impartir y socializar conocimientos. • Responsabilidad.
		<u>Requisitos de Valores:</u> • Pasión. • Transparencia. • Responsabilidad Social. • Cumplimiento de Normas. • Trabajo en Equipo. • Mejora Continua.

Elaboración: Los Autores

7.3.2 Nómina Requerida

A continuación, en la Tabla 35 se detalla la nómina de INCOEMP para el primer año de operación, en el área administrativa, junto con la remuneración mensual prevista y el perfil básico del cargo.

Tabla 35. Nómina a Contratar para el Primer Año de Operación

ÁREA ADMINISTRATIVA OPERACIONAL		
CARGO	REMUNERACIÓN	PERFIL BÁSICO DEL CARGO
Gerente General	2.200,00	• Edad entre 30 y 45 años. • Conocimientos en las áreas administrativas, financieras, contables y tributarias. • Experiencia Mínima 3 años. • Título de Maestría en Administración. • Dominio de Inglés de negocios. • Capacidad de liderazgo. • Excelente nivel de relaciones interpersonales. • Red de contactos a nivel público y privado. • Manejo de Excel, PowerPoint, Word.
Secretaria - Recepcionista	500,00	• Edad entre 25 y 30 años. • Conocimientos de Inglés de Negocios. • Experiencia mínima 3 años. • Buenas relaciones interpersonales. • Estudios universitarios. • Disponibilidad a tiempo completo. • Manejo de Excel, PowerPoint, Word.
Mensajero	340,00	• Entre 25 y 30 años. • Experiencia mínima 2 años. • Disponibilidad a tiempo completo. • Estudio mínimo de secundaria.

Elaboración: Los Autores

Para el segundo año, en la Tabla 36 se considera incorporar a un coordinador de operaciones y una asistente de incubación; mientras que para el tercer año, se contrataría para la empresa un jefe de incubación, acorde a la Tabla 37:

Tabla 36. Nómina a Contratar para el Segundo Año de Operación

ÁREA ADMINISTRACIÓN E INCUBACIÓN		
CARGO	REMUNERACIÓN	PERFIL BÁSICO DEL CARGO
Coordinador de Operaciones	1.300,00	• Edad entre 30 y 35 años. • Conocimientos de Inglés de Negocios. • Experiencia mínima 3 años. • Título de Ingeniero en Marketing. • Buenas relaciones interpersonales. • Disponibilidad a tiempo completo. • Manejo de Excel, PowerPoint, Word.
Asistente de Incubación	700,00	• Título universitario. • Edad entre 30 y 35 años. • Experiencia mínima 3 años. • Conocimientos de inglés. • Capacidad de trabajo bajo presión. • Manejo de Excel, PowerPoint, Word.

Elaboración: Los Autores

Tabla 37. Nómina a Contratar para el Tercer Año de Operación

ÁREA INCUBACIÓN		
CARGO	REMUNERACIÓN	PERFIL BÁSICO DEL CARGO
Jefe Incubación	1.200,00	• Edad entre 30 y 35 años. • Conocimientos en incubación de empresas. • Experiencia Mínima 3 años. • Título de Maestría en Administración. • Conocimientos de Inglés de negocios. • Capacidad de liderazgo. • Excelente nivel de relaciones interpersonales. • Manejo de Excel, PowerPoint, Word.

Elaboración: Los Autores

En resumen, la Tabla 38 muestra el número de personal necesario para la empresa:

Tabla 38. Personal por Áreas de INCOEMP

INCOEMP			
ÁREA	PERSONAL NUEVO	TOTAL DE PERSONAL	OBSERVACIÓN
Administración	3	3	Contratadas al inicio del primer año de operación.
Administración	1	4	Contratada para el segundo año
Incubación	1	5	Para el segundo año
Incubación	1	6	Para el tercer año

Elaboración: Los Autores

7.3.3 Reclutamiento y Contratación de Personal

INCOEMP deberá tener un procedimiento para contratar el personal adecuado acorde a las necesidades de la empresa. Este procedimiento debe contener lo necesario para una correcta búsqueda, selección y contratación.

7.3.3.1 Búsqueda

Para efectos de seleccionar a las personal para inicio de operaciones, se realizará primero una convocatoria a nivel de la comunidad ESPAE para obtener potenciales interesados en los puestos de gerente general y secretaria-recepcionista (personal a contratar al inicio), receptando currículum vitae a través de la página web de INCOEMP o en oficinas.

Alles (2012) indica cuales son los componentes que debe incluir un anuncio:

- Definir la empresa.
- Describir la posición.
- Requisitos excluyentes y no excluyentes del puesto.
- Mencionar lo que se ofrece.
- Indicaciones de envío de información.

Basados en el modelo colaborativo, la fuente principal de reclutamiento la constituye la comunidad ESPAE, a través de anuncios por intermedio de la página web www.espae.espol.edu.ec y correos personalizados. De ser necesario, otras fuentes a considerar corresponden el requerir de los servicios de una empresa de selección de personal con prestigio y experiencia (sobre todo para el caso de la búsqueda del gerente general), la ESPOL, referencias de los directivos de la empresa y bolsas de empleo online.

El puesto de gerente general en la empresa es el cargo de mayor relevancia y se considera un aspecto vital para el éxito de la compañía debido al tipo de funciones que debe desempeñar, sobre todo en lo que tiene relación con el lobby a realizar, la búsqueda de inversionistas así como conseguir el apoyo de entidades privadas y/o públicas al proyecto (fondos no reembolsables), de ahí radica la importancia de efectuar una correcta elección.

Un formato de reclutamiento interno, se detalla a continuación en la Tabla 39:

Tabla 39. Formato de Requisición de Personal

REQUISICIÓN DE PERSONAL			
No.		Fecha:	
Tipo de trabajo:	Tiempo completo:	Tiempo parcial:	
Código del puesto:		Cantidad de vacantes:	
Tipo de puesto:	Nuevo:	Adicional:	Reemplazo:
Ubicación del puesto:			
Nivel educación:	Secundaria:	Universidad:	Postgrado:
Descripción del puesto:			
Habilidades requeridas:			
Requisitos de liderazgo:			
Requisitos físicos:			
Aprobado por	Nombre	Firma	Fecha

Elaboración: Los Autores

Los interesados en formar parte de la empresa, deben llenar una solicitud de empleo, cuyos datos tienen que ser debidamente validados y comprobados. Posteriormente se efectuarán las entrevistas de trabajo, las pruebas psicológicas y de aptitudes, para posteriormente proceder a la contratación respectiva.

7.3.3.2 Entrevista

La entrevista es muy importante para poder determinar las motivaciones que tienen cada una de las personas para aplicar a un nuevo trabajo. Alles (2013) sobre este tema, sugiere algunas preguntas a realizarse, como por ejemplo:

- **Sobre el desarrollo profesional que aspiran**
 - ¿Por qué quiere trabajar en INCOEMP?
 - ¿Dónde piensa estar dentro de 5 años?
 - ¿En qué puesto o área de la organización podría contribuir mejor?
- **Sobre las motivaciones internas**
 - ¿Qué aspectos consideraría para decidirse a cambiar de trabajo?
 - ¿En cuántos procesos de selección de personal participa actualmente?
 - ¿Cuáles son sus expectativas?

También nos valemos de la entrevista para encontrar respuestas relacionadas con la gestión de las competencias de las personas, que derivan en comportamientos. A continuación en la Tabla 40, mostramos las competencias más importantes alineadas con los valores organizacionales (pasión, transparencia, responsabilidad social, cumplimiento de normas, trabajo en equipo y mejora continua) y las preguntas correspondientes:

Tabla 40. Entrevista: Valores Centrales y Preguntas relacionadas

Competencia a revisar		Algunas Preguntas relacionadas
Valores Organizacionales INCOEMP	Pasión	Relátame una situación que le haya implicado un gran esfuerzo durante mucho tiempo. ¿Cómo la llevó a cabo? ¿Obtuvo los resultados esperados?
	Transparencia	Comente si alguna vez le han pedido que actúe en contra de sus valores. ¿Cuál fue su reacción? Indique alguna situación en que su integridad y honestidad fue puesta a prueba. ¿Cómo se sintió después de la experiencia?
	Responsabilidad Social	¿Actualmente realiza algún tipo de apoyo a alguna comunidad? ¿Es por iniciativa propia? ¿Cómo transmite la responsabilidad social a la sociedad?
	Cumplimiento de Normas	Relátenos una situación en la cual le pidieron que omita algún procedimiento. ¿Cuál fue su reacción? ¿Qué resultado tuvo?
	Trabajo en Equipo	Cuénteme la forma en que analiza las ideas o propuestas de sus colegas y compañeros en las reuniones de trabajo. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue su comentario?
	Mejora Continua	Dígame si ha contribuido con sugerencias para mejorar los procesos en la empresa. ¿Sus opiniones fueron consideradas? ¿Tuvieron éxito?

Elaboración: Los Autores

Otras preguntas relacionadas a valores complementarios, se presentan en la Tabla 41.

Tabla 41. Entrevista: Otros Valores y Preguntas Relacionadas

Competencia a revisar		Algunas Preguntas relacionadas
Otros valores	Adaptabilidad al entorno	Dígame si ha participado en la formulación y puesta en marcha de un plan estratégico. ¿Cuál fue su aporte? ¿Cuál fue su rol?
	Compromiso	La empresa donde trabaja tiene objetivos. ¿Qué piensa sobre ellos? ¿Alguna vez defendió los objetivos ante personas que no estaban de acuerdo con los mismos? ¿Cuál fue el resultado?
	Iniciativa	¿Cuáles metas se ha trazado últimamente? Detalle una situación que fue resuelta con iniciativa.
	Innovación	Háblenos sobre alguna dificultad que fue solucionada por intermedio de su accionar. ¿Cuál fue el aspecto innovador y creativo?
	Liderazgo	Díganos si alguna vez se hizo cargo de un grupo nuevo de personal. ¿Cómo actuaron sus subordinados?
	Visión	¿Cómo se mantiene informado? ¿En que basa sus acciones de largo plazo?

Elaboración: Los Autores

7.3.4 Tipo de Contrato

Los contratos que se firmen con los empleados cumplirán todas las disposiciones legales establecidas en el código de trabajo vigente en el país. INCOEMP tendrá contratos de trabajo fijo a 1 año plazo con todos los empleados a contratarse.

7.3.5 Política de Remuneración

Las remuneraciones al personal serán establecidas acorde a las posibilidades de la empresa, sin descuidar las remuneraciones vigentes en el mercado en cargos similares dentro del sector y en base a sus obligaciones y responsabilidades.

La empresa por la naturaleza de su operación ofrecerá al inicio de sus actividades una remuneración base fija que estaría ubicada por debajo del promedio del mercado⁵⁷. En relación al sueldo, el mismo será ajustado anualmente acorde al índice inflacionario oficial emitido por el Gobierno del Ecuador durante toda la estimación de vida del proyecto, con el fin de que se mantenga el poder adquisitivo.

El espíritu de esta actividad es renovarse, con una apertura constante a la innovación lo que implica que la estructura de este negocio no está diseñada para hacer carrera a largo plazo sino que conlleva una rotación alta del personal involucrado. Parte de esta concepción deriva de los accionistas de la empresa, los mismos que tienen un horizonte de participación acorde a la vida del proyecto (diez años), para efectos de que la empresa se modernice y procesa a renovar su personal directivo con miembros de la comunidad basados en el convenio entre ESPOL e INCOEMP y también en el compromiso establecido entre los accionistas para este fin.

Es compromiso de la empresa evaluar anualmente el rendimiento de las personas para en base a eso, proceder a los ajustes correspondientes. La cancelación de la remuneración mensual se realiza en: 2 partes. El 40% como anticipo de sueldo a los 15 días de trabajo y el 60% restante a pagarse a fin de mes con los beneficios de ley respectivos.

7.3.6 Prestaciones de Seguridad Social y Beneficios de Ley

Todos los empleados serán contratados acorde a las leyes laborales vigentes en el país, lo que implica reconocer valores por los siguientes rubros: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondo de reserva, vacaciones, entre otros. El personal será afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y tendrá derecho a gozar de todas las prestaciones que brinda el organismo.

Los pagos por estos conceptos, se realizarán en la fecha correspondiente y es parte de su compromiso moral y ético el que INCOEMP tenga los fondos necesarios para cumplir con los mismos, siendo responsable socialmente y societariamente ante los empleados y el IESS.

⁵⁷ IDE Business School, (2013). Revista Perspectiva. El Mercado Salarial y Laboral en el Ecuador

7.3.7 Programas de Capacitación e Incentivos

La empresa debe contar un adecuado programa de capacitación y motivación del personal, en función de las necesidades del empleado para que pueda ejecutar correctamente su labor. Se estima que los empleados se capaciten por lo menos 2 veces al año. La gerencia evaluará la conveniencia de las capacitaciones acorde a la importancia en función del trabajo de cada persona, la inversión necesaria y disponibilidad de tiempo requerido.

La empresa tendrá una política de incentivos acorde a la evaluación del desempeño y logro de metas. Para el efecto establecerá incentivos indirectos a la remuneración por el desempeño obtenido. Los incentivos pueden ser muy variados, como por ejemplo: bonos adicionales por cumplimiento, bonos por emprendimientos exitosos, precios preferenciales en productos o servicios ofrecidos por miembros de la comunidad, seguros médicos, planes de telefonía celular, entre otros.

7.3.8 Evaluación del Desempeño

La empresa debe poseer un adecuado programa de evaluación de desempeño para cada empleado. Hay que definir con claridad los objetivos que se espera sean alcanzados por el trabajador y los parámetros que serán utilizados para la evaluación (indicadores de gestión, objetivos mensuales, semestrales o anuales, valores centrales organizacionales, competencias, etc.). La evaluación tiene que ser efectuada entre el supervisor y el empleado y debe realizarse como mínimo una vez al año. Los resultados obtenidos deben ser comunicados por el evaluador al evaluado argumentando las razones de su valoración final (Alles, 2012).

A manera de ejemplo, a continuación en la Tabla 42 detallamos un formato de evaluación alineado a los valores organizacionales de INCOEMP. Las áreas determinadas para efectos de la evaluación son resultado de concatenar los ámbitos de cobertura con los valores mencionados.

Tabla 42. Evaluación del Alineamiento a los Valores Organizacionales

Evaluación del Alineamiento a los Valores Organizacionales	Necesaria para el Puesto				Cumplimiento (%)				
	Finanzas	Mercadeo	Incubación	Adm.	100	75	50	25	0
Pasión	✓	✓	✓	✓					
Transparencia	✓	✓							
Responsabilidad Social	✓	✓							
Cumplimiento de Normas	✓	✓	✓	✓					
Trabajo en Equipo		✓	✓	✓					
Mejora Continua			✓	✓					

Fuente: Adaptado de Alles M. (2012). Dirección Estratégica de Recursos Humanos (pp.107).

Elaboración: Los Autores

La evaluación para cada empleado debe tener una calificación final. Sugerimos 5 rangos, acorde a la Tabla 43:

Tabla 43. Rango de Evaluación de Resultados

Rango de Evaluación	Descripción
A	Sobresaliente: Cuando el empleado obtiene rendimientos extraordinarios.
B	Muy bueno: Lo obtenido está por encima de lo que se espera.
C	Bueno: Cubre las expectativas del puesto.
D	Mejorable: La persona tiene competencias, pero necesita mejorar.
E	Por debajo de lo esperado: Resultados muy deficientes.

Fuente: Adaptado de Alles M. (2012). Dirección Estratégica de Recursos Humanos (pp.108).

Elaboración Los Autores

7.4 Adquisiciones de Recursos

Los recursos materiales deben de estar acorde a las necesidades operacionales de la empresa.

7.4.1 Política de Adquisiciones

La política de adquisiciones de bienes y/o servicios, tendrá los siguientes lineamientos secuenciales:

- Se efectúa un requerimiento formal por parte del área correspondiente.
- Una vez aprobado el requerimiento por parte de la Gerencia, se invita a los proveedores calificados de la comunidad ESPAE para que participen con sus ofertas.
- Se necesitarán por lo menos tres cotizaciones de los bienes y/o servicios que se requieran. De no contar con el mínimo de cotizaciones solicitadas, se buscarán proveedores externos a la comunidad para completar las cotizaciones.
- Se escogerá la cotización que más convenga a los intereses de la empresa, en base a los parámetros de calidad, precio, garantía y tiempo de entrega de los bienes y/o servicios.
- Se emite la orden de compra correspondiente al proveedor elegido.
- Para efectos del manejo de la caja chica, esta requerirá la aprobación del contador y gerencia, y está destinada para montos individuales que no superen los US\$ 100 y tendrá un cupo máximo de US\$ 500 mensuales de fondo rotativo.

En caso de ser un recurso necesario recurrente para la operación de INCOEMP, se evaluará la conveniencia de realizar un contrato anual para la provisión y suministros, con el fin de optimizar recursos; como por ejemplo para el caso de la contratación por servicios de la contabilidad e impresión de documentos.

7.5 Procedimientos Internos

La implementación y puesta en marcha de los mecanismos de gestión correctos, se constituyen en factores vitales para obtener los mejores resultados en relación a los procedimientos a establecerse.

En términos generales, es recomendable que en los computadores la información sea llevada en archivos y carpetas por separado para efectos de tener claridad, un orden lógico y uniformidad; y que los mismos contengan los aspectos y temas relacionados a: Recursos humanos, tributación, legal, administración, financiero, marketing, fideicomiso, emprendimientos, nuevos proyectos, red de contactos, comunidad ESPAE, organismos de control, contabilidad y auditorías, manuales de procedimientos, entre los más importantes.

La empresa llevará también por separado la información correspondiente al movimiento de los fondos en el fideicomiso, con el fin de tener siempre la información disponible a los aportantes. A manera de ejemplo, dentro del aspecto del fideicomiso, podemos tener subcarpetas con temas como: Integrantes, aportes, emprendimientos actuales, emprendimientos pasados, prospectos, estados financieros, fiduciaria, información relacionada, organismos de control, etc.

Toda la información debe estar debidamente respaldada en un servidor para protegernos de cualquier eventualidad de pérdida de información. Los programas y sistemas contables a ser utilizados por INCOEMP se detallan en la Sección 7.7.

7.6 Colaboradores a Nivel Accionario

Los accionistas de INCOEMP conforman con un grupo de profesionales altamente capacitados, los mismos que poseen amplia experiencia en variadas ramas de la actividad económica y están firmemente comprometidos con el proyecto para brindar toda su experiencia y conocimiento intelectual para llevarlo a cabo. Los accionistas se obligan y comprometen a largo plazo con la empresa. Parte de su compromiso implica la reinversión de las utilidades si las hubiere durante los primeros 5 años de operaciones de INCOEMP.

Los accionistas están firmemente comprometidos a lograr los objetivos propuestos dentro de su planeación estratégica y basados en los valores centrales que definen su razón de ser y actuar.

Se estima que la participación de los mismos en el capital de INCOEMP sea en igual proporción, lo que representa un porcentaje del 11.11% para cada uno (10 personas). Un breve perfil de nueve de ellos, se resume en la Tabla 44:

Tabla 44. Talento Humano Accionario de INCOEMP

Nómina de Accionistas	Edad (años)	Profesión	Lugar de Trabajo	Sector Económico	Correo
Andrade Fuel Henry	37	Licenciado en Sistemas de Información	ECUASAL	Industrial	hfandrad@espol.edu.ec
Campoverde Cárdenas Daniel	49	Ingeniero Eléctrico	Punto Net Equipos y Sistemas	Comercio	dcampov@espol.edu.ec
Corral Franco Rodrigo	35	Ingeniero Mecánico	Holcim	Industrial	rcorral@espol.edu.ec
Fernández Ruiz Víctor	44	Ingeniero Civil	Qualitaspro	Construcción	vhfernan@espol.edu.ec
Franco Mera Denise	32	Abogada	Estudio Jurídico González Franco	Servicios	defranco@espol.edu.ec
Loyola Salcedo William	53	Ph.D.	ESPAE	Tecnológico	wloyola@espol.edu.ec
Moncayo Huiracocha Cecilia	34	Ingeniero Comercial	Independiente	Comercial	gmoncayo@espol.edu.ec
Pérez Jaramillo Enrique	42	Ingeniero Comercial	ENPER	Comercial	eaperez@espol.edu.ec
Ricaurte Párraga Rossana	32	Economista	Cooperativa La Dolorosa	Financiero	mricaurt@espol.edu.ec

Elaboración: Los Autores

7.7 TICs

En este capítulo se trata de toda la infraestructura en TIC que requerirá INCOEMP para realizar sus operaciones funcionales, así como para brindar el servicio de soporte tecnológico a las empresas incubadas.

En lo posible se tratará de contratar servicios en la nube para disminuir el TCO de software y hardware, el cual no es el “core” de nuestro negocio. Tanto para la adquisición de software, hardware y servicios de computación se buscarán proveedores con presencia local, con soporte técnico comprobado y de una empresa que tenga prestigio en el mercado

ecuatoriano. Se buscarán inicialmente aquellos proveedores de servicios de TIC que pertenezcan a empresas de los profesionales de la comunidad de ESPAE.

7.7.1 Infraestructura de Hardware

INCOEMP al ser una incubadora que se enfoca en atender a clientes de proyectos variados, no va a poseer una fuerte infraestructura tecnológica basada en hardware, pues esto demandaría de una mayor inversión, y no es el core de nuestro negocio.

Se adquirirán los equipos necesarios para el funcionamiento de:

- a) Equipos de cómputo.
- b) Ups central.
- c) Red inalámbrica.
- d) Telefonía.
- e) Rack y elementos pasivos de comunicación.

a) Equipos de Computo

Para el uso del personal de INCOEMP, y para los emprendedores que ingresan al proceso de incubación se dispondrá de equipos de cómputo de última tecnología que sirvan como una herramienta de trabajo para realizar sus operaciones diarias.

b) Ups

Para la protección de todos los equipos de cómputo y de algún equipo electrónico delicado que se usen dentro de la incubadora de negocios, se adquirirá un UPS central para disponer de energía eléctrica regulada, lo cual ayudará a minimizar el daño de equipos por variación de voltaje y pérdida de información por falta de energía eléctrica.

c) Red Inalámbrica

Para la red inalámbrica se requerirá un equipo router Wi-Fi con capacidad para mínimo 25 usuarios, firewall, proxy y las medidas de seguridad pertinentes.

d) Telefonía

Para la telefonía se adquirirá una central telefónica que tenga una capacidad mínima de 10 troncales y 25 extensiones telefónicas.

e) Rack y Elementos Pasivos de Comunicación

Para poder montar el router Wi-Fi, cualquier otro equipo de comunicaciones y las extensiones telefónicas, se adquirirá un rack y sus elementos pasivos que permitan interconectar el internet que suministrará ESPAE-ESPOL, para poder brindar el servicio de telefonía e internet Wi-Fi dentro de la incubadora de negocios.

Para la infraestructura de hardware se establecerá un presupuesto, el cual estará indicado en la proyección financiera de INCOEMP.

7.7.2 ERP (Enterprise Resource Planing)

Para poder llevar un mejor control de la facturación, cuentas por cobrar, compras, cuentas por pagar, registros contables, estados de cuentas bancarias, y activos fijos, INCOEMP adquirirá un ERP que permita administrar sus operaciones funcionales, de tal forma que las áreas responsables puedan ingresar los registros de las diferentes actividades que ocurren en la incubadora, y que a su vez estos registros actualicen en línea la contabilidad de la empresa, permitiendo así obtener estados financieros actualizados para que puedan ser analizados por la Gerencia de la incubadora de negocios o de otro grupo de interés que necesite verificar como se está administrando INCOEMP, y si se están cumpliendo los objetivos de acuerdo a lo planificado.

Para este software se establecerá un presupuesto para las licencias y servicio de implementación, el cual estará indicado en la proyección financiera de INCOEMP.

7.7.3 CRM (Customer Relationship Management)

Debido a que nuestras operaciones de negocios están basadas en los servicios que presta la incubadora y sus asociados, INCOEMP adquirirá un software CRM para realizar de una mejor forma la administración de nuestros clientes. Entre los principales registros tenemos: datos personales, citas, reuniones, eventos, evaluación del personal que presta el servicio, adjuntar contratos, convenios, estados de cuenta, entrenamiento, asesorías recibidas, etc.

Este software nos permitirá tener métricas que de acuerdo a los periodos de medición de nuestros procesos, podrán ser evaluados para medir el grado de satisfacción que tienen nuestros clientes en función del servicio recibido, y si estamos siendo consistentes con nuestro plan estratégico.

Para este software se establecerá un presupuesto para las licencias y servicio de implementación, el cual estará indicado en la proyección financiera de INCOEMP.

7.7.4 Herramientas de Ofimática

Aprovechando la innovación tecnológica actual, INCOEMP contratará los servicios de herramientas de ofimática que se brinden en la nube, particularmente las ofrecidas por la empresa GOOGLE (APPs) y MICROSOFT (Office 365). Estas dos empresas, ofrecen un conjunto de herramientas donde se incluyen: correo electrónico, hoja de cálculo, procesador de palabras, creador de presentaciones, drive virtual y otras herramientas que ayudarán a las operaciones diarias del personal de INCOEMP, como de nuestros clientes.

Bajo esta premisa, este servicio se contratará de forma anual o mensual de acuerdo a la cantidad de usuarios que requieran éste servicio dentro de la incubadora de negocios.

7.7.5 Portal Web de INCOEMP

El portal web www.incoemp.com, será desarrollado y mantenido por una empresa aliada a INCOEMP, quien bajo los lineamientos y exigencias de nuestra empresa diseñará un portal web con contenido basado en el emprendimiento y las actividades que se realizan en la comunidad ESPAE y la incubadora de negocios de INCOEMP.

Entre las principales actividades que soportará el portal web se presentan las siguientes:

- Matriculación de usuarios de la comunidad de ESPAE.
- Carga de videos para Business Pitch.
- Proceso de selección de proyectos de emprendimiento.
- Proceso de selección y asignación de capital de riesgo a proyectos de emprendimiento.
- Estado de cuenta de fondos de usuarios de la comunidad de INCOEMP.
- Proceso de liquidación de aportes y réditos.
- Proceso de inactivación de usuario de la comunidad de INCOEMP
- Publicidad de nuestros emprendimientos incubados y de los profesionales de la red de contactos de la comunidad de ESPAE.
- Artículos de interés en lo referente al emprendimiento en el Ecuador, requerimientos de los organismos de control para crear empresas, permisos de funcionamiento, etc.

7.7.5.1 Matriculación de Usuarios de la Comunidad de ESPAE

En este proceso, los usuarios de la comunidad de ESPAE que hayan cancelado la cuota de servicios administrativos de INCOEMP, recibirán un ID de usuario y una contraseña temporal, la cual tendrán que actualizar en el primer inicio de sesión que realicen.

Con el uso del ID/Contraseña de usuario del portal de INCOEMP, los usuarios tendrán acceso a:

- Modificar su perfil profesional dentro de la comunidad de INCOEMP.
- Estado de cuenta de sus aportes.
- Estado de cuenta de sus asignaciones de aportes en los procesos de emprendimientos.
- Bajo el rol de emprendedor, la capacidad de poder subir los videos con los modelos de negocios que presentará a la comunidad ESPAE para el proceso de Business Pitch.
- Bajo el rol de inversionista, la participación en el Business Pitch para la selección del proyecto que apoyará con capital de riesgo y el monto de éste aporte, que estará en función del aporte disponible en su cuenta personal.
- Transferir la aportación que se mantiene en algún proyecto de emprendimiento a otro miembro de la comunidad de ESPAE que se encuentre activo (con ID/contraseña de usuario) dentro del portal de INCOEMP.

7.7.5.2 Carga de Videos para Business Pitch

En este proceso los miembros de la comunidad de ESPAE, que se encuentren en el rol de emprendedores, deberán subir los videos elaborados para exponer una propuesta vendedora de su modelo de negocios. Luego de que estos videos sean subidos al portal web de INCOEMP quedaran disponibles para la comunidad de ESPAE, quienes al momento de que ocurra el proceso de Business Pitch podrán seleccionar el proyecto de emprendimiento a incubar y el capital de riesgo a destinar.

7.7.5.3 Proceso de Selección y Asignación de Capital a los Proyectos

Este proceso es parte del Business Pitch, y consiste en la infraestructura tecnológica que posee el portal web de INCOEMP para la interacción entre los miembros de la comunidad de ESPAE y los emprendedores, quienes con la exposición de sus videos presentan las propuestas de nuevos modelos de negocios, para que sean analizadas rigurosamente y así

poder recibir el capital de riesgo necesario para realizar el proceso de incubación dentro de INCOEMP.

En esta instancia los miembros de la comunidad podrán chatear con los emprendedores para aclarar alguna duda o dar sus observaciones al modelo de negocios revisado. Luego de su revisión, los miembros de la comunidad bajo el rol de inversionistas, decidirán cual o cuales proyectos de emprendimientos tendrán su aceptación para que sean incubados, y cuál será la cantidad de dinero que se aportará como capital de riesgo para este fin.

Al momento de realizar esta operación, la cuota de aporte del miembro de la comunidad se reflejará en su estado de cuenta en función de sus transacciones.

En este proceso también podrán participar inversionistas externos (capital ángel, Venture capital) de acuerdo al límite de inversión que se imponga para estas figuras de inversión, pues el ejercicio de colaboración con la escuela de negocios es buscar que la comunidad de ESPAE participe activamente en este proceso.

7.7.5.4 Proceso de Transferencia de Participación entre los Miembros

Este proceso permitirá a un miembro de la comunidad de ESPAE que posee aportes asignados a proyectos de emprendimiento de INCOEMP, poder realizar la transferencia de sus aportes a otro miembro de la comunidad. Esta transacción permitirá actualizar el estado de cuenta de fondos de los miembros de la comunidad al ocurrir estos eventos.

Este proceso afectará la participación en el Fideicomiso INCOEMP, el cual será comunicado del cambio para la actualización de los miembros adherentes que participan del mismo.

Los términos de la negociación por esta transferencia de aportes son ajenos a INCOEMP y queda entre los miembros de la comunidad de ESPAE que la celebran.

7.7.5.5 Estado de Cuenta de Fondos de los Usuarios

Mediante el uso del ID/contraseña de usuario, el estado de cuenta por los fondos disponibles (aportes no asignados), así como de los aportes asignados a inversiones temporales o a los proyectos de emprendimiento, podrán ser revisados en el portal web de INCOEMP. Es responsabilidad de INCOEMP mantener actualizado el estado de cuenta de fondos de los usuarios, en función de las transacciones que cada uno realice con sus aportes.

7.7.5.6 Proceso de Liquidación de Aportaciones y Réditos

Luego de que los proyectos de emprendimiento son incubados, y que la empresa a la que se le brindó el apoyo con el capital de riesgo y el proceso de incubación está en el mercado ejerciendo la venta de sus servicios o productos, y obteniendo una rentabilidad que sustenta el negocio, ésta puede realizar la compra del paquete accionario del Fideicomiso (donde se encuentran los aportes de los miembros de la comunidad que apoyaron ese emprendimiento).

Bajo esta premisa, el fideicomiso de acuerdo al rubro recibido por la venta del paquete accionario, deberá realizar las liquidaciones de capital y rendimiento financiero obtenido como resultado de esta operación, el cual deberá ser distribuido en parte proporcional de acuerdo a la participación de cada miembro de la comunidad que intervino en el proceso del Business Pitch correspondiente a ese proyecto. Ese rubro de aporte y rédito será registrado en la cuenta de aportes que el usuario mantiene en el portal web, el mismo que podrá ser retirado cuando lo requiera el miembro de la comunidad o destinado para apoyar a otro emprendimiento.

7.7.5.7 Proceso de Inactivación de Cuenta de Usuario

Este proceso se ejecutará cada cinco años para los miembros de la comunidad de ESPAE, y cada un año para los inversionistas externos, y lo que se realizará es la inactivación de la cuenta de usuario dentro del portal web, pues las cuotas de servicios de administración de INCOEMP tendrán ese tiempo de vigencia respectivamente.

7.7.6 Administrador de Contenidos

Como parte de las funciones del Coordinador de Operaciones, está la de crear, revisar, y analizar el contenido que estarán en los diversos medios digitales en los que INCOEMP tendrá presencia. De esta forma procuramos que exista una persona responsable en la atención de todo el contenido que se genera en los diversos frentes digitales en los que se encuentra INCOEMP, como por ejemplo: Portal Web (foros de discusión, registro de usuarios, catálogos de servicios, formularios, galerías de imágenes, boletines electrónicos, etc.), Facebook, Twitter, Flickr, etc.

Esta persona será la responsable de coordinar con el proveedor de servicio de administración y mantenimiento de nuestro portal web, de todas las secciones donde se requiera una

interacción con los usuarios, para mantener informado y responder las inquietudes que provengan de la comunidad, o de usuarios externos.

Al principio, esta función podrá ser administrada de forma manual, sin embargo en el transcurrir del tiempo, podrá ser necesario la adquisición de un Sistema de Administración de Contenido (CMS Content Manager System). Este requerimiento será analizado por la dirección de INCOEMP en el momento que se presente la necesidad.

7.7.7 Contratación de Servicios

- El servicio de Internet será proporcionado por ESPAE-ESPOL, que estará referenciado en el convenio ESPOL-INCOEMP.
- El servicio de telefonía será contratado con un proveedor local (CNT, CLARO, TV-CABLE).
- Para suministrar el pool de impresión se contratará una empresa especializada en outsourcing de impresión, que incluya un equipo multifunción para un grupo de trabajo de 25 usuarios, el suministro, así como los mantenimientos preventivos y correctivos.
- El dominio INCOEMP.com, INCOEMP.com.ec e INCOEMP.ec será contratado con las empresas respectivas en la administración de estos dominios, rubro que será cubierto de forma anual.
- El hosting del portal web será contratado con una empresa especializada en esta área, aquí residirá todo el contenido de nuestro portal web.
- El diseño, creación y administración del portal web de INCOEMP, será contratado con un proveedor especializado en esta área, el cual se dedicará, de acuerdo a los lineamientos de INCOEMP, a mantener de forma periódica el diseño y el contenido del portal.
- El servicio de la cuenta de correo para envíos de publicidad masiva será contratado a una empresa especializada en esta área, cuyo rubro de mantenimiento se pagará de forma anual.

7.7.8 Servicios de Laboratorio Especializado en Desarrollo Tecnológico

En vista de que la incubadora de negocios de INCOEMP no es una incubadora especializada en proyectos de tecnología, de existir un proyecto de emprendimiento en esta área, INCOEMP incubará esta empresa brindando el portafolio de servicios que posee, y cuando se trate de que la empresa incubada necesite un ambiente de desarrollo, de pruebas, de

validación o de otra necesidad en el ámbito tecnológico, INCOEMP gestionará el contacto pertinente con algún laboratorio (empresa perteneciente a un miembro de la comunidad ESPAE), o parque tecnológico de una universidad (preferentemente ESPOL), ya sea local o fuera del país de ser el caso, para cubrir el requerimiento de la empresa incubada.

En virtud de lo expuesto, para los proyectos orientados a la parte de TIC, se buscará establecer convenios de colaboración con parques tecnológicos o laboratorios especializados.

7.8 Cuidado Ambiental

Conscientes de que toda actividad empresarial genera en menor o mayor grado un tipo de impacto ambiental, la empresa establecerá manuales y procedimientos que aseguren una sostenibilidad ambiental en el largo plazo mediante un comportamiento responsable con el medio ambiente.

La gestión ambiental entonces, debe enfocarse a responder a 3 tipos de inquietudes básicas:

- ¿Cuál es el grado de involucramiento con el medio ambiente?
- ¿Qué esperan de la empresa los Stakeholders con respecto a este tema?
- ¿Cuáles son los objetivos que se plantea la empresa lograr?

Mejorando nuestra aptitud y actitud hacia una gestión de recursos más eficiente que cuide y proteja nuestro ecosistema, logramos satisfacer las expectativas cada vez más crecientes de todos los actores o Stakeholders involucrados, así como redunda en nuestro propio beneficio, como por ejemplo:

- Optimiza el uso de los recursos, a nivel cualitativo y cuantitativo.
- Tener una imagen positiva ante organismos del sector público lo que viabiliza el acceso a recursos y programas gubernamentales.
- Tener una imagen positiva ante los Stakeholders, lo que posibilita el mantener y aumentar relaciones comerciales.
- Facilita la diferenciación de la empresa, al tener un valor agregado.
- Posicionar a la empresa como responsable socialmente.

Los procesos implementados en la empresa, deben tener bien identificados los recursos que utilizan y lo que se obtiene, para efectos de identificar ineficiencias y mal uso de los mismos. Dentro de sus actividades, la empresa principalmente:

- Llevará un registro sobre el uso de los recursos materiales y tecnológicos para efectos de verificar el adecuado uso y realizar los mantenimientos en el periodo correspondiente.
- Asignará responsabilidades en el uso de los recursos.
- Realizará procedimientos preventivos.
- Tendrá un sistema de evaluación y mejora continua sobre aspectos ambientales.
- Establecerá procedimientos para la interacción con proveedores y clientes.

INCOEMP se compromete a respetar todas las leyes vigentes en el país e iniciativas sobre aspectos medioambientales, teniendo presente que su principal motivación es su compromiso ético de responsabilidad social. Un objetivo en el mediano plazo será el obtener la certificación ISO 14001.

7.9 Calidad y Servicio al Cliente

La implementación de un sistema de gestión de calidad debe enmarcarse dentro de la visión estratégica de la empresa y conlleva el establecimiento de los procesos necesarios para asegurar un nivel de calidad que satisfaga las expectativas y requerimientos de los clientes y usuarios de los servicios que proporciona INCOEMP.

Una gestión de calidad efectiva, es aquella que considera todos los elementos que inciden en su realización. Así tenemos temas relacionados al servicio que se ofrece, el entorno, las necesidades del cliente, la estructura organizacional, las políticas y procesos establecidos, el personal involucrado, entre otros.

Por otra parte, podemos mencionar que un adecuado sistema de gestión debe basarse en los procesos. Los procesos que se implementen deben crear valor, con resultados que sean objetivamente evaluados y que puedan ser corregidos y perfeccionados en base a procesos de mejora continua.

En términos generales, la gestión implica:

- Establecer los procesos que se necesitan.
- Establecer la secuencia y la forma en que los procesos interaccionan.

- Fijar los métodos para lograr que la ejecución y los controles relacionados sean efectivos.
- Disponibilidad de recursos que sirvan de soporte a los procesos.
- Obtener los resultados de los procesos y analizar los mismos.
- Implementar los correctivos del caso mediante una mejora continua.

Dentro de los aspectos relacionados, tenemos que una gestión de calidad requiere también que se establezca una política de calidad acorde a la empresa que debe ser conocida por todos sus miembros, que todos sus procesos y procedimientos sean debidamente documentados, así como el establecimiento de un manual de calidad correspondiente.

Adicionalmente, se requiere que exista un verdadero compromiso por parte de personal directivo de la empresa para la implementación y vigencia de la calidad de servicio, así como un compromiso constante para satisfacer las necesidades y aspiraciones de los clientes; lo que se traducirá en imagen de respaldo ante todos los Stakeholders y la comunidad en general. Como una meta a mediano plazo, se obtendrá la certificación ISO 9001.

Las actividades de la INCOEMP estarán enfocadas siempre a buscar el maximizar la satisfacción de los clientes. El horario de atención de las oficinas será de lunes a viernes de 9:00 am a 17:00 pm., en horario ininterrumpido.

7.10 Gestión Administrativa

7.10.1 Valores y Objetivos Estratégicos

A través de la administración, tratamos de responder a inquietudes relacionadas con la actividad de la empresa y su vínculo con los valores organizacionales y objetivos:

- ¿La empresa se ajusta a los valores definidos por los accionistas?
- ¿Se alinea la empresa a los valores de la comunidad ESPAE?
- ¿Existen divergencias o conflictos de intereses de los socios que afecten a las operaciones diarias de la empresa?

La gerencia debe realizar una retroalimentación constante con el personal para efectos de verificar si los valores centrales están siendo cumplidos; así como los accionistas deben revisar dentro de su planificación anual si estos valores son compartidos, complementarios y hacen sinergia con los valores de la comunidad ESPAE.

Los accionistas deben tener una comunicación constante y fluida entre ellos para efectos de determinar si existen divergencias marcadas en algún aspecto operativo o de largo plazo para efectos de llegar a consensos mínimos con el fin de minimizar en lo posible algún conflicto de interés entre ellos y que el mismo no afecte el normal desarrollo de la empresa.

En relación a los valores creados, la gerencia debe estar en comunicación constante con el Directorio de la empresa, para alinear los objetivos y metas planteadas. Los objetivos y algunas de las principales fórmulas estratégicas que tienen que ser cumplidas en base a la gestión administrativa, se presentan en la Tabla 45.

Tabla 45. Objetivos y Fórmulas Estratégicas a Implementar

Perspectiva	Objetivo Planteado	Ítem	Fórmula a Implementar
Financiera	Sostener Operación	F1	Implementar para el período 2014-2023 un plan para reducir los gastos administrativos en 0.5% anual en base a controles presupuestarios y contratos a precio fijo
		F2	Establecer los procedimientos de pago y cobro más favorables que alarguen el ciclo de caja
	Gestionar y Vigilar Portafolio de Emprendimientos	F3	Determinar desde el año 2014 un fondo mínimo de caja para mantener liquidez para las empresas incubadas y Soporte al Emprendedor
		F4	Establecer reportes mensuales de los emprendimientos para revisar la evolución de los mismos
Clientes y Comunidad	Fomentar colaboración con Stakeholders	C1	Difundir y socializar desde el año 2014 con los Stakeholders los beneficios que obtienen de este modelo
	Promover Inversión en Ideas de Negocio	C2	Difundir a los exalumnos la oportunidad y beneficios de ser inversor y de integrar cadenas de valor en los emprendimientos
	Co-crear Beneficios de Incubadora	C3	Comunicar oportunamente que los beneficios de la incubadora comprenden servicios, infraestructura y mentoring
	Formalizar INCOEMP y Convenios	C4	Establecer el marco legal adecuado para brindar confianza y seguridad
	Controlar BGC	C5	Considerar para todos los Stakeholders los principios del buen gobierno corporativo, los mismos que deben ser respetados y socializados

Elaboración: Los Autores

Tabla 45. Objetivos y Fórmulas Estratégicas a Implementar 2 de 2

Perspectiva	Objetivo Planteado	Ítem	Fórmula a Implementar
Procesos Internos	Gestionar Aliados	P1	Incrementar los niveles iniciales previstos de captación en un 5% para el periodo 2015 en relación a los ex maestrantes
	Gestionar Fideicomiso	P2	Implementar desde el año 2014 la gestión correspondiente para optimizar los recursos disponibles en el fideicomiso en base a las fechas previstas para la selección de los proyectos
	Gestionar Inversionistas	P3	Definir a partir del año 2014 la estrategia de marketing necesaria para obtener los aportes de los inversionistas para los emprendimientos.
	Gestionar Incubadora	P4	Implementar desde el año 2014 la gestión correspondiente para definir fechas, procesos y contenido de Boot Camp, en conjunto con la ESPAE
	Operar INCOEMP	P5	Optimizar desde el año 2014 los recursos disponibles a través de controles presupuestarios e indicadores de gestión
Aprendizaje y Crecimiento	Implementar y Administrar Ecosistema Emprendedor	A1	Implementar desde el año 2015 la vigencia del corredor empresarial
	Implementar ERP, CRM y portal web	A2	Adquirir en el año 2014 un sistema informático acorde a las necesidades establecidas y definir los procesos de integración entre todas las áreas y Stakeholders involucrados
	Implementar Infraestructura de INCOEMP e Incubadora	A3	Adquirir en el año 2014 toda la infraestructura necesaria y coordinar con la ESPAE la implementación respectiva para un adecuado funcionamiento de las operaciones de la empresa y su incubadora

Elaboración: Los Autores

7.10.2 Misión y Visión

La misión y visión de INCOEMP quedo definida en la Tesis 1. Modelo de Negocio Sección 11.3 y 11.4. La gestión de la gerencia implica que ambos aspectos estratégicos estén debidamente socializados en la empresa y que se conviertan en un camino a seguir. La misión y visión deben permanecer siempre en un lugar visible de la empresa tanto para los clientes internos y externos, así como el constar publicada en la página web.

7.10.3 Control de Egresos

A continuación se detallan los procedimientos más relevantes:

- Se procederá con la apertura de 2 cuentas corrientes en 2 bancos de la localidad con presencia nacional (1 cuenta en cada banco) para efectos de llevar un adecuado control. Una cuenta corresponde al giro operacional y otra a los rubros de los emprendimientos.
- Todos los egresos deberán estar acompañados de la orden de compra respectiva.
- Los comprobantes deben estar debidamente contabilizados, revisados y autorizados por el contador, previo a la firma del gerente.
- Pagos a proveedores: Los días viernes de cada semana, de 14:00 a 17:00 horas.

7.10.4 Contratación de Servicios de Apoyo para la Gestión.

7.10.4.1 Ámbito Interno

La contabilidad de la empresa será efectuada por un contador contratado bajo la modalidad de prestación de servicios. Se procederá a través de la comunidad a convocar a las personas interesadas para este fin.

Para el caso de servicios de mantenimiento, proveeduría, entre otros, estos también serán proporcionados por miembros de la comunidad. En el evento de no encontrar en la comunidad un proveedor relacionado con alguna necesidad de bien o servicio, se procederá a la búsqueda de proveedores externos. En función de la conveniencia funcional y económica, la empresa firmará un contrato con el proveedor del bien y/o servicio por un plazo mínimo de un año, para efectos de asegurar la provisión respectiva.

INCOEMP dispondrá de una asesoría permanente de profesionales en los ámbitos contable, tributario, societario y legal, con el fin de poder llevar una adecuada gestión en sus actividades y optimizar el uso de los recursos en sus operaciones. Los profesionales serán obtenidos de la comunidad ESPAE y se firmará con ellos un contrato con una vigencia inicial de 1 año.

7.10.4.2 Ámbito Externo

Por otra parte, para efectos de brindar la asesoría a los emprendedores sobre temas relacionados a sus actividades, INCOEMP pondrá a disposición de los mismos un staff de

profesionales en diversas ramas que brindarán toda su experiencia a fin de apoyar los emprendimientos.

En la etapa del Boot Camp que se desarrolla en la Pre-Incubación, INCOEMP contará con un convenio con los profesores involucrados para ofrecer las capacitaciones y brindar la asesoría a los emprendedores. Los valores desembolsados por este concepto serán asumidos por INCOEMP.

Una vez que el emprendimiento seleccionado se formaliza, INCOEMP proporciona al emprendedor una gama de profesionales que le servirán de apoyo en su gestión, los mismos que abarcan principalmente las áreas de: Tributación, contabilidad, administración, finanzas y marketing. Para este fin, se procederá a convocar en primer lugar a profesionales de la comunidad ESPAE que estén interesados en brindar sus servicios.

INCOEMP firmará un contrato para comprometer la participación de los mismos en los emprendimientos durante un periodo inicial de 2 años y procurará establecer costos con valores preferenciales en relación a los precios normales de mercado según corresponda al tipo de asesoría. Estos valores son cancelados directamente por los emprendimientos a los profesionales correspondientes.

7.10.5 Servicios Adicionales brindados

Con el fin de mantener la sostenibilidad de la empresa en el corto plazo, se estiman obtener recursos a través de brindar capacitaciones, asesorías para la elaboración de planes de negocio y publicidad en la página web.

Con respecto a las capacitaciones, se implementarán programas enfocados a emprendedores y empresarios sobre todo del sector PYMES. Además, se consideran capacitar a organismos públicos (por ejemplo prefecturas) sobre temas de incubación y emprendimiento. Los cursos y capacitaciones se dictarán en las instalaciones de la ESPAE, previa coordinación con la secretaria académica. Se cuidará que los temas a desarrollarse sean complementarios y/o de temáticas afines a la actividad de la empresa, con el fin de no afectar a la malla académica de la ESPAE.

Por otra parte, se proporcionarán asesorías puntuales sobre algún tema específico así como para la elaboración de planes o modelos de negocios a nivel de personas naturales o jurídicas que requieran de estos servicios.

Por último, en relación a la publicidad en la web, está se implementará en el mediano y largo plazo, en función de los resultados de los emprendimientos.

La Gerencia Administrativa debe tener bien claro que estas actividades son complementarias al giro principal del negocio, que es el de Incubación de emprendimientos; y que son consideradas en función del potencial ingreso de recursos que representan y su contribución tangible a la sostenibilidad de la empresa en el corto plazo.

7.10.6 Documentación para Casos de Estudio

En base a los valores organizacionales definidos por INCOEMP, la gerencia fomentará el trabajo en equipo para efectos de que todo el personal colabore en la elaboración de un registro histórico, secuencial y detallado de todos los procesos relacionados a los emprendimientos, con el fin de obtener la trazabilidad de cada proyecto y que la documentación resultante a proporcionar a la ESPAE se constituya en una base sólida y confiable para la elaboración de casos de estudio.

La trazabilidad a la que se hace referencia, incluye las etapas desde la convocatoria inicial, selección, programas Boot camp y Business Pitch, aportes conseguidos, formalización de la empresa, incubación y post-incubación. Los procesos respectivos se encuentran detallados en la Sección 3.2 de esta Tesis.

7.10.7 Planificación de Actividades Primer Semestre 2014

La gerencia dentro de su gestión debe tener una planificación de actividades para el adecuado cumplimiento de sus objetivos. El cronograma de actividades debe ser revisado constantemente para tener la retroalimentación respectiva y prever con anticipación cualquier modificación. Todas las actividades previstas deben ser comunicadas oportunamente al personal involucrado en la empresa para su conocimiento y ejecución correspondiente.

A continuación en la Tabla 46 se detallan el cronograma de actividades a realizar durante el primer semestre 2014 con las fechas estimadas de implementación:

Tabla 46. Cronograma de Eventos Primer Semestre 2014

Etapas	Actividad	Fecha estimada
1	Constitución de INCOEMP S.A	Octubre 14 2013 a Enero 31 2014
2	Selección de Emprendimientos	Convocatoria a Emprendedores
3		Recepción de proyectos
4		Filmación de videos (3 minutos)
5		Selección de proyectos aprobados para Boot Camp (filtro1)
6		Selección de proyectos aprobados para Boot Camp (filtro2)
7		Notificación a emprendedores de proyectos aprobados
8	Boot Camp	Proceso Boot Camp (40 horas/ 5 h semanales)
9		Revisión de proyecto por comité
10		Mejoras y proyecto final
11	Business Pitch	Proceso Business Pitch
12		Periodo de inversión en emprendimientos
13		Revisión y confirmación de aportes
14	Inicio de incubación	
		Julio 1 2014

Elaboración: Los Autores

7.11 Gestión Financiera y Control Presupuestario

La gestión financiera en la empresa, tiene como objetivo fundamental el crear valor para los accionistas. Esto se logra a través de un eficiente uso de los recursos disponibles para precautelar la liquidez de la empresa y así conseguir beneficios económicos que cubran las expectativas de retornos que tienen los accionistas. Una adecuada planificación de la gestión financiera de la empresa comprende:

- a) Procesos en el corto plazo.
- b) Proyecciones en el largo plazo.

a) Procesos en el Corto Plazo:

- Establecer políticas de pago tendientes a extender el ciclo de caja.
- Obtener descuentos de proveedores por pagos al contado.
- Establecer políticas de venta y cobro que reduzcan el ciclo de efectivo.
- Elaboración y control diario, semanal y mensual del flujo operativo de la empresa.
- Realizar un control presupuestario mensual y tomar las acciones correctivas.
- Mantener saldos mínimos de efectivo en la cuenta de caja.
- Manejo y control de saldos en la cuenta corriente para evitar sobregiros.
- Invertir excedentes de liquidez en entidades “AA” del sistema financiero.
- Si llegase el caso, obtener lo mínimo necesario de recursos temporales en el sistema financiero al menor costo posible.
- Manejar un adecuado stock y reposición de suministros acorde a su uso.
- Tener la liquidez suficiente para cubrir con los pagos previstos en la fecha indicada, para evitar recargos por intereses y multas.
- Realizar control financiero a través de indicadores.

b) Proyecciones en el Largo Plazo:

- Revisar las proyecciones anuales de flujo de fondos.
- Establecer las necesidades de liquidez para efectos de buscar los recursos necesarios.
- Establecer niveles de crecimiento y la financiación respectiva.
- Definir una política de dividendos.
- Definir una estructura óptima de capital para minimizar el costo.
- Control de gestión mediante indicadores.
- Definir la rentabilidad mínima que aspiran los inversionistas.
- General utilidades acorde a los requerimientos de los accionistas.

Dentro de estos ámbitos mencionados, se hará referencia a los siguientes aspectos relacionados con el normal desenvolvimiento financiero de la empresa:

- Estructura de inversión inicial necesaria. (ver 7.11.1)
- Fuente de financiamiento. (ver 7.11.2)
- Premisas y estimaciones del Flujo de fondos de INCOEMP. (ver 7.11.3)
- Flujo de Ingresos Proyectados. (ver 7.11.4)
- Flujo de Egresos Proyectado. (ver 7.11.5)

- Políticas financieras. (ver 7.11.6)
- Valoración de la empresa. (ver 7.11.7)
- Cadena de valor. (ver 7.11.8)
- VAN, TIR y rentabilidad esperada. (ver 7.11.9)
- Punto de equilibrio. (ver 7.11.10)
- Periodo de recuperación. (ver 7.11.11)
- Flujo de Fondos con financiamiento externo. (ver 7.11.12)
- Estados financieros proyectados. (ver 7.11.13)
- Estructura Financiera. (ver 7.11.14)
- Indicadores financieros de gestión. (ver 7.11.15)
- Política de dividendos y utilidades. (ver 7.11.16)
- Riesgos asociados y sensibilidad. (ver 7.11.17)
- Controles presupuestarios. (ver 7.11.18)

7.11.1 Estructura de Inversión Inicial Necesaria

El total de inversión inicial requerida asciende a US\$ 150.000. A continuación se procede al detalle de los rubros correspondientes.

7.11.1.1 Activos Fijos

A continuación en la Tabla 47, se detallan los principales rubros a ser adquiridos por la empresa para su inicio de operaciones y normal funcionamiento posterior, los mismos que ascienden a US\$ 40.000 para el año 2014, junto con su vida útil estimada y valor de depreciación respectivo:

Tabla 47. Detalle de Inversión en Activos Fijos año 2014

ACTIVOS FIJOS	UNIDAD	PUESTO DE TRABAJO	COSTO US\$	OBSERVACIÓN	VIDA ÚTIL (AÑOS)	VALOR DEP US\$
Escritorio (16)	1	Gerencia	500	Depreciable	5	100
	1	Coordinador	390	Depreciable	5	78
	1	Secretaria	280	Depreciable	5	56
	1	Mensajero	110	Depreciable	5	22
	1	Jefe Incubación	390	Depreciable	5	78
	1	Asistente Incubación	280	Depreciable	5	56
	10	Emprendedor	2.800	Depreciable	5	560
Sillas (34)	1	Gerencia	250	Depreciable	5	50
	2	Gerencia	180	Depreciable	5	36
	1	Secretaria	120	Depreciable	5	24
	1	Coordinador	120	Depreciable	5	24
	2	Coordinador	180	Depreciable	5	36
	1	Mensajero	60	Depreciable	5	12
	1	Jefe Incubación	120	Depreciable	5	24
	2	Jefe incubación	150	Depreciable	5	30
	1	Asist Incubación	90	Depreciable	5	18
	2	Asist Incubación	150	Depreciable	5	30
	10	Emprendedor	900	Depreciable	5	180
	10	Emprendedor	450	Depreciable	5	90
Modulares (15)	1	Gerencia	350	Depreciable	5	70
	1	Secretaria	140	Depreciable	5	28
	1	Coordinador	140	Depreciable	5	28
	1	Jefe Incubación	140	Depreciable	5	28
	1	Asist Incubación	140	Depreciable	5	28
	10	Emprendedor	1.400	Depreciable	5	280
Mesa y sillas de reunión	1	Sala de reunión	1.200	Depreciable	5	240

Tabla 47. Detalle de Inversión Inicial en Activos Fijos año 2014 - 2 de 3

ACTIVOS FIJOS	UNIDAD	PUESTO DE TRABAJO	COSTO US\$	OBSERVACIÓN	VIDA ÚTIL (AÑOS)	VALOR DEP US\$
Recepción	1	Asistente	350	Depreciable	5	70
Divisionales (20)	4	Gerencia	1.920	Depreciable	5	384
	2	Recepción	960	Depreciable	5	192
	2	Coordinador	960	Depreciable	5	192
	4	Sala de reunión	1.920	Depreciable	5	384
	3	Bodega	1.440	Depreciable	5	288
	3	Jefe Incubación	1.200	Depreciable	5	240
	2	Asist Incubación	1.200	Depreciable	5	240
Puertas (6)	1	Gerencia	150	Depreciable	5	30
	1	Coordinador	150	Depreciable	5	30
	1	Sala de reunión	150	Depreciable	5	30
	1	Archivo / bodega	150	Depreciable	5	30
	1	Jefe Incubación	150	Depreciable	5	30
	1	Asist Incubación	150	Depreciable	5	30
Archivador (5)	1	Gerencia	160	Depreciable	5	32
	1	Secretaria	140	Depreciable	5	28
	1	Coordinador	140	Depreciable	5	28
	1	Jefe Incubación	140	Depreciable	5	28
	1	Asist Incubación	140	Depreciable	5	28
Teléfono (16)	Central 1	Gerencia	2.000	Depreciable	5	400
	1	Secretaria		Depreciable	5	
	1	Sala de reunión		Depreciable	5	
	1	Coordinador		Depreciable	5	
	1	Jefe Incubación		Depreciable	5	
	1	Asist Incubación		Depreciable	5	
	10	Emprendedor		Depreciable	5	
Nevera	1	Gerencia	280	Depreciable	5	56
Cafetera	1	Asistente	50	Depreciable	5	10

Tabla 47. Detalle de Inversión Inicial en Activos Fijos año 2014 - 3 de 3

ACTIVOS FIJOS	UNIDAD	PUESTO DE TRABAJO	COSTO US\$	OBSERVACIÓN	VIDA ÚTIL (AÑOS)	VALOR DEP US\$
Surtidor	1	Recepción	100	Depreciable	5	20
Microonda	1	Asistente	70	Depreciable	5	14
LED	1	Recepción	500	Depreciable	5	100
Impresora	1	Asistente	600	Depreciable	3	200
Laptop (3)	1	Gerencia	1.000	Depreciable	3	333
	1	Coordinador	800	Depreciable	3	267
	1	Jefe Incubación	800	Depreciable	3	267
CPU (12)	1	Secretaría	600	Depreciable	3	200
	1	Asist Incubación	600	Depreciable	3	200
	10	Emprendedor	6.000	Depreciable	3	2.000
UPS (15)	1	Gerencia	70	Depreciable	3	23
	1	Secretaria	70	Depreciable	3	23
	1	Coordinador	70	Depreciable	3	23
	1	Jefe Incubación	70	Depreciable	3	23
	1	Asist Incubación	70	Depreciable	3	23
	10	Emprendedor	700	Depreciable	3	234
Proyector	1	Sala reunión	600	Depreciable	3	200
Router	1	Gerencia	350	Depreciable	3	117
Rack/ v/d	1	Gerencia	2.000	Depreciable	3	667

Elaboración: Los Autores

En el Anexo 6 se encuentra un resumen de los activos fijos con los valores de depreciación respectivos. Los activos para el año 2014 se detallan en el Anexo 7, mientras que los activos fijos para el año 2015, se presentan en el Anexo 8.

7.11.1.2 Otros Rubros

Adicional al rubro de activos fijos, necesitamos destinar recursos en otros rubros correspondientes a los aspectos pre-operacionales, así como también los relacionados a los fondos que se necesitan para aportar al fideicomiso y las consideraciones sobre el financiamiento del capital de trabajo.

En relación a los gastos pre operacionales, el monto presupuestado asciende a un valor de US\$ 45.500. Los principales componentes se detallan en la Tabla 48 junto con su estimación de vida amortizable y el valor correspondiente:

Tabla 48. Detalle de Inversión Inicial Pre operacional año 2014

INVERSIÓN REQUERIDA	DETALLE	MONTO US\$	OBSERVACIÓN	VIDA (AÑOS)	VALOR AMORT US\$
Marketing	Lanzamiento	10.000	Amortizable	5	2.000
TIC'S	Dominio (3)	100	Amortizable	5	20
	Hosting	50	Amortizable	5	10
	Software de ofimática (en la nube)	1.000	Amortizable	5	200
	Portal web	5.000	Amortizable	5	1.000
	Licencia correo masivo	500	Amortizable	5	100
	Software ERP	6.000	Amortizable	5	1.200
	Software CRM	4.000	Amortizable	5	800
Suministros / personal / varios	Papelería / varios	850	Amortizable	5	170
Legales Constitución	INCOEMP	1.500	Amortizable	5	300
	Fideicomiso	3.500	Amortizable	5	700
Adecuación de local	Puntos / luminarias / etc.	10.000	Amortizable	5	2.000
Dirección	Gestión	3.000	Amortizable	5	600

Elaboración: Los Autores

Adicionalmente, hay que considerar el financiamiento del capital de trabajo necesario, así como el valor destinado para constituir el fideicomiso. El capital de trabajo va a representar un valor correspondiente a 2 meses de gastos de administración e incubación. Estos valores se resumen en la Tabla 49:

Tabla 49. Inversión Inicial Adicional

INVERSIÓN REQUERIDA	MONTO US\$
Aporte inicial al fideicomiso	50.000
Capital de trabajo	14.500
TOTAL OTROS RUBROS	64.500

Elaboración: Los Autores**7.11.2 Fuente de Financiamiento**

El financiamiento requerido para iniciar INCOEMP proviene en su totalidad del aporte de los socios accionistas. Son diez personas que deciden aportar US\$ 15 mil cada uno para dar un total de US\$ 150 mil para constituir el capital social de la empresa.

Con el valor indicado se prevé que cubra un funcionamiento inicial de las operaciones por al menos los primeros meses de actividades, que incluyen cubrir los egresos relacionados a la empresa, como son los gastos operativos, administrativos, de incubación, de constitución, adquisición de activos fijos y aporte de INCOEMP para constituir el fideicomiso para los emprendimientos.

7.11.3 Premisas y Estimaciones en el Flujo de Fondos de INCOEMP

Durante sus primeros años de operación, INCOEMP tendrá un flujo operativo restringido debido a la naturaleza de su operación, lo que deriva en una política austera de egresos y gastos. A partir del sexto año de operación, el flujo muestra una recuperación producto de los resultados de los emprendimientos.

En el Anexo 9 se puntualizan todas las premisas y rubros que componen el flujo de fondos. A continuación se especifican los siguientes parámetros que se consideraron para establecer el flujo de fondos proyectado de la empresa:

7.11.3.1 Consideraciones Generales

- Periodo de proyección (años): 2014 al 2023.
- Base de cálculo: Mensual. Presentación: Resúmenes anuales.
- Inflación anual efectiva estimada para cada año:

- ✓ 2014: 3.93%⁵⁸, 2015: 3.80%, 2016: 3.80%, 2017: 4.00%, 2018: 4.00%,
- ✓ 2019: 4.20%, 2020: 4.20%, 2021: 4.20%, 2022: 4.20%, 2023: 4.20%.

7.11.3.2 Para los Ingresos

- Comunidad ESPAE:
 - ✓ Maestranteros nuevos: 168 alumnos (dato estimado) (100% de cobertura).
 - ✓ Maestranteros actuales: 433 alumnos (dato real) (90% cobertura).
 - ✓ Ex maestranteros: 2029 alumnos (dato real) (30% de cobertura).
 - ✓ Profesores: 45 profesores (dato real) (90% cobertura).
- Inversionistas: A partir del año 2014, se incrementan hasta llegar a 20 cada año.
- Fondos no reembolsables: A partir del año 2014.
- Asesorías y servicios: A partir del año 2014.
- Utilidades del fideicomiso: A partir del año 2018.
- Participación (ganancia) en acciones de emprendimientos: A partir del año 2018.
- Montos de servicio inicial:
 - ✓ Comunidad: US\$ 200 (vigencia 3 años/ajuste por inflación año 4).
 - ✓ Inversionistas: US\$ 300 (vigencia anual/ajuste por inflación año 4).

7.11.3.3 Para los Egresos

- Operativos: Son cubiertos por ESPAE según convenio. Solo se considera el egreso por consumo telefónico.
- Administrativos: Remuneraciones, suministros, capacitación, movilización, asesorías, mantenimiento web, etc.
- Incubación: Remuneraciones, Boot Camp, capacitación, emprendimientos, etc.
- Aliados.
- Inversionistas.
- Asesorías y servicios.
- Personal a contratarse en los años: 2014, 2015 y 2016.
- Inversión inicial: Compra de activos y constitución del fideicomiso.
- Inversión inicial en gastos pre-operacionales: constitución, adecuaciones, suministros, tics, lanzamiento de la empresa, etc.

⁵⁸ <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/BOLETIN-PROFORMA-2013-4-julio-2013.pdf>

7.11.3.4 Inversión Requerida

- Aporte de 10 socios: US\$15.000 por persona. Total capital US\$ 150.000.

7.11.4 Detalle de Ingresos

En el Anexo 10 se detalla todos los ingresos estimados para la empresa. Un resumen consolidado de los ingresos se presenta en la Tabla 50.

Tabla 50. Resumen de Ingresos Proyectados 2014-2023

Miles US\$	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Totales	97	163	209	299	348	403	463	482	481	637
Comunidad (*)	53	65	68	134	143	135	230	243	234	302
Inversionistas	2	4	5	9	10	10	16	16	16	16
Alquiler Incubación	12	48	74	77	80	83	87	90	94	98
Fondos no reembolsables	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Asesorías / varios	20	36	52	69	72	75	78	81	85	89
Emprendimientos					33	90	42	42	42	122

Elaboración: Los Autores

(*) Se incluyen las renovaciones correspondientes a partir del año 2017.

7.11.4.1 Comunidad ESPAE

A la fecha de elaboración de este trabajo, la ESPAE en lo que se relaciona principalmente a la Maestría en Administración de Empresas, ha incorporado 14 promociones en modalidad ejecutiva y 27 en el régimen regular, habiendo acogido 17 EMAE y 30 MAE.

La comunidad ESPAE incluye las siguientes fuentes de ingreso:

- Maestranes Actuales
- Ex maestrantes
- Maestranes Nuevos
- Profesores

A continuación se revisan cada una de ellas.

a) Maestranter Actuales

Los alumnos actuales en la ESPAE al mes de mayo 2013 ascienden a 433 personas y se desglosan de la siguiente manera en la Tabla 51.

Tabla 51. Tipos de Maestrías y Cantidad de Alumnos actuales a Mayo 2013

Tipos de maestrías	Alumnos por maestría
Administración de empresas, MAE	76
Ejecutiva en administración de empresas, EMAE	64
Gerencia hospitalaria, MGH	58
Gerencia de proyectos, MGP	160
Tributación, METRI	75

Fuente: Secretaria académica de la ESPAE

Elaboración: Los Autores

Un detalle de los últimos 3 años de la cantidad de alumnos, se presenta en el Anexo 11. La cobertura en 6 años se estima en un 90%: 390 maestrantes, según la Tabla 52.

Tabla 52. Ingresos Proyectados: Maestranter Actuales

Unidades	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Admisión US\$	200	200	200	240	240	240				
Maestranter	43	78	95	87	70	17				
Cobertura (%)	10	18	22	20	16	4				

Elaboración: Los Autores

b) Ex maestrantes

Son 2029 personas repartidas entre las diversas maestrías (ver Anexo 12). Es importante que INCOEMP incentive sobre todo a los ex maestrantes que son por así considerarlo los más difíciles de atraer y sobre los cuales se estima captar solo un 30% del total en 10 años (610 personas), acorde a la Tabla 53.

Tabla 53. Ingresos Proyectados: Ex maestrantes

Unidades	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Admisión US\$	200	200	200	240	240	240	300	300	300	300
Maestrantes	41	61	61	61	61	61	61	61	61	81
Cobertura (%)	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4

Elaboración: Los Autores

c) Maestrantes Nuevos

La Tabla 54, muestra un total estimado de 1.758 maestrantes. Crecimiento anual 1%. Cobertura 100%.

Tabla 54. Ingresos Proyectados: Maestrantes Nuevos

Unidades	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Admisión US\$	200	200	200	240	240	240	300	300	300	300
Maestrantes	168	170	171	173	175	177	178	180	182	184
Cobertura (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Elaboración: Los Autores

d) Profesores

Repartidos entre las diversas maestrías: 46 profesores⁵⁹. En la Tabla 55, consta la cobertura final 90%, que equivale a 42 profesores.

Tabla 55. Ingresos Proyectados: Profesores

Unidades	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Admisión US\$	200	200	200							
Profesores	12	15	15							
Cobertura (%)	26	32	32							

Elaboración: Los Autores

⁵⁹Tesis 2. Modelo de Marketing, Sección 2.3.1.3.

7.11.4.2 Inversionistas

Se estiman un total de 174 inversionistas hasta el año 2023, empezando en el año 2014, tal como se describe a continuación en la Tabla 56.

Tabla 56. Ingresos Proyectados: Inversionistas

Unidades	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Admisión US\$	300	300	300	500	500	500	800	800	800	800
Inversionistas	8	12	16	18	20	20	20	20	20	20
B Pitch 1	4	6	8	9	10	10	10	10	10	10
B Pitch 2	4	6	8	9	10	10	10	10	10	10

Elaboración: Los Autores

Un detalle complementario por número de personas estimadas de la comunidad y los inversionistas se encuentra en los Anexos 13 y 14.

7.11.4.3 Alquiler de Oficinas a los Emprendimientos

Los proyectos aprobados que pasan a ser incubados pagarán un valor mensual a INCOEMP a partir del año 2014 por concepto de alquiler por uso de espacio físico y asesoría proporcionada.

El contrato comprende una vigencia de 24 meses con un valor inicial para el año 2014 de US\$ 300 mensuales, el mismo que se mantiene fijo durante el periodo de incubación. Cada año, para las empresas nuevas que ingresan al periodo de incubación, el valor será ajustado según el índice inflacionario respectivo. En el Anexo 15 se detallan los ingresos por este concepto.

Un resumen de los ingresos estimados se muestra a continuación en la Tabla 57:

Tabla 57. Ingresos Proyectados: Alquiler a Empresas Incubadas

Miles US\$	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total US\$	12	48	74	77	80	83	87	90	94	98
Alquiler Mes US\$	300	312	324	336	349	364	379	395	412	429
Empresas	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Elaboración: Los Autores

7.11.4.4 Fondos no Reembolsables

Necesarios para cubrir parte del costo operativo. Se estiman conseguir recursos por US\$10 mil anuales a partir del año 2014, como se detalla en la Tabla 58.

Tabla 58. Ingresos Proyectados: Fondos No Reembolsables

Miles US\$	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total US\$	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Públicos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Privados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Elaboración: Los Autores

7.11.4.5 Capacitación, Asesorías y Publicidad en la Web

En este rubro se incluyen ingresos por concepto de capacitaciones dictadas, asesorías proporcionadas para elaboración de planes de negocio y publicidad en la página web.

Con respecto a las capacitaciones, se implementarán programas de capacitación a emprendedores y empresarios sobre todo del sector PYMES; así como se brindarán asesorías a personas naturales o jurídicas en relación a temas específicos y elaboración de sus modelos de negocios. Los cursos y capacitaciones se dictarán en las instalaciones de la ESPAE, previa coordinación con la secretaria académica. Se cuidará que los temas a desarrollarse sean complementarios y/o de temáticas afines a la actividad de la empresa, en relación a la malla académica de la ESPAE.

Por otra parte, en relación al ingreso por publicidad, se lo considera a partir del año 2018 y por un monto mínimo que permita recuperar los valores invertidos en la página web de la empresa.

En relación a las capacitaciones, se estima realizar 5 seminarios durante el año 2014 hasta llegar a un promedio anual de 12 a partir del año 2017 (1 por mes). Las asesorías consideradas para el año 2014 son 24 y para el año 2017 ascenderán a 96 (8 por mes). Por último, se incluyen planes de negocio empezando por 6 (año 2014) hasta llegar a 24 anuales (año 2017 en adelante).

Los valores iniciales considerados por rubro y por persona son: a) seminarios US\$ 100.00 b) asesorías US\$ 120.00 y c) planes de negocio US\$ 1.000.00. Para la comunidad se concede un 20% de descuento. Un detalle completo se presenta en el Anexo 16 y en la Tabla 59 se resumen los valores estimados de ingresos por estos rubros:

Tabla 59. Ingresos Proyectados: Asesorías y Otros

Miles US\$	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Capacitación	11	18	24	30	31	33	34	35	37	38
Asesorías	9	18	28	38	40	41	43	45	47	49
Publicidad					1	1	1	1	1	1

Elaboración: Los Autores

7.11.4.6 Financieros

Se originan por excedentes de liquidez invertidos en el sistema financiero. No se consideran ingresos por este rubro.

7.11.4.7 Emprendimientos

Tenemos cuatro rubros principales:

- Recuperación de recursos de INCOEMP en el Fideicomiso.
- Utilidad en venta de acciones a emprendedores o inversionistas.
- Utilidades del Fideicomiso acumuladas en el emprendimiento.
- Acciones a favor de INCOEMP fruto de la incubación en los emprendimientos.

- a) **Recursos del Fideicomiso:** La recuperación de los fondos de capital que están en el fideicomiso y que sirvieron para apoyar los emprendimientos.
- b) **Utilidad en venta de acciones al emprendedor o inversionista:** Por la venta de las acciones en los emprendimientos.
- c) **Utilidades acumuladas en el emprendimiento:** Producto de los resultados acumulados que le corresponden al accionista.
- d) **Acciones a favor de INCOEMP por la gestión:** Venta del 5% de acciones recibidas de los emprendimientos.

Recordemos que realmente la ganancia principal de la empresa está dada por la parte que le corresponde del 5% de acciones que se margina en el emprendimiento. INCOEMP será propietaria de esas acciones a partir del 6 año de operación del emprendimiento, ya que el acuerdo con el emprendedor es por una duración de 5 años.

Se estima que los US\$ 50 mil invertidos en el fideicomiso se mantengan en el mismo durante todo el periodo de la proyección del flujo de fondos. Un detalle del cálculo de los ingresos se encuentra en los Anexos 17 al 23. En la Tabla 60, tenemos el resumen:

Tabla 60. Ingresos Proyectados: Retornos Emprendimientos

Miles US\$	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Fideicomiso										
Util. vta. acciones						48				48
Acciones						42	42	42	42	42
Util empresa					33					32

Elaboración: Los Autores

7.11.5 Detalle de Egresos

Los egresos estimados se detallan en el Anexo 24. Un resumen consolidado de los egresos se presenta en la Tabla 61:

Tabla 61. Resumen de Egresos Proyectados 2014-2023

Miles US\$	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Egresos Totales	96	160	184	204	241	268	300	324	336	339
Operacionales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativos	61	90	93	97	101	105	109	109	109	109
Incubación	12	26	47	49	51	53	55	57	59	61
Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aliados	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Inversionistas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Marketing	5	5	7	10	14	20	25	28	32	33
Seminario/Asesoría	12	21	31	41	43	44	46	49	51	53
Activos		12								
Contribuciones ley	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Renta /empleados				1	26	40	59	74	78	76

Elaboración: Los Autores**7.11.5.1 Operacionales Básicos**

Entre los egresos operacionales básicos tenemos los concernientes a los servicios de agua, energía eléctrica, teléfono e internet, que ascienden a US\$ 210 para el primer mes de funcionamiento, acorde a la Tabla 62. En virtud del convenio que se va a firmar con la ESPAE, no se consideran desembolsos por estos rubros, a excepción del consumo telefónico.

Tabla 62. Egresos Proyectados: Rubros Operativos Básicos

Rubros	2014 Valor inicio US\$	Valor en flujo US\$	2014 Valor anual US\$
Energía eléctrica	100	0	
Teléfono	40	40	490
Internet	60	0	
Agua	10	0	

Elaboración: Los Autores

7.11.5.2 Administrativos

Incluye remuneraciones del personal, suministros, capacitación, mantenimiento de página web, dominio, hosting, correo, movilización, teléfono, servicios de asesoría contratados y gastos varios. Todos los valores están ajustados anualmente acorde a la inflación estimada. En base al convenio que se va a firmar con la ESPAE, no se consideran egresos por alquiler. La Tabla 63 presenta el detalle mensual estimado de enero 2014 y una previsión anual por los años 2014 y 2015; mientras que la Tabla 64 nos resume el presupuesto para los 10 años de proyección.

Tabla 63. Egresos Proyectados: Rubros Administrativos Mensual y Anual

Rubros	2014 Valor mensual Enero US\$	2014 Valor anual US\$ ajustado inflación	2015 Valor anual US\$ ajustado inflación
Total US\$	4.794	61.585	90.064
Remuneración (*)	3.409	40.912	60.016
Beneficios (*)	380	8.591	12.521
Contador	300	3.600	3.600
Suministros	50	613	635
Capacitación	253	3.040	4.459
Evaluación / Contratación	10	125	129
Mantenimiento web	42	504	504
Mantenimiento TIC	50	600	600
Movilización / celular	100	1.200	1.200
Asesorías / varios	200	2.400	2.400
Auditoría	0	0	4.000

Elaboración: Los Autores

(*) La nómina se detalla en el Anexo 25.

Entre las premisas para la elaboración del presupuesto tenemos:

- En el caso de la remuneración tenemos que el valor mensual se desglosa en:
Nómina: Gerente (US\$ 2.200), secretaria - recepcionista (US\$500), mensajero (US\$340). Subtotal: US\$ 3.040. IESS patronal: US\$ 369. Total US\$ 3.409.

- La contratación del contador es en base a un valor mensual por servicios con una vigencia mínima de dos años.
- El presupuesto de capacitación asciende a una remuneración anual.
- Para el año 2015 se incluye el gasto de auditoría a los estados financieros.
- Para los egresos por mantenimiento se estima contratar los servicios con una vigencia mínima de dos años.

Tabla 64. Egresos Proyectados: Rubros Administrativos

Miles US\$	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Administración	62	90	93	97	101	105	109	109	109	109
Remuneración	41	60	62	65	67	70	73	73	73	73
Beneficio legal	8	12	13	13	14	15	15	15	15	15
Servicios Prof.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Suministros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cap / Evaluación	3	4	5	5	5	5	6	6	6	6
Mant. Web	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mant. TIC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Moviliz / celular	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesorías varios	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Auditoria		4	4	4	5	5	5	5	5	5

Elaboración: Los Autores

7.11.5.3 Incubación

Incluye egresos relacionados en todo el proceso de incubación de los emprendimientos. Aquí tenemos: remuneraciones del personal, suministros, capacitación, movilización, asesorías, teléfonos, Boot Camp, Business Pitch y gastos varios. La Tabla 65 presenta el detalle mensual estimado de enero 2014 y una previsión anual 2014, 2015 y 2016; mientras que la Tabla 66 nos resume el presupuesto para los 10 años de proyección. Todos los valores están ajustados anualmente acorde a la inflación estimada.

Tabla 65. Egresos Proyectados: Rubros Incubación Mensual y Anual

Rubros	2014 Valor mensual inicio US\$	2014 Valor anual US\$ ajustado	2015 Valor anual US\$ ajustado	2016 Valor anual US\$ ajustado
Total US\$	230	12.032	25.904	47.523
Remuneración (*)	0	0	9.421	25.928
Beneficios (*)	0	0	2.093	5.529
Boot camp / Business pitch (**)	0	8.000	8.276	8.545
Suministros	40	490	508	525
Capacitación	0	0	175	482
Movilización	50	613	635	656
Asesorías varias	100	1.225	1.270	1.313
Teléfono (***)	0	1.214	2.492	2.576
Varios	40	490	508	525

Elaboración: Los Autores

(*) Los egresos por remuneración empiezan a partir del año 2015.

- Nómina: Asistente (US\$ 700). Subtotal: US\$ 700. IESS patronal: US\$ 85. Total mensual US\$ 785.

La nómina correspondiente a los años 2015 y 2016 se encuentra en el Anexo 26.

(**) Hay 2 procesos de emprendimiento en el año.

- Cada Boot camp representa un egreso de US\$ 4.000, desglosado de la siguiente manera:

Total horas Boot Camp: 40. Costo por hora: US\$ 90. Costo total hora: US\$ 3.600.

Costo de logística por Boot Camp: US\$ 400.

Total Costo Boot Camp: US\$ 4.000.

- Se estima empezar el primero en el mes de marzo 2014.

(***) Se calcula un valor por consumo telefónico a partir del mes de julio 2014.

Tabla 66. Egresos Proyectados. Rubros Incubación

Miles US\$	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Incubación	12	26	47	49	51	53	55	57	59	61
Remuneración	0	9	26	27	28	29	30	31	32	33
Beneficio legal	0	2	6	6	6	6	6	6	7	7
Boot camp/b pitch	8	8	8	9	9	9	10	10	10	10
Suministros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Capacitación/Teléf.	1	3	3	3	4	5	5	5	5	6
Movilización	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesorías	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Varios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Elaboración: Los Autores

7.11.5.4 Capacitación y Asesorías

Este rubro registra todos los egresos relacionados con las capacitaciones y asesorías brindadas por la empresa. En la Tabla 67 se resumen los valores estimados:

Tabla 67. Egresos Proyectados: Capacitación y Asesorías

Miles US\$	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Varios	12	21	31	41	43	44	46	49	51	53
Capacitación	7	10	14	17	18	18	19	20	21	22
Asesorías	5	11	17	24	25	26	27	29	30	31

Elaboración: Los Autores

7.11.5.5 Financieros

Intereses pagados producto de financiamientos temporales para cubrir eventuales desfases de liquidez. No se estiman egresos por este rubro.

7.11.5.6 Egresos por Gestión con Aliados, Inversionistas y Marketing

Corresponden a gastos derivados de la gestión con aliados e inversionistas y el marketing relacionado. La Tabla 68 resume los valores estimados:

Tabla 68. Egresos Proyectados: Aliados e Inversionistas

Miles US\$	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aliados	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Inversionistas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Marketing	5	5	7	10	14	20	25	28	32	33

Elaboración: Los Autores

7.11.5.7 Activos Fijos

Se registran todos los desembolsos para la adquisición de los activos fijos necesarios para poder operar. Incluyen rubros de muebles y enseres y equipos de computación. La Tabla 69 muestra un detalle de los mismos.

Tabla 69. Egresos Estimados: Activos Fijos

Rubros	Activo 2015
Total Activos	12.250
Muebles y enseres	5.550
Equipos de computación	6.700

Elaboración: Los Autores

7.11.5.8 Fideicomiso para Emprendimiento

Incluyen los egresos relacionados con los fondos destinados al fideicomiso que posteriormente serán invertidos en los emprendimientos. Solo está considerada la inversión inicial en el fideicomiso que asciende a US\$ 50 mil.

7.11.5.9 Impuestos y Utilidades

Valores originados de los resultados que obtenga la empresa. Comprenden tasas, impuestos y contribuciones de ley. 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%.

7.11.6 Política Financieras

7.11.6.1 Corto Plazo

- **Remuneraciones:** 2 partes. El 40% como anticipo de sueldo a los 15 días de trabajo y el 60% como saldo a pagarse a fin de mes.
- **Legales, societarios y tributarios:** Pagos acorde a las leyes vigentes.
- **Adquisiciones de bienes y/o servicios:**
 - Caja chica: Contado. Fondo: US\$ 500,00. Pago máximo: US\$ 100,00
 - Compras:
 - ✓ Superiores a US\$200,00 con crédito 30 días.
 - ✓ Desde un valor de US\$100,00 hasta US\$1.000,00: Pago con cheque con 1 sola firma del Gerente General.
 - ✓ Desde un valor de US\$ 1.000,01 hasta US\$ 10.000,00: Pago con cheque con 2 firmas del Gerente y Presidente de Directorio.
 - ✓ Superiores a US\$10.000,00: Pago con cheque 2 firmas con aprobación del Directorio.
- **Saldo mínimo de caja en cuenta corriente:** US\$ 1.000.
- **Marketing:** Máximo 12% de los gastos totales
- **Capacitación por empleado al año:** Máximo el 100% de una remuneración.
- **Remuneración:** Ajuste anual en función de índice inflacionario
- **Administrativos:** Crecimiento por debajo de índice inflacionario.

7.11.6.2 Largo Plazo

- **Utilidades:** Reinversión durante los primeros 5 años.
- **Dividendos:** No pago de Dividendos.
- **Liquidez:** Mantener mínimo de caja disponible para empresas incubadas.
- **Presupuestos:** Informes y control presupuestario con el análisis de las variaciones.

7.11.7 Valoración de la Empresa

7.11.7.1 Flujo de Fondos Proyectado

Podemos utilizar el flujo de fondos libre estimado durante los 10 años de proyección para efectos de valorar a la empresa. Las cifras en detalle, se presentaron en los Anexos 10 y 24.

El flujo de caja neto resultante (ingresos menos egresos) por periodo es descontado a una tasa de interés que refleja el riesgo inherente al proyecto, para encontrar el valor actual de la empresa. A continuación en la Tabla 70 se resume el resultado anual:

Tabla 70. Flujo de Caja Anual 2014-2023

Periodo	Inversión Inicial	Ingresos	Egresos	Flujo caja neto
0	150.000			-150.000
2014		96.943	95.500	1.443
2015		163.141	160.339	2.802
2016		209.469	183.725	25.744
2017		298.847	203.525	95.322
2018		348.011	241.017	106.994
2019		403.504	267.928	135.576
2020		462.767	299.898	162.869
2021		482.097	324.192	157.905
2022		481.395	336.304	145.091
2023		636.872	338.742	298.130

Elaboración: Los Autores

7.11.7.2 Valor Residual

El valor residual es el valor de la empresa a partir del periodo de proyección considerado, es decir para los años posteriores después del año 10. Para efectos de la estimación correspondiente, se calcula como una anualidad perpetua a partir del último flujo de caja del año 2023. La fórmula para encontrar el valor residual, se presenta en la Tabla 71:

Tabla 71. Valor Residual

Criterio de la perpetuidad	Fórmula a aplicar
Sin crecimiento	$FCUA / r$
Con crecimiento	$FCUA (1+g) / (r - g)$

Elaboración: Los Autores

En donde:

- FCUA: Es el flujo de caja último año, el cual se asume que es una anualidad perpetua.
- r: rendimiento esperado por los accionistas.
- g: tasa de crecimiento de la anualidad.

Aplicando la fórmula sin crecimiento, tenemos:

- $FCUA = 298.130$
- $r (\%) = 19.04$
- $g (\%) = 0$
- **Valor residual (VR) = 1.565.802**

7.11.7.3 Flujo de Egresos y la Cadena de Valor

La Figura 28 muestra la cadena de valor costeadada de INCOEMP, desglosada en las actividades de apoyo y primaria, las mismas que se relacionan con los modelos de gestión con los aliados, inversionistas y emprendedores.

Figura 28. Cadena de Valor Valorizada en Detalle

INCOEMP S.A.

EGRESOS E INVERSIÓN ESTIMADOS 2014-2023 EN FUNCIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Fecha de actualización: 9 de Octubre del 2013

RUBROS	APOYO	PRIMARIAS	(%)	TOTAL
INVERSIÓN	\$ 121,770	\$ 28,230	6%	\$ 150,000
COSTOS Y GASTOS	\$ 1,355,970	\$ 1,095,197	94%	\$ 2,451,167

ACTIVIDADES DE APOYO	GESTION OPERATIVA	ACTIVIDADES	EGRESOS		ACTIVIDADES	EGRESOS		ACTIVIDADES	EGRESOS		ACTIVIDADES	EGRESOS						
		DIRECCIÓN				GOBERNANZA				ADMINISTRACIÓN Y ADQUISICIONES				AUDITORIA				
		Planeación Estratégica	Implementación	\$	3,000	Constitución / Formalización	Incoemp	\$	1,500	Logística Preoperacional / Recepción / cafetería	Suministros	\$	350					
			Mobiliario	\$	3,510		Fideicomiso Incoemp	\$	3,500		Adecuación local	\$	10,000					
			Equipos computo	\$	1,070				Equipos de computo		\$	2,950						
			Equipos oficina	\$	280				Equipos de oficina		\$	2,720						
								Mobiliario	\$		6,170							
						Capital de Trabajo	\$	14,500										
			Total	\$	7,860	5%	Total	\$	5,000	3%	Total	\$	36,690	24%	Total	\$	-	0.0%
		Dirigir y guiar a la empresa	Gerente	\$	425,314				Servicios básicos / logística	Teléfono	\$	5,887						
				Suministros	\$					7,063								
	Total	\$	425,314	17%	Total	\$	-	0%	Total	\$	12,950	1%	Total	\$	39,846	2%		
		TALENTO HUMANO				FINANZAS				TECNOLOGÍA				ASESORÍAS				
Selección / Contratación / Capacitación / Evaluación		Implementación	\$	500	Coordinador Gerencial / Control / Fideicomiso	Aporte Fideicomiso	\$	50,000	Soporte tecnológico / procesos de operación / implementación / procesos de calidad	Dominio / Hosting	\$	150	Soporte para una eficiente gestión empresarial					
				Mobiliario		\$	2,930	Software ofimática		\$	1,000							
				Equipos computo		\$	2,140	Portal		\$	5,000							
				Equipos oficina		\$	-	Licencia correo		\$	500							
							Software ERP	\$		6,000								
				Software CRM	\$	4,000												
	Total	\$	500	0.3%	Total	\$	55,070	37%	Total	\$	16,650	11%	Total	\$	-	0%		
Procesos de búsqueda, selección, contratación, capacitación y evaluación		Capacitación	\$	48,840		Asistente / Mensajero	\$	369,626		Mantenimiento web	\$	5,525						
		Contratación				Movilización / Celular	\$	13,154		Dominio / Hosting	\$	6,577						
		Evaluación	\$	1,410		Utilidad trabajadores / Renta	\$	354,701										
				Supercias / Municipio		\$	11,954											
			Total	\$		50,250	2%	Total		\$	749,436	31%			Total	\$	12,102	0%
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Gestión con Emprendedores	LOGÍSTICA DE ENTRADA				OPERACIONES				LOGISTICA DE SALIDA				MARKETING				
		ACTIVIDADES	EGRESOS			ACTIVIDADES	EGRESOS			ACTIVIDADES	EGRESOS			ACTIVIDADES	EGRESOS			
		PREINCUBACIÓN				INCUBACIÓN				POST INCUBACIÓN				ACTIVIDADES	EGRESOS			
		Gestión y valoración de ideas de negocio y emprendedores	Mobiliario	\$	1,540	Apoyo estratégico con bienes y servicios a los emprendimientos	Mobiliario	\$	5,550	Seguimiento a los emprendimientos								
			Equipos computo	\$	4,440		Equipos computo	\$	6,700			Reportar el progreso de emprendimientos						
			Equipos oficina	\$	-		Equipos oficina	\$	-				Promoción	\$	3,333			
			Total	\$	5,980	4%	Total	\$	12,250	8%	Total	\$	-	0%	Total	\$	3,333	2.2%
		Proceso de selección: Bootcamp y Business Pitch	Boot camp / Business Pitch	\$	91,783		Jefe / Asistente	\$	302,024			Mercadeo / Publicidad	Promoción	\$	11,300			
			Servicios básicos	\$	13,260		Suministros	\$	2,825				Actividades	\$	-			
			Suministros	\$	2,825		Movilización / Celular	\$	7,063				Seminarios	\$	54,554			
					Capacitación		\$	18,491	Asesorías				\$	75,466				
				Asesorías / varios	\$	14,125				\$	-							
				Servicios básicos	\$	13,260												
				Varios	\$	5,650												
		Total	\$	107,868	4%	Total	\$	375,689	15%	Total	\$	-	0%	Total	\$	141,320	5.8%	
	Gestión con los Aliados	RECURSOS				INTEGRACIÓN				COLABORACIÓN				ACTIVIDADES	EGRESOS			
		Elaboración de Convenios				Documentar experiencias / Generar oportunidades				Seguimiento a los emprendimientos								
				Total	\$		-	0%	Total		\$	-	0%	Total	\$	-	0%	Coordinar sinergia
Actividades conjuntas / Atención a personal ESPAE / varios		Atención	\$	4,708	Proceso de integración	Atención	\$	4,708	Actividades conjuntas / Atención a personal ESPAE / varios	Atención	\$	4,708	Mercadeo / Publicidad	Promoción	\$	11,300		
		Varios	\$	2,354		Varios	\$	2,354		Varios	\$	2,354		Seminarios	\$	54,554		
														\$	-			
														\$	-			
		Total	\$	7,063	0.3%	Total	\$	7,063	0.3%	Total	\$	7,063	0.3%	Total	\$	141,320	5.8%	
Gestión con Inversionistas	RECAUDACIÓN				INVERSIONES Y APORTES				DIVIDENDOS Y ACCIONES				ACTIVIDADES	EGRESOS				
	Ingreso de fondos para operación e inversión				Fideicomiso				Beneficios para accionistas									
			Total	\$		-	0%	Total		\$	-	0%	Total	\$	-	0%	Búsqueda de fondos	
	Proceso de recaudación	Atenciones	\$	4,708	Proceso de formalización de aportes	Atenciones	\$	4,708	Procesos de salida / Reuniones	Atenciones	\$	4,708	Mercadeo / Publicidad	Promoción	\$	156,605		
		Varios	\$	2,354		Varios	\$	2,354		Varios	\$	2,354		Seminarios	\$	54,554		
												\$		-				
											\$	-						
	Total	\$	7,063	0.3%	Total	\$	7,063	0.3%	Total	\$	7,063	0.3%	Total	\$	286,625	11.7%		

7.11.8 Relación entre la Inversión Inicial, Flujo de Egresos y Cadena de Valor

La inversión inicial y el flujo de egresos obtenido podemos resumirla reagrupada en base a la cadena de valor descrita en la Sección 2.3.3, para verificar el grado de aportación que tienen en nuestra propuesta, tanto las actividades de apoyo como las actividades primarias. La Tabla 72 muestra el resultado obtenido.

Tabla 72. Resumen de Valoración de la Cadena de Valor

Rubros	Actividades		Total US\$	Porcentaje (%)
	Apoyo US\$	Primarias US\$		
Inversión	121.770	28.230	150.000	6
Activos Fijos	21.770	18.230	40.000	
Constitución	100.000	10.000	110.000	
Costos y Gastos	1.355.970	1.095.197	2.451.167	94
Total US\$	1.477.740	1.123.427	2.601.167	100
Porcentaje (%)	57	43	100	

Elaboración: Los Autores

La Tabla nos indica que existe un cierto equilibrio entre las actividades de apoyo y primarias. Aquí podemos observar la importancia de ser bien cuidadosos con los recursos con el fin de reducir al mínimo los costos operativos derivados de las actividades de apoyo.

7.11.9 VAN, TIR y Rentabilidad Esperada por los Accionistas

En base al flujo de caja anual obtenido podemos calcular el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), para determinar si es atractivo el proyecto para los accionistas. Los criterios de aceptación o rechazo del proyecto implican (Tabla 73):

Tabla 73. Criterios de Valoración del Proyecto

Criterio de valoración	El proyecto se acepta si:	El proyecto se rechaza si:
VAN	$VAN > 0$	$VAN < 0$
TIR	$TIR > TMAR$	$TIR < TMAR$

Elaboración: Los Autores

7.11.9.1 Uso del Modelo de Valoración de Activos Financieros

La TMAR es la tasa mínima atractiva de retorno y representa el costo de oportunidad que exigen como mínimo los accionistas que rente el proyecto. Para calcular un rendimiento teórico esperado para los accionistas, nos valemos del modelo para la valoración de activos financieros (Capital Asset Pricing Model) al cual le agregamos la prima de riesgo país del Ecuador. Usamos el modelo CAPM, debido a que en nuestro medio no existen datos referenciales o comparables sobre rendimientos de empresas o fondos similares a nuestro proyecto:

$$R_e = R_f + B * (R_m - R_f) + \text{prima de riesgo país}$$

En donde:

- R_e = Rentabilidad esperada de los accionistas.
- R_f =Tasa libre de riesgo.
- B = Beta del mercado asociada al sector específico.
- R_m = Rentabilidad del mercado.
- $R_m - R_f$ = Prima de mercado por riesgo asociado.
- Prima de riesgo país = Riesgo adicional asignado al Ecuador.

Al respecto, M.Sc. Roberto Palacios⁶⁰, recomienda considerar los siguientes aspectos al utilizar el modelo CAPM: a) Es preferible abarcar varios años de rendimiento para obtener un promedio más real de las rentabilidades y b) En relación a la beta del mercado, si bien es cierto el promedio del sector es una referencia válida, sería más conveniente usar una beta de una empresa específica que refleje de una mejor forma el riesgo asociado.

⁶⁰ Profesor de Finanzas en ESPAE

En base a lo expresado, el proyecto será valorado usando un retorno promedio de los últimos 10 años, para coincidir con el horizonte de planificación.

Utilizando el modelo tendríamos:

- R_f = Representa la rentabilidad de los bonos del tesoro de Estados Unidos⁶¹, la misma que asciende a 2.608% a Octubre 1 2013 para bonos a 10 años plazo. Utilizamos el promedio de los últimos 10 años, el cual se ubica en 3.49%⁶². El Anexo 27 contiene los rendimientos mensuales del periodo en mención.
- B = Se usa como referencia el beta desapalancado en las empresas norteamericanas para el año 2013⁶³, sector de compañías de inversión. Dentro de este sector identificamos a la empresa The Korea Fund Inc., la misma que posee un beta de 1.56⁶⁴. El Anexo 28 muestra en detalle los betas de todos los sectores de las empresas en Estados Unidos a Enero 2013 y el Anexo 29 es el Factual Stock Report de Korea Fund a Octubre 2013.
- R_m = El riesgo de mercado lo obtenemos del indicador S&P 500⁶⁵. En los últimos 10 años el rendimiento promedio se ubicó en el 7.43%. El Anexo 30 contiene un detalle de la evolución del índice S&P 500 durante los últimos 10 años.
- Prima de Riesgo País = Se considera el riesgo del Ecuador como País⁶⁶, que equivale al 6.10% al 9 de Octubre del 2013. En los últimos 10 años la prima de riesgo país representa un 9.40%. Un detalle de la evolución de este indicador lo encontramos en el Anexo 31.

El cálculo de la rentabilidad mínima exigida por los accionistas sería el siguiente:

$$R = R_f + B * (R_m - R_f) + \text{prima de riesgo país}$$

$$R = 3.49 + 1.56 * (7.43 - 3.49) + 9.40$$

$$R = 19.04\%$$

⁶¹ <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

⁶² <http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>

⁶³ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

⁶⁴ http://thekoreafund.com/koreafund/External%20Documents/SP_Stock_Report.pdf

⁶⁵ <http://money.cnn.com/data/markets/sandp/>

⁶⁶ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

7.11.9.2 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para actualizar el flujo de fondos utilizamos el costo promedio ponderado de capital (WACC). Para calcularlo nos valemos de la siguiente fórmula:

$$WACC = R_e * (\% \text{ de fondos propios}) + R_d * (\% \text{ de endeudamiento})$$

En donde:

- R_e = Rentabilidad esperada de los accionistas.
- R_d = Costo de la deuda

La estructura de financiamiento inicial de INCOEMP, se resume en la Tabla 74:

Tabla 74. Estructura de Financiamiento y Costo de los Recursos

Rubros	Monto (US\$)	Financiamiento (% Total)	Costo de Recursos (%)
Endeudamiento (Pasivo)	0	0	11.65 ⁶⁷
Recursos Propios (Patrimonio)	150.000	100	19.04
Total Inversión (Activos)	150.000	100	

Elaboración: Los Autores

El cálculo del WACC sería el siguiente:

$$WACC = R_e * (\% \text{ de fondos propios}) + R_d * (\% \text{ de Endeudamiento})$$

$$WACC = 19.04 * (100\%) + 11.65 * (0\%)$$

$$WACC = 19.04$$

En nuestro proyecto, nosotros consideramos pertinente establecer la tasa de valoración del flujo de caja determinada en 19.04%. Los cálculos correspondientes se basan en el flujo de fondos mencionado en la Sección 7.11.7.1 al que se le incorpora el valor residual (Sección 7.11.7.2) y la recuperación del capital de trabajo. La Tabla 75 muestra la decisión sobre la aceptación o rechazo del proyecto. El detalle se presenta en el Anexo 32:

Tabla 75. Decisión de Aceptación o Rechazo del Proyecto

⁶⁷ Tasa Vigente para PYMES a 10 años en la Corporación Financiera Nacional del 01 al 31 de Agosto 2013

Criterio de valoración	Cifras obtenidas / Criterio	Decisión:
VAN	454.546 / Valor >0	Aceptar el proyecto
TIR	42.78% / TIR > 19.04%	Aceptar el proyecto

Elaboración: Los Autores

Por lo tanto, el proyecto es rentable para los accionistas, por lo que se recomienda su ejecución, debido a que cubre sus expectativas de retorno, dada las condiciones establecidas.

7.11.10 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio representa que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos, es decir es un punto en el cual la empresa no genera ni ganancias ni pérdidas. A través de este análisis, logramos identificar la cantidad de ingresos necesarios para poder cubrir los costos que se incurren, siendo un punto de referencia muy utilizado.

Para su cálculo necesitamos identificar y clasificar los costos en fijos y variables. Para el año 2014 se estima un punto de equilibrio que equivale a 338 cuotas (personas). Los cálculos correspondientes se detallan en los Anexos 33 y 34.

7.11.11 Periodo de Recuperación Descontado

Este análisis nos sirve de referencia para saber a partir de qué año podemos recuperar el capital invertido. En base al flujo de caja obtenido, la recuperación de la inversión se obtiene a partir del año 6.

Como indicamos, este indicador solo nos sirve de referencia ya que solo considera el tiempo de proyección hasta que se recupera lo invertido, sin evaluar los flujos de caja posteriores en que se generan flujos de caja adicionales.

7.11.12 Flujo de Fondos con Financiamiento Externo

No se consideran en nuestro análisis del proyecto, el contar con un financiamiento externo proveniente de la banca para cubrir parte de la inversión inicial debido a la naturaleza de nuestra actividad a desarrollar. De ahí que no podemos revisar en esta Tesis el efecto

positivo que tiene en la rentabilidad de los accionistas el apalancamiento financiero derivado de un préstamo bancario.

7.11.13 Estados Financieros Proyectados

7.11.13.1 Balance General

El balance general proyectado para el periodo 2014-2023 se presenta en el Anexo 35. Para el año 2023 las estimaciones indican un total de activos por US\$ 1.196.376, pasivos por US\$ 137.291 y un patrimonio que asciende a US\$ 1.059.085.

7.11.13.2 Estado de Resultados

En el Anexo 36, se detalla la proyección del estado de resultados para la empresa durante el periodo 2014-2023. Al cabo de diez años de operación, los ingresos previstos ascienden a US\$ 514.671, los gastos totalizan US\$ 291.839 y la utilidad neta estimada US\$ 222.832.

7.11.14 Estructura Financiera Proyectada

En base a los resultados obtenidos en las proyecciones económico financieras, podemos revisar la estructura financiera tanto del balance general como el estado de resultados para el periodo 2014-2023, con el fin de determinar el grado de participación de los rubros que conforman ambos reportes. Los datos obtenidos se muestran en los Anexos 37 y 38.

7.11.15 Indicadores Financieros de Gestión

Los índices financieros son marcos referenciales que nos permiten controlar el buen desarrollo económico y financiero de la empresa. Para una correcta interpretación de los mismos es necesario que se los compare con el comportamiento en años anteriores, con indicadores del sector y con las políticas establecidas en la empresa.

Podemos agruparlos en tres grandes grupos: endeudamiento, solvencia e indicadores de rendimiento y rotación.

7.11.15.1 Índices de Endeudamiento

Se relacionan con la estructura de capital de la empresa. Entre los principales tenemos los resumidos en la Tabla 76:

Tabla 76. Índices de Endeudamiento y sus Implicaciones

Razones Financieras	Valor sugerido	Posibles problemas	Soluciones
Endeudamiento= Pasivo/activo	Entre 0.4 y 0.6	Si es muy bajo: descapitalización Si es muy alto: afecta rendimiento	Ampliar el capital Canje de deudas por capital Venta de activos
Apalancamiento= Pasivo/Patrimonio	Reducido	Si es muy alto: afecta rendimiento	Canje de deuda por capital
Costo Deuda= Gasto Fin/Pasivo con costo	Menor o igual al costo del dinero	Gastos financieros elevados	Renegociar el costo de la deuda Reducir deuda con costo
Gastos Financieros= Gasto Fin/Ventas	Máximo el 2%	Gastos financieros elevados	Renegociar el costo de la deuda Reducir deuda con costo

Fuente: Adaptado de Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2010) Análisis y Evaluación Integral de Empresas, pp. 83.

Elaboración: Los Autores

7.11.15.2 Índices de Solvencia en el Corto Plazo

Determinan si la empresa puede atender sus obligaciones en el corto plazo. La Tabla 77 muestra los indicadores principales considerados:

Tabla 77. Índices de Solvencia y sus Implicaciones

Razones Financieras	Valor sugerido	Posibles problemas	Soluciones
Liquidez= Activo Corriente/Pasivo Corriente	Entre 1.0 y 1.5	Si es muy bajo: iliquidez corto plazo Si es muy alto: subutilización de activos	Ampliar el capital Canje de deudas a largo plazo Extender crédito en pagos
Tesorería= Caja + CxC/Pasivo Corriente	Entre 0.8 y 1.0	Si es muy bajo: iliquidez corto plazo Si es muy alto: subutilización de activos	Ampliar el capital Canje de deudas a largo plazo Extender crédito en pagos
Ácida= Caja/Pasivo Corriente	Entre 0.2 y 0.4	Si es muy bajo: iliquidez corto plazo Si es muy alto: subutilización de activos	Ampliar el capital Canje de deudas a largo plazo Extender crédito en pagos

Fuente: Adaptado de Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2010) Análisis y Evaluación Integral de Empresas, pp. 84.

Elaboración: Los Autores

7.11.15.3 Índices de Rendimiento y Rotación

Determinan si la empresa es rentable y eficiente en el uso de sus recursos. Los índices considerados se detallan en la Tabla 78.

Tabla 78. Índices de Rendimiento, Rotación y sus Implicaciones

Razones Financieras	Valor sugerido	Posibles problemas	Soluciones
$\text{Margen sobre ingreso} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}}$	Entre 20 y 30%	Si es muy bajo: iliquidez corto plazo	Disminuir los costos o aumentar los ingresos
$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}}$	Mínimo el costo de oportunidad del accionista	Rentabilidad baja o negativa	Aumentar el margen de utilidad Aumentar la rotación de activos Aumentar el apalancamiento si conviene
$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}}$	Mayor que el costo de la deuda	Rentabilidad baja o negativa	Aumentar el margen de utilidad Aumentar la rotación de activos
$\text{Rotación de Activo} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Activos}}$	El mayor valor posible	Subutilización de activos	Vender activos Aumentar ingresos

Fuente: Adaptado de Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2010) Análisis y Evaluación Integral de Empresas, pp. 86,111.

Elaboración: Los Autores

En el Anexo 39 se detallan los principales indicadores financieros de la empresa acorde a los ámbitos de solvencia, rendimiento y endeudamiento, calculados en base a la información financiera obtenida. Todos los índices obtenidos demuestran niveles aceptables de gestión.

7.11.16 Política de Dividendos y Utilidades

Para efectos de no afectar la liquidez de la empresa, debido a que necesita que la mayor cantidad de recursos se mantengan y sean reinvertidos, INCOEMP tendrá durante los 5 primeros años de operaciones las siguientes políticas:

- Las utilidades generadas en cada año (si las hubiere) serán reinvertidas en la empresa.
- No pago de dividendos sobre las utilidades generadas y/o anticipos de dividendos.

A partir del sexto año de actividades, los accionistas revisarán esta política y decidirán en base a los flujos de fondos y los resultados obtenidos, si establecen algún tipo de reparto parcial o total de las utilidades como dividendos.

7.11.17 Riesgos Asociados y Sensibilidad

En relación a los riesgos, en la Tesis 1. Modelo de Negocio Secciones 4 y 6, se realizó el estudio social e industrial de la propuesta; mientras que el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y las alternativas estratégicas analizadas se revisaron en las Secciones 9 y 10 de la referida Tesis.

Sin embargo, revisaremos las implicaciones más importantes que podrían afectar nuestro modelo. Las consideraciones desarrolladas en esta Tesis para la elaboración de los flujos de fondos y su valoración responden a unos parámetros considerados los más probables; es decir, están basados en estimaciones reales de costos e ingresos y con fundamento en las condiciones actuales del entorno económico del país.

Pero, que le pasaría a la decisión ante cualquier cambio en las variables consideradas. Esta inquietud, hace referencia a la sensibilidad del proyecto y la decisión adoptada; de ahí que podemos obtener el VAN ante cambios en las variables que inciden en el mismo, para ver cuál es el grado de afectación a la decisión sobre la aceptación o no de la propuesta.

Por lo tanto, adicional al planteamiento inicial, obtendríamos dos flujos adicionales de fondos, a saber:

- Un flujo pesimista: Producto de reducir los ingresos y/o sobrevalorar los egresos.
- Un flujo optimista: Correspondiente a sobreestimar los ingresos y/o disminuir los egresos.

Las variables principales que se afectan, se detallan en la Tabla 79, junto con los resultados obtenidos y la decisión adoptada:

Tabla 79. Cambios en las Variables y su Afectación al Proyecto

Detalle	Pesimista	Probable	Optimista
	Variación (+/- 20%)	Variación (0%)	Variación (+/- 20%)
Servicio administrativo Comunidad (1 a 3 años) / (4 a 6) / (7 a 10)	160 / 192 / 240	200 / 240 / 300	240 / 288 / 360
Servicio administrativo Inversionistas (1 a 3 años) / (4 a 6) / (7 a 10)	240 / 400 / 640	300 / 500 / 800	360 / 600 / 960
Participación maestrantes actuales (% cobertura 10 años)	72	90	100
Participación ex maestrantes (% cobertura 10 años)	24	30	36
Participación docentes (% cobertura 10 años)	72	90	100
Inversionistas (10 años)	139	174	209
Planes de negocio (cantidad al año)	19	24	29
Seminarios (cantidad al año)	10	12	14
Alquiler Incubados (cantidad al año)	8	10	12
Emprendimientos exitosos (anual)	1	2	3
Remuneración total personal			
Gerente	2.640	2.200	1.760
Secretaria- recepcionista	600	500	400
Mensajero	408	340	340
Coordinador	1.560	1.300	1.040
Jefe incubación	1.440	1.200	960
Asistente incubación	840	700	560
Costo de oportunidad (%)	22.85	19.04	15.23
Marketing (%) Gasto total	14	12	10
Capacitación (%) Remuneración	120	100	80
Flujo de Caja Neto Total (10 años)	1.150.082	2.712.178	4.070.698
VAN / TIR	-29.467 / 20.75	454.546 / 42.78	824.558 / 60.15
Decisión	Rechazo	Aceptación	Aceptación

Elaboración: Los Autores

En la Tabla 80 se resume los valores que obtendría el VAN acorde a las variaciones de una sola variable:

Tabla 80. Variación del VAN ante cambios en las Variables

Variación porcentual (%)	Cuota Administrativa	Retornos sobre emprendimientos	Remuneración del personal	Cuota de participación de comunidad (%)	TMAR (%)
-20%	320.368	419.517	535.178	407.344	736.369
0%	454.546	454.546	454.546	454.546	454.546
20%	586.401	489.573	369.976	482.478	284.841

Elaboración: Los Autores

En base a los resultados, obtenemos que el VAN es más sensible ante cambios en la cuota administrativa y tasa mínima atractiva de retorno; mientras que es menos sensible ante cambios en la cuota de participación de la comunidad.

7.11.18 Control Presupuestario

La gerencia general tiene la responsabilidad de ejercer un adecuado control contable y financiero para efectos de que el presupuesto de ingresos y gastos se cumpla acorde a los parámetros establecidos. Mensualmente, le rendirá un informe al directorio de INCOEMP el mismo que debe contener las principales variables con el correspondiente análisis de las variaciones que existan entre los valores presupuestados y los valores reales, junto con las oportunas sugerencias para corregir las desviaciones que afecten al resultado de la empresa.

Algunos de los principales parámetros establecidos, se detallan en la Tabla 81:

Tabla 81. Controles Presupuestarios

Área	Política	Cobertura
Marketing	Máximo el 12% de los gastos totales	Anual
Capacitación	Máximo el 100% de una remuneración	Anual
Administrativos	Control. Debajo de índice inflacionario	Anual
Remuneración	Ajuste en función al índice inflacionario	Anual

Elaboración: Los Autores

A nivel de la información contenida en los estados financieros, es responsabilidad de la gerencia general, que la empresa aplique constantemente los indicadores de gestión acorde a los parámetros establecidos para efectos del buen desarrollo de las actividades.

7.12 Evaluación y Control

La evaluación de los procesos y procedimientos establecidos dentro del planeamiento estratégico referido en la Sección 2 (ver Figura 1), forma parte fundamental para la prosperidad de la empresa en el largo plazo y sirve de base para alcanzar los objetivos estratégicos definidos. Su importancia y funcionabilidad radica en que podemos hacer una retroalimentación en cualquiera de las etapas previstas dentro el modelo.

Una evaluación realizada en el momento adecuado conlleva a que los directivos puedan detectar alguna situación (existente o probable) que puede ser corregida a tiempo. La evaluación a realizar, comprende 4 etapas: La primera es definir los objetivos a lograr y los procesos correspondientes; la segunda, revisar la situación actual; la tercera, contrastar los resultados obtenidos con los estimados; y por último, implementar las medidas correctivas.

Para que una evaluación tenga los resultados deseados, implica que se consideren aspectos de corto y de largo plazo. Los administradores actuales se enfrentan a la disyuntiva de cómo controlar efectivamente a sus empleados, derivada de una creciente necesidad de que el personal sea creativo e innovador, asociado con las responsabilidades y alcance en sus labores y decisiones.

Los procesos y procedimientos diseñados para INCOEMP deben evaluarse continuamente con el fin de que podamos monitorear constantemente el avance de la gestión y contrastarlo

con los resultados obtenidos. Además se deben realizar de una forma proactiva (para prevenir problemas) y no reactiva (después de que un problema se presente).

La participación de todo el personal de la organización es clave para el éxito o fracaso de la evaluación. Al estar los empleados involucrados, se logra un compromiso de mejora y cambio continuo que beneficia a todos con el fin de alcanzar los objetivos. Lo indicado comprende todos los niveles de la estructura organizacional, con su correspondiente interacción y comunicación integral.

Para realizar un control de gestión y resultados, nos valemos primordialmente de indicadores financieros, los mismos que relacionan: la gestión de la empresa en varios años; el resultado con respecto a sus competidores directos y al promedio de su sector.

Por último, hay que tener siempre presente que los factores internos y externos están en constante cambio, lo que implica que los directores deben estar atentos a la incidencia que tienen los mismos en la formulación de la estrategia a seguir, para evaluar posibles modificaciones.

7.13 Modelo de Gestión Operativa y Administrativa

La representación gráfica del proceso operativo y administrativo presenta la interacción que existe entre (a) INCOEMP, (b) fideicomiso INCOEMP, (c) ESPOL – ESPAE, (d) comunidad de ESPAE, (e) Profesionales, Empresarios e Inversionistas Externos y (f) instituciones públicas o privadas. En el diagrama de la Figura 29 se reflejan las actividades principales de lo expuesto en la Sección 7.

262



BIBLIOGRAFÍA

Alles M. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Alles M. (2013). *Diccionario de Preguntas La Trilogía*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Banco Central de Ecuador. (2013). Riesgo país. Extraído el 11 de Septiembre de 2013 desde http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

BPMN (2013). Business Process Model and Notation. Extraído el 5 de Mayo de 2013 desde <http://www.bpmn.org/>

Campoverde, D., Fernández, V., Ricaurte R. (2013). Tesis de Inversión e Incubación de Emprendimientos – 1. Modelo de Negocios. ESPAE Graduate School of Management, ESPOL, Guayaquil, Ecuador.

Chandler A.D., *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962). En Wheelen, T. & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Prentice-Hall.

CNN Money. (2013). Índice S&P 500. Extraído el 11 de Septiembre de 2013 desde <http://money.cnn.com/data/markets/sandp/>

Corporación Financiera Nacional. (2013). Tasas de Interés Primer Piso – Agosto 2013. Extraído el 11 de Septiembre de 2013 desde http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=407

Corral, R. (2013). Tesis de Inversión e Incubación de Emprendimientos – 2. Modelo de Marketing. ESPAE Graduate School of Management, ESPOL, Guayaquil, Ecuador.

Damodaran. (2013). Betas de Industrias en Estados Unidos. Extraído el 6 de Agosto de 2013 desde http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

David, F.R (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice-Hall.

Fondo Multilateral de Inversiones (2003). Manual de Mejores Prácticas para Nuevas Sociedades Gestoras de Fondos de Capital de Riesgo para Pymes. Extraído el 10 de Junio 2013 desde <http://www.iadb.org/en/publications/publication-detail,7101.html?id=8511&dcLanguage=es&dcType=Technical%20Notes&doctype=&docTypeID=AllPublic&searchLang=es&keyword=manual%20de%20mejores&selectList=All&topicDetail=0&tagDetail=0&jelcodeDetail=0&publicationCover=0#.UjXdYtIajnB>

Franco, D., Moncayo, C. (2013). Tesis de Inversión e Incubación de Emprendimientos – 4. Modelo de Gobernanza. ESPAE Graduate School of Management, ESPOL, Guayaquil, Ecuador.

HBR - Harvard Business Review (2002). A Test for the Fainthearted. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://hbr.org/2002/05/a-test-for-the-fainthearted/ar/1>

HBS - Harvard Business School (2002). A Litmus Test for Entrepreneurs. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://hbswk.hbs.edu/item/2978.html>

IDE Business School. (2013). *Perspectiva El Mercado Salarial y Laboral en el Ecuador: Evaluación 2012 y Proyecciones*. Extraído el 20 de Junio de 2013 desde <http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2013abril/analisis%20abr13.pdf>

iDISC (2008). Good Practice: Success Factors in enterprises incubated by INGENIO. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.38715.html>

iDISC (2013a). Good Practice: Challenges for business incubation in developing countries. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.38687.html>

iDISC (2013aa). Good Practice: Graduation. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.119.html>

iDISC (2013b). Good Practice: Analysis of Local Conditions. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.64.html>

iDISC (2013c). Good Practice: Modeling a Business Incubator. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.75.html>

iDISC (2013d). Good Practice: Physical Infrastructure. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.127.html>

iDISC (2013e). Good Practice: Stakeholders Identification. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.68.html>

iDISC (2013f). Good Practice: Resources Identification Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.67.html>

iDISC (2013g). Good Practice: Identification of the Justifications, Benefits and Advantages of Setting up the Incubator. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.66.html>

iDISC (2013h). Good Practice: Defining the Stage of Enterprises. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.56.html>

iDISC (2013i). Good Practice: Defining the Organizational Structure. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.55.html>

iDISC (2013j). Good Practice: Defining the Incubator's Operational Model. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.52.html>

iDISC (2013k). Good Practice: Defining the Incubator's Location. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.51.html>

iDISC (2013l). Good Practice: Business Selection Process. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.105.html>

iDISC (2013m). Good Practice: Contracting Outsourced Services. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.151.html>

iDISC (2013n). Good Practice: Financial Management. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.170.html>

iDISC (2013o). Good Practice: Use of ICT for Managing Incubated Enterprises. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.29.html>

iDISC (2013p). Good Practice: Human Resources Management. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.177.html>

iDISC (2013q). Good Practice: Managing for Quality. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.187.html>

iDISC (2013r). Good Practice: Strategic Management. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.162.html>

iDISC (2013s). Good Practice: Planning, Monitoring and Assessment Management. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.161.html>

iDISC (2013t). Good Practice: Consultants and Advisers. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.203.html>

iDISC (2013u). Good Practice: Basic Support Offered to Incubated Companies. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.150.html>

iDISC (2013v). Good Practice: Operational Support Services. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.132.html>

iDISC (2013w). Good Practice: Management/Strategic Support Programs. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.131.html>

iDISC (2013x). Good Practice: Technological Benefits. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.238.html>

iDISC (2013y). Good Practice: Incubator Performance Evaluation. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.214.html>

iDISC (2013z). Good Practice: Post-Incubation. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.idisc.net/en/Article.120.html>

INNPULSAR (2013). Formulario de Plan de Negocios para Emprendedores. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.innpulsar.com/Documentos/Formulario%20de%20Plan%20de%20Negocios%20para%20Emprendedores.doc>

Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2010). *Análisis y Evaluación Integral de Empresas*. México: IMCP.

Ivancevich, J., Lorenzi, P. & Skinner, S.J. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*, Primera edición, pp.12. Madrid, España: McGraw-Hill.

MEIC - Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2013). Formulario Perfil del Emprendedor. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde

<http://www.pyme.go.cr/media/archivo/tramites/formularioemprendedor1.pdf>

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2013). Agenda para la transformación productiva. Extraído el 15 de Julio de 2013 desde

[http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva\[1\].pdf](http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva[1].pdf)

Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2013). Boletín Proforma 2013. Extraído el 6 de Agosto de 2013 desde

<http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/BOLETIN-PROFORMA-2013-4-julio-2013.pdf>

Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice-Hall.

Romero F. (2013). *Alternativas de Inversión y Financiamiento Mecanismos No Tradicionales*. Fundación Idepro.

SEPYME - Secretaria de la PYME y Desarrollo Regional (2013). Instructivo-Formulario-Proyecto-1-3-2012. Extraído el 2 de Mayo del 2013 desde <http://www.sepyme.gob.ar/wp-content/archivos/Instructivo-Formulario-Proyecto-1-3-2012.doc>

Servicio de Rentas Internas. (2013). Ley del Registro Único de Contribuyentes. Extraído el 23 de Julio de 2013 desde <http://www.sri.gob.ec/web/10138/131>

Servicio de Rentas Internas. (2013). Obligaciones tributarias para sociedades. Extraído el 18 de Junio de 2013 desde <http://www.sri.gob.ec/web/guest/136@public>

Smilor, R. W. (1987). Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 34, No. 4, pp. 146–156

Thain Donald H., “Stages of Corporate Development”, *Ivey Business Journal* (anteriormente *Ivey Business Quarterly*), invierno de 1969, pp.37. En Wheelen, T. & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Prentice-Hall.

U.S. Department of the Treasury. (2013). Tasa de Bonos Del Tesoro. Extraído el 11 de Septiembre de 2013 desde <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Bogotá, Colombia: Pearson Prentice-Hall.

Wheelen, T. & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Prentice-Hall.

Entrevistas

- Dr. Gastón Alarcón, Gerente Jurídico de la ESPOL.
- Ab. Francisco Alemán, Representante del Grupo Gloria y Profesor de Finanzas de la ESPAE.
- Sr. Carlos Álvarez, Gerente Propietario del CAPI.
- Econ. Silvana Astudillo, Directora Administrativa, Corporación Incubadora de Empresas del Austro, INNPULSAR.
- MBA. CPA. Alfredo Bustos, graduado de la ESPAE y socio de FIDESBuró.
- Msc. Guido Caicedo, Profesor de Emprendimiento de la ESPAE.
- Ing. David Chang, Gerente de Innovación de INVENTIO-ESPOL.
- Ing. Helmuth Chávez, Director de Heurística⁶⁸ y Decano de la Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
- Lcdo. Germán Cobos, Gerente General, Silvercross S.A. Casa de Valores.
- Fabián Encalada, Gerente Regional del Banco FINCA.
- Ing. Dayanara Endara, Asesora de la Gerencia General en Proyectos de Innovación y Emprendimiento en la CFN.
- Ph.D. Ma. Luisa Granda, Directora Académica de la ESPAE.
- Sr. Stalin Granillo, Subgerente Comercial del Banco D-Miro.
- Dr. Carlos Guzmán, Profesor de Liderazgo y Comunicación de la ESPAE.
- Ab. Andrés Icaza, Presidente, Instituto de Propiedad Intelectual IEPI.
- Ph.D. Virginia Lasio, Directora de ESPAE.
- Master Mario Luces, Sub-rector de COPOL, miembro de FUNDAEM.
- Dr. Pedro Páez, Superintendente, Superintendencia de Control y Poder del Mercado.
- Ing. Com. Roberto Palacios, Gerente de Afines y Profesor de Finanzas de la ESPAE.
- Ing. Com. Ronald Pérez, Gerente de Fiducia, Corporación Financiera Nacional.
- Econ. Eduardo Sánchez, Funcionario, Instituto de Economía Popular y Solidaria.
- Ab. Pedro Solines, Superintendente, Superintendencia de Bancos y Seguros.

⁶⁸ Heurística es un proyecto de la Universidad para impulsar los emprendimientos a través de inversionistas.

ANEXOS

Anexo 1. Flujo de Fondos Proyectado Fideicomiso INCOEMP

INCOEMP S.A.

PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014 - 2023

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO FIDEICOMISO INCOEMP

FECHA:

06/jun/2013

Cifras en Miles de US\$

RUBROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL 2014-2023	(% TOTAL)
INGRESOS US\$	212.19	361.13	392.52	378.43	365.80	416.24	502.93	605.72	705.16	728.35	4,668.48	1.00
COMUNIDAD ESPAE	188.33	322.64	341.40	319.80	304.20	253.98	238.42	240.19	241.99	264.09	2,715.03	0.58
MAESTRANTES NUEVOS 2014 - 2023	93.00	168.93	170.62	172.33	174.05	175.79	177.55	179.32	181.12	182.93	1,675.63	0.36
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MAESTRANTES ACTUALES	43.30	77.94	95.26	86.60	69.28	17.32	-	-	-	-	389.70	0.08
ADMINISTRACION MAE	7.60	13.68	16.72	15.20	12.16	3.04	-	-	-	-	68.40	-
ADMINISTRACION EMAE	6.40	11.52	14.08	12.80	10.24	2.56	-	-	-	-	57.60	-
HOSPITALARIA	5.80	10.44	12.76	11.60	9.28	2.32	-	-	-	-	52.20	-
PROYECTOS	16.00	28.80	35.20	32.00	25.60	6.40	-	-	-	-	144.00	-
TRIBUTACION	7.50	13.50	16.50	15.00	12.00	3.00	-	-	-	-	67.50	-
EX MAESTRANTES	40.58	60.87	60.87	60.87	60.87	60.87	60.87	60.87	60.87	81.16	608.70	0.13
PROFESORES	11.45	14.90	14.65	-	-	-	-	-	-	-	41.00	0.01
FINANCIERO	3.86	8.49	11.13	13.64	11.60	12.26	14.51	15.53	13.18	14.27	118.46	0.03
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INVERSION	20.00	30.00	40.00	45.00	50.00	150.00	250.00	350.00	450.00	450.00	1,835.00	0.39
INVERSIONISTAS	20.00	30.00	40.00	45.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	435.00	-
RECUPERACION CAPITAL	-	-	-	-	-	100.00	200.00	300.00	400.00	400.00	1,400.00	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EGRESOS US\$	104.83	205.01	305.20	405.40	405.62	405.85	506.10	606.35	706.61	706.89	4,357.84	1.00
OPERATIVOS / LEGALES	1.23	1.27	1.32	1.37	1.43	1.49	1.55	1.62	1.68	1.76	14.72	0.00
ADMINISTRACIÓN	3.60	3.73	3.87	4.03	4.19	4.36	4.54	4.73	4.93	5.13	43.13	0.01
INVERSION	100.00	200.00	300.00	400.00	400.00	400.00	500.00	600.00	700.00	700.00	4,300.00	0.99
EMPREDIMIENTOS 2014	100.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.00	-
EMPREDIMIENTOS 2015	-	200.00	-	-	-	-	-	-	-	-	200.00	-
EMPREDIMIENTOS 2016	-	-	300.00	-	-	-	-	-	-	-	300.00	-
EMPREDIMIENTOS 2017	-	-	-	400.00	-	-	-	-	-	-	400.00	-
EMPREDIMIENTOS 2018	-	-	-	-	400.00	-	-	-	-	-	400.00	-
EMPREDIMIENTOS 2019	-	-	-	-	-	400.00	-	-	-	-	400.00	-
EMPREDIMIENTOS 2020	-	-	-	-	-	-	500.00	-	-	-	500.00	-
EMPREDIMIENTOS 2021	-	-	-	-	-	-	-	600.00	-	-	600.00	-
EMPREDIMIENTOS 2022	-	-	-	-	-	-	-	-	700.00	-	700.00	-
EMPREDIMIENTOS 2023	-	-	-	-	-	-	-	-	-	700.00	700.00	-
FLUJO DE CAJA PERIODO	107.37	156.12	87.33	(26.96)	(39.82)	10.38	(3.17)	(0.63)	(1.45)	21.47	310.64	
SALDO INICIAL (APORTE INCOEMP)	50.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50.00	
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	157.37	313.49	400.82	373.86	334.04	344.42	341.25	340.62	339.17	360.64	360.64	

Elaboración: Los Autores

Anexo 2. Formulario para Actualización de Datos – INCOEMP**INCOEMP** *Inversión e Incubación de Emprendimientos***Formulario para Actualización de Datos****1. DATOS PERSONALES**

Apellidos:						
Nombres:						
C.I./Pasaporte:						
Lugar de Expedición:			Fecha de Expedición(dd/mm/aaaa):			
Lugar de Nacimiento:			Fecha Nacimiento (dd/mm/aaaa):			
Estado Civil:	Casado	☐	Divorciado	☐	Separado	☐
	Soltero	☐	Unión Libre	☐	Viudo	☐
Cargas Familiares:						
Nivel de Educación:	Primaria	☐	Secundaria	☐	Universitario	☐
	Master	☐	PHD	☐	Ninguno	☐
Profesión:						

1.1. Datos del Domicilio

Tipo de Vivienda:	Propia	☐	Arrendada	☐	Familiar	☐	Hipotecada	☐
Dirección:								
País:				Ciudad:				
Teléfono:				Móvil:				
E-mail:								

1.2. Datos de Vehículo

Tiene Vehículo:	Propio	☐	Arrendado	☐	Financiado	☐
Marca:			Modelo/Año:			

2. Actividad Económica

Ocupación u Oficio Principal (marque sólo una opción):	
Empleado / Asalariado ☐	Independiente ☐
Empleado con Negocio ☐	Estudiante ☐
Pensionado ☐	Ama de Casa ☐
¿Otro? ¿Cuál? _____	
Describa su Actividad Económica u Objeto Social:	
Tiempo en la Actividad:	
Empresa donde trabaja:	
Dirección:	
País:	Ciudad:
Cargo Actual:	Sueldo Actual:
Teléfono:	
E-mail:	

3. Datos Bancarios / Tarjetas de Crédito

¿Posee Cuenta Bancaria?		En caso de ser afirmativo, indique:	
Ahorro ☐	Corriente ☐	Banco:	País:
Ahorro ☐	Corriente ☐	Banco:	País:
Ahorro ☐	Corriente ☐	Banco:	País:
¿Posee Tarjeta de Crédito?		En caso de ser afirmativo, indique:	
Entidad Emisora:			
Entidad Emisora:			
Entidad Emisora:			

INCOEMP *Inversión e Incubación de Emprendimientos***Formulario para Actualización de Datos****4. Información Financiera**

Activos: \$	Ingresos: \$
Pasivos: \$	Egresos: \$
Patrimonio: \$	Obligaciones: \$

Manifiesto que los datos consignados en este formulario son ciertos y verificables.

Firma

Documento de Identidad:

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE INCOEMP

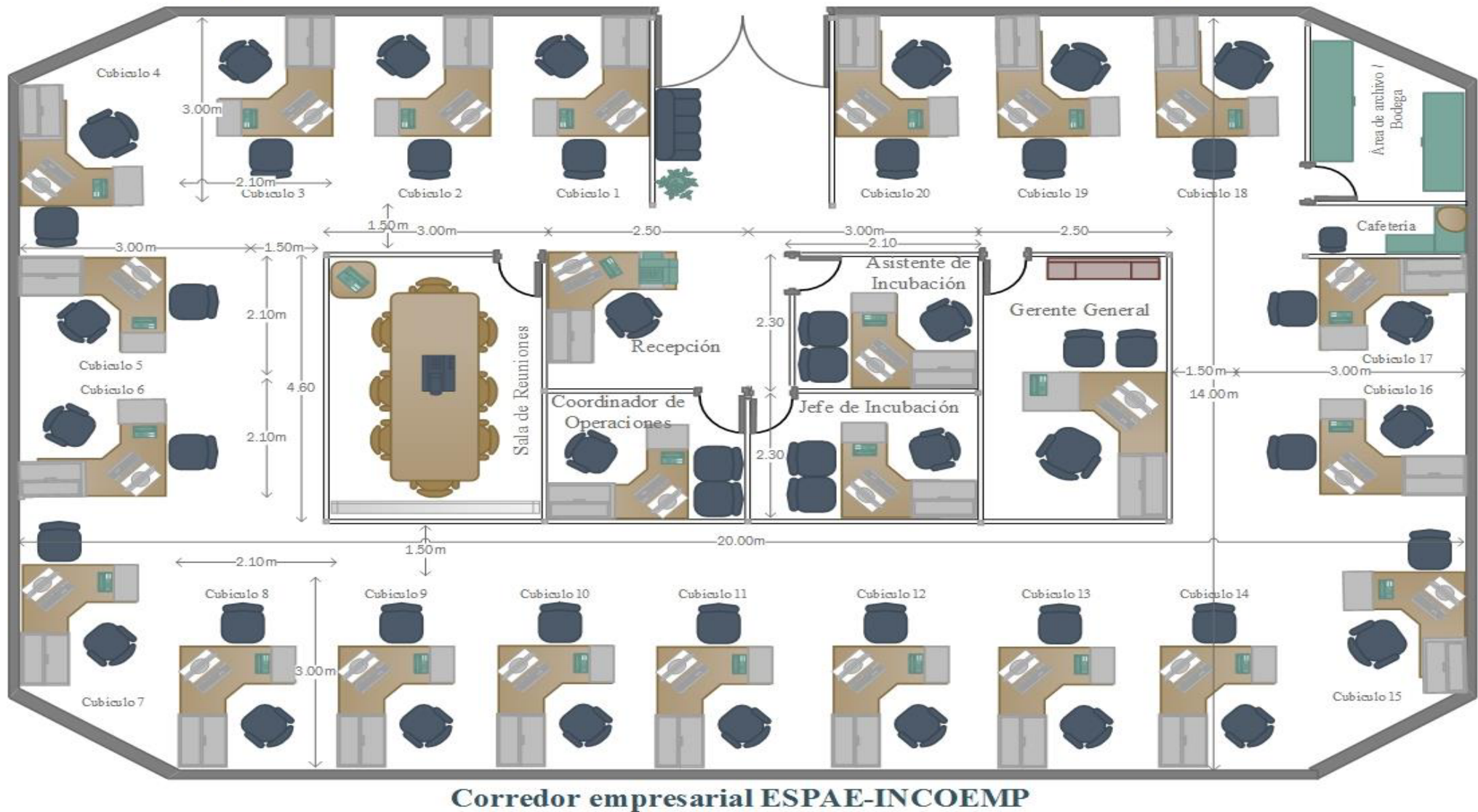
Funcionario que recibe el formulario:	
C.I.:	Cargo:
Firma del Funcionario:	

Favor adjuntar los siguientes documentos:

- ☐ 1 Copia de Cédula
- ☐ 1 Copia de Certificado de Votación
- ☐ 1 Certificado Personal
- ☐ 1 Certificado Laboral (si aplica)
- ☐ 1 Certificado Bancario
- ☐ 1 Certificado Comercial

Anexo 3. Plano de Oficinas de la Incubadora

Plano de implantación de oficinas de INCOEMP, dentro del área del aula hexagonal de ESPAE



Anexo 4. Formulario para la Convocatoria de Emprendimientos – INCOEMP**INCOEMP** *Inversión e Incubación de Emprendimientos***Formulario para Convocatoria de Emprendimientos****1. RESUMEN EJECUTIVO DEL EMPRENDIMIENTO**

Nombre del Emprendimiento:

Objetivo General: *Deberá ser conciso con el fin del proyecto y su objetivo*

Producto y/o servicio:

Mercado Objetivo:

Inversión Inicial:

Financiamiento:

1.1. Registro de Datos del Emprendedor (Representante)

Nombre:	RUC/CI:
Dirección:	
Provincia-Ciudad:	Teléfono:
E-mail:	
Profesión/Carrera/Año:	
Actividad Actual	

1.2. Registro de datos del Equipo/Socios. (Utilizar los cuadros necesarios por cada miembro del equipo/socio, de ser el caso):

Nombre:	RUC/CI:
Dirección:	
Provincia-Ciudad:	Teléfono:
E-mail:	
Profesión/Carrera/Año:	
Actividad Actual	

1.3. ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra su Idea de Negocio (especifique)?

Sólo Idea	Documento Inicial	Proyecto de Factibilidad	Algunas acciones realizadas	Otros (especifique):
-----------	-------------------	--------------------------	-----------------------------	----------------------

1.4. ¿Qué experiencia tiene Usted con relación a su Idea de Negocio?

Ninguna	De 0 a 1 año	De 2 a 3 años	Más de 4 años
Explique:			

INCOEMP *Inversión e Incubación de Emprendimientos*

Formulario para Convocatoria de Emprendimientos

1.5. Señale por qué los socios mencionados constituyen el equipo idóneo para ejecutar el proyecto (Habilidades y Experiencia):

1.6. Elabore un Organigrama Funcional de su empresa (Tentativo)

2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO

2.1. Descripción de su Producto/Servicio

Deberá realizar una descripción técnica de su producto o servicio señalando las cualidades que posee, ¿cómo se produce?, ¿cuáles son las especificaciones técnicas?, sus aspectos de diseño en cuanto a su funcionalidad, estética, estilo, etc.

2.2. Proceso de Producción

Deberá indicar muy brevemente el proceso, que parte del proceso lo realiza usted y que parte Terceiza. Indique plazos y capacidad productiva

2.3. Etapas del Proceso Productivo

Deberá indicar cada etapa muy claramente en orden del proceso productivo. Es importante que sea claro en saber si el proceso lo Terceiza o lo hace internamente, también la cantidad final de empleados y en caso que un proceso lo haga el mismo empleado, aclarar que es el empleado de determinado proceso. Indicar si las maquinas ya las tiene o no, en caso de no corresponder en una etapa maquinaria deberá poner el concepto "Manual"

Cada etapa que agregue se visualizará al final en un cuadro como se muestra a continuación:

Etapas del proceso	Breve descripción	Máquina o Herramienta a utilizar	Proceso interno o tercerizado	Ya adquirida o a adquirir	Cantidad de Empleados	Calificación del Empleado

INCOEMP *Inversión e Incubación de Emprendimientos***Formulario para Convocatoria de Emprendimientos****2.4. ¿Cuál es el grado de diferenciación y/o innovación de su producto o servicio ofrecido?**

En este punto deberá describir el grado distintivo de diferenciación y/o innovación del producto o servicio, su calidad y las ventajas competitivas en relación a lo que ofrece la competencia a nivel nacional y/o internacional, así como las posibilidades de su implementación.

La innovación puede estar dada por el proceso o el producto, es muy importante que aclare en caso que exista una innovación, cuál es la misma y compárela con el proceso de producción habitual, o bien con el producto que sustituirá la innovación.

ES IMPORTANTE QUE ACLARE SI ES DIFERENCIACION (NO INNOVACION) Y EN CASO DE NO CORRESPONDER, ACLARLO.

2.5. Tipo del Problema o Necesidad Existente (Administrativo, Financiero, Ventas, Otros)**3. ANÁLISIS DEL MERCADO****3.1. Investigación de Mercado**

Indique si realizó algún estudio formal o bien la experiencia de mercado se debe a la experiencia como equipo emprendedor, sea conciso en la información, si llegó a realizar una investigación, defina el sector, el alcance geográfico y los resultados obtenidos

3.2. ¿Cuáles son sus Clientes actuales y/o potenciales?

En caso de tener clientes, presente un listado y algunos contactos de referencia con teléfono, dirección y productos que le vende y monto mensual.

En caso de no tener clientes enumere los potenciales clientes que tenga identificados.

3.3. Indique la demanda potencial estimada de su producto o servicio en unidades y en dólares, y las perspectivas de crecimiento.

Deberá enumerar la demanda por producto, cantidad y monto neto

Deberá especificar cuáles son las perspectivas de crecimiento.

INCOEMP *Inversión e Incubación de Emprendimientos***Formulario para Convocatoria de Emprendimientos****3.4. Identifique los principales competidores y toda información disponible sobre éstos. Indique si existen productos sustitutos posibles del producto/servicio ofrecido por Usted.**

Le solicitamos que sea preciso y que enumere los nombres y la localización de sus competidores. Aclare y diferéncielos en base a montos de facturación, no compare competidores de escalas productivas totalmente distintas, recuerde que competidor es aquel que está en su segmento.

3.5. Canales de Comercialización

Señale con SI o NO cuáles serán los medios de comercialización y distribución (canales).

Venta Directa	Venta Mayorista	Venta a Locales	Otros Canales

3.6. Descripción de la Estrategia de Distribución

Especifique cómo distribuirá o prevé distribuir su producto. Si contratara fletes, para la distribución del interior de la provincia o del país. Si la distribución la tercerizará, o la realizará el propio comprador al ir a buscar el producto a la fábrica.

Indique un costo aproximado de distribución por producto y si venderá un lote mínimo para amortizar dichos costos.

Indique si tuvo en cuenta cómo influirá sobre el precio final (venta al público) la elección de sus canales de comercialización y si lo ha incluido en su estructura de costos. Indique si este punto es una fortaleza o una debilidad del emprendimiento y el poder de negociación que tiene el canal sobre usted.

3.7. Descripción de la Estrategia Comercial

Mencione cuáles serán las condiciones de venta, forma de atraer los primeros clientes, argumentos comerciales más fuertes y los elementos de promoción y/o comunicación previstos.

Por ejemplo, si venderá o consignará productos a comercios de terceros, si comercializará a través de locales propios, de sitio Web, etc. Identifique el ámbito

Señale sobre qué aspectos del producto se basará para hacer sus primeras ventas, en función de las características de los clientes, es decir cuáles son las fortalezas y/o ventajas competitivas que presenta su producto en relación a los de la competencia.

3.8. Precio

¿Cuáles serán los precios de los productos/servicios del emprendimiento? ¿Cómo hace para definir sus precios? Relaciónelos con los precios de sus competidores.

Deberá además de las características pedidas enumerar los precios por producto y en caso de tener varios precios por canal de distribución, enumérelas.

INCOEMP *Inversión e Incubación de Emprendimientos***Formulario para Convocatoria de Emprendimientos****3.9. Estrategia de Precios / Promoción**

Defina qué estrategia de precios utilizará y en caso de tener promociones que tipo de estrategia promocional utilizara en relación a sus precios

4. ANTECEDENTES FINANCIEROS**4.1. Elabore un presupuesto real con costos iniciales en los que se incurrirá para la puesta en marcha de su negocio (Fijos y Variables)**

Rubro	Valor
Total	

4.2. Determine los costos de operación mensual (para su funcionamiento)

Rubro	Valor
Total	

4.3. Defina cómo obtendrá los recursos para llevar a cabo el emprendimiento (Fuentes de Financiamiento)

INCOEMP *Inversión e Incubación de Emprendimientos*

Formulario para Convocatoria de Emprendimientos

4.4. Elabore un Punto de Equilibrio para su emprendimiento. (Ingresos y Gastos) mensual

Indique la cifra (En dólares y en unidades vendidas) en la cual los ingresos mensuales equilibran a los gastos. Indique en cuánto tiempo desde el inicio de sus actividades alcanzará este punto.

El punto de equilibrio es aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes en gastos y costos. También se puede decir que es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades. "Es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida"

Para determinar el punto de equilibrio en unidades, se aplica la fórmula de:

$PE \text{ (unidades)} = \text{Costos fijos} / (\text{Precio} - \text{Costo Variable})$

$PE \text{ (en dólares)} = \text{Costos Fijos} / 1 - (\text{Costo Variable} / \text{Precio})$

Es importante que se describa como se llegó a ese punto de equilibrio no con solamente indicarlo.

5. Requerimientos varios

5.1. Proveedores

Enumere quienes son sus proveedores o lo serán en el futuro según los diferentes insumos o materiales requeridos. Explique su elección de acuerdo a: localización y fletes, precio, condiciones, volúmenes y plazos.

Mencione si cuenta con proveedores alternativos en caso de necesitarlo.

5.2. Localización del Emprendimiento

Describa en no más de 3 (tres) líneas las características mínimas requeridas del mismo. Discriminar si se requiere un lugar diferente para la producción y otro para la oficina o local de ventas por ejemplo y, las distancias que pueda haber entre uno y otro y, los proveedores.

5.3. Requerimientos técnicos

Describa brevemente los requerimientos técnicos (maquinarias, herramientas, instrumental, vehículos, etc.) necesarios para la viabilidad del emprendimiento o proyecto, e informe si dispone o no de algunos de ellos. Para cada caso indique un valor promedio de mercado y, detallar si los mismos estén tercerizados.

Fundamente el impacto que esta decisión tiene sobre los costos.

5.4. Recursos Humanos

	1º Trimestre Año 1	2º Trimestre Año 1	3º Trimestre Año 1	4º Trimestre Año 1	1º Trimestre Año 2	2º Trimestre Año 2	3º Trimestre Año 2	4º Trimestre Año 2
Producción								
Mantenimiento								
Ventas								
Servicios								
Administración								
I+D								
Totales								

INCOEMP *Inversión e Incubación de Emprendimientos*

Formulario para Convocatoria de Emprendimientos

En este punto se intenta cuantificar proyectivamente la cantidad de personal previsto para los próximos 24 meses segmentándolos por cada área de la empresa en particular y como es su crecimiento en base a las actividades programadas.

Debe identificar cada empleado con una Letra comenzando por la A, seguida de la cantidad de empleados en el área (por ejemplo A2) en caso que el mismo empleado este en dos funciones debe poner la misma letra.

EN CASO QUE EN ALGUNAS FUNCIONES O EN TODAS SEAN LOS EMPRENDEDORES QUE DESEMPEÑAN UNA FUNCIÓN, DEBERAN IDENTIFICARLO CON LA LETRA "X".

En los totales debe poner la cantidad de personas en total para cada trimestre como el ejemplo:

	1º Trimestre Año 1	2º Trimestre Año 1	3º Trimestre Año 1	4º Trimestre Año 1	1º Trimestre Año 2	2º Trimestre Año 2	3º Trimestre Año 2	4º Trimestre Año 2
Producción	A1	A1	A1	A1	A2	A2	A2	A2
Mantenimiento	A1	A1	A1	A1	A1	A1	A1	A1
Ventas	B1	B1	B1	B2	B2	B2	B2	B2
Servicios	B1	B1	B1	B2	B2	B2	B2	B2
Administración	X	X	X	X	X	X	X	X
I+D								
Totales	2	2	2	3	3	3	3	3

5.5. Riesgos y Estrategias (producción, comercialización, mercado, otros)

Descripción de la estrategia de superación	Descripción del riesgo	Tipo de riesgo/estrategia

Describe los principales obstáculos/riesgos con los que se enfrenta actualmente o con los que piensa que se enfrentará en el proceso de puesta en marcha de la empresa y/o de su consolidación en el mercado. Asimismo, identifique los aspectos centrales de la estrategia para enfrentarlos.

Deberá realizar una descripción de los riesgos técnicos y comerciales, cuantos sean necesarios, y que puedan afectar o impactar de manera negativa en la producción o comercialización del producto/servicio. El objetivo de esta tabla es identificar los obstáculos que pueden frenar al proyecto e impedir que se cumplan con éxito los resultados esperados (objetivos).

Importante: Tener en cuenta la normativa legal para aquellos emprendimientos que requieran de habilitaciones y permisos especiales para el normal funcionamiento de su negocio. Indique el grado de avance a este respecto y, adjuntar fotocopia de cada caso en particular. En caso de no haber iniciado los correspondientes trámites, se hace menester enumerar al menos los pasos a seguir con sus requisitos y nombrar los organismos que intervienen en el circuito.

Asimismo, se deberá detallar para cada grupo de problemáticas las actividades específicas previstas para controlar los riesgos señalados, incluyendo su descripción y la manera en que impactarán sobre los riesgos inherentes y, en consecuencia, en el proyecto presentado.

INCOEMP *Inversión e Incubación de Emprendimientos***Formulario para Convocatoria de Emprendimientos****5.6. Normativa medioambiental (Normativa Legal y Medioambiental)**

En esta pregunta, deberá nombrar y describir la normativa medioambiental que tenga incidencia directa o indirecta sobre la actividad que desarrollará ya sea nacional, provincial o municipal y deberá identificar el organismo que la regula. Para ello tenga en cuenta que existen normativas y disposiciones que regulan las actividades económicas en relación a su impacto sobre el medio ambiente.

Mencione si deberá desarrollar algún tipo de inversión o tomar alguna medida para cumplir con dicha normativa. Será necesario que mencione el grado del impacto que tiene o tendrá el proceso productivo en el medioambiente (insumos que utiliza, incidencia de los procedimientos productivos, desechos del proceso de producción, etc.) y el plan de actividades específicas previstas para controlar los riesgos de deterioro del medio ambiente. Para responder satisfactoriamente este punto deberá responder también:

1- ¿Cómo gestionará los desperdicios / scrap generados por su actividad?

2- Tiene identificado ¿cuáles son? Cuantifíquelos en términos proyectivos de ser posible o por producción.

5.7. ¿Qué impactos o efectos sobre el medio ambiente tiene o tendrá su Emprendimiento? (Consumo de recursos, generación de residuos, etc.)

En caso de no considerar ningún impacto, simplemente aclárelo. El impacto puede ser positivo o negativo.

5.8. En función del desarrollo esperado de su negocio, mencione las prácticas, mecanismos o medidas que adoptará e incorporará en su proceso productivo para respetar dichas normas.

Si para su proyecto aplica, favor responder.

Firma del Emprendedor

RUC/CI.

Fecha de Presentación (espacio llenado por INCOEMP)

Día / Mes / Año:

Anexo 5. Test realizado por Profesor de HBS Walter Kuemmerle

De la lectura del artículo “A Litmus Test for Entrepreneurs”, escrito por el profesor Walter Kuemmerle, hemos preparado algunas preguntas:

Preguntas sugeridas por Walter Kuemmerle	Preguntas creadas para considerar el alcance de lo expuesto por el profesor Walter Kuemmerle
¿Se siente cómodo eludiendo las reglas?	• Si su empresa necesitara un préstamo de una suma considerable, y sabiendo que ajustando los datos de su solicitud de crédito, la entidad financiera le concedería el crédito que tanto necesita para desarrollar su negocio, ¿Usted acomodaría los datos de la solicitud de crédito? (medir valores del emprendedor) • ¿Si un familiar suyo tuviera una emergencia de salud u otra necesidad, Usted tomaría de los fondos de su empresa para ayudarlo? • ¿Se endeudaría con su tarjeta de crédito personal para apoyar con financiamiento a su Modelo de Negocios?
¿Está dispuesto a ganarse enemigos poderosos?	• ¿Si Usted quisiera competir en un mercado con muchos participantes, cómo hará para hacer frente a sus competidores? • ¿Usted cree que en el mercado objetivo existen competidores agresivos que pueden ser una amenaza para su modelo de negocios?
¿Tiene la paciencia para empezar poco a poco?	• ¿Quiénes conforman su Equipo de Trabajo? • ¿Estaría dispuesto a renunciar a su puesto de trabajo para desarrollar este modelo de negocio? (evaluar poder de decisión) • ¿Usted cree que la solución es crear una nueva empresa? • ¿Qué hace la diferencia en su Modelo de Negocio? • ¿Cuánto capital necesita para poder desarrollar su modelo de Negocio y cómo lo piensan invertir? (evaluar que tan planificado es) • ¿Con que recursos Usted cuentan para el desarrollo de su Modelo de Negocios? (evaluar los recursos que piensa comprometer) • ¿En caso de necesitar más recursos, Usted podría conseguir nuevos socios? (evaluar red de contactos) • ¿Está dispuesto a recibir sugerencias para cambiar su Modelo de Negocios, o cree que todo está bien definido? (evaluar grado de flexibilidad para admitir sugerencias) • ¿Cuántas formas de originar ingresos (core del negocio) tiene su Modelo de Negocios? • ¿Qué conoce de su mercado objetivo y su competencia? • ¿Quiénes considera son sus grupos de interés? (evaluar conocimiento del entorno)

	• ¿Cuál es su proyección de crecimiento y estrategias para ese crecimiento? (evaluar si tiene estrategia para su Modelo de Negocios) • ¿Qué pasaría si aun haciendo bien las cosas el negocio fracasara, qué haría? (evaluar paciencia, que tan rápido se rinde, como enfrenta los obstáculos) • ¿Cuál es su experiencia en el tipo de negocios que piensa emprender? • ¿El Modelo de Negocios, lo creo Usted, es original, o es una copia de otra cultura • ¿Usted tiene claro cuáles son los objetivos que desarrollará en su Modelo de Negocios? • ¿Qué reconocimiento ha recibido Usted o algún miembro de su grupo? (profesional, estudiantil, laboral) • ¿Cuál es la curva de crecimiento que Usted ha creado para su Modelo de Negocio? (evaluar estrategia: local, regional, exterior) • ¿Cuáles con los mensajes que Usted quiere difundir a su grupo de interés (Stakeholders)? (evaluar estrategia) • ¿Usted tiene alguna estrategia de salida del negocio? (venta de acciones) • ¿Usted considera que tiene la paciencia necesaria para poder esperar el tiempo que haga falta para que su Modelo de Negocio le genere la rentabilidad esperada?
¿Está dispuesto a cambiar las estrategias de forma rápida?	• ¿Usted tiene algún plan de contingencia si las cosas no salen de acuerdo a lo planificado? (medir rapidez en el cambio de la estrategia) • ¿Si Usted llegara a tener problemas con los miembros de su equipo, que decisión tomará para precautelar el éxito de su modelo de negocio?
¿Es Usted un cerrador de negocios?	• ¿Reconociendo que para su proyecto de emprendimiento necesita de recursos financieros, Usted posee algún bien que pueda convertir rápidamente en efectivo y poderlo aportar en su emprendimiento? (evaluar que tan buen cerrador de negocios es) • ¿Qué lo motivó a realizar este proyecto de emprendimiento? (evaluar poder en la toma de decisiones: tener independencia, generar empleo, deseo de logro) • Si el Emprendedor tiene equipo de trabajo: ¿Confía en cada uno de los miembros del equipo de trabajo que Usted ha conformado?, ¿Cómo lo conformo? (medir decisiones y conocimiento de su equipo), ¿Conoce sus fortalezas y Debilidades?, ¿Ha trabajado con ellos anteriormente en otro proyecto?, ¿Sabe cómo direccionarlos?, ¿Qué tiempo los conoce? • ¿Cuándo tiene que tomar una decisión, ¿Qué evalúa?, nos podría indicar ¿Cuál es su proceso para tomar una

	decisión? (grado de análisis de información/experiencias previas, precio/sacrificio, beneficios, efectos colaterales) • De todo el tiempo en que ha vivido tantas experiencias, ¿Cuántas decisiones claves, Usted cree que ha tomado hasta la fecha? (familia, estudios, trabajo, deportes, etc.)
--	--

Fuente: A Litmus Test for Entrepreneurs <http://hbswk.hbs.edu/item/2978.html>

Elaborado por: Los Autores

Anexo 6. Consolidado de Activos Fijos y Depreciaciones**INCOEMP S.A.****CONSOLIDADO DE ACTIVOS FIJOS Y DEPRECIACIONES**

Fecha de elaboración

06-jun-13

	AÑO 2014			AÑO 2015		
ACTIVOS TOTALES	UNIDADES	TOTAL US\$	DEP ANUAL US\$	UNIDADES	TOTAL US\$	DEP ANUAL US\$
TOTAL	238	40,000	9,920	60	12,250	3,343
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	34	14,400	4,800	20	6,700	2,233
MUEBLES Y ENSERES	198	22,600	4,520	40	5,550	1,110
EQUIPOS DE OFICINA	6	3,000	600	0	0	0
ACTIVOS FIJOS PARA OPERACIÓN	UNIDADES	TOTAL US\$	DEP ANUAL US\$	UNIDADES	TOTAL US\$	DEP ANUAL US\$
TOTAL	130	21,770	5,175	0	0	0
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	10	6,160	2,053	0	0	0
MUEBLES Y ENSERES	114	12,610	2,522	0	0	0
EQUIPOS DE OFICINA	6	3,000	600	0	0	0
ACTIVOS FIJOS PARA INCUBACIÓN	UNIDADES	TOTAL US\$	DEP ANUAL US\$	UNIDADES	TOTAL US\$	DEP ANUAL US\$
TOTAL	108	18,230	4,745	60	12,250	3,343
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	24	8,240	2,747	20	6,700	2,233
MUEBLES Y ENSERES	84	9,990	1,998	40	5,550	1,110

Elaboración: Los Autores

Anexo 7. Detalle de Activos Fijos y Depreciaciones año 2014**INCOEMP S.A.****DETALLE DE ACTIVOS FIJOS Y DEPRECIACIONES AÑO 2014**

Fecha de elaboración

06-jun-13

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN OPERACIÓN	UNIDADES	VALOR UNITARIO	TOTAL US\$	VIDA ÚTIL (AÑOS)	% DEP	DEP ANUAL US\$
TOTAL	10		6,160			2,053
CPU	1	600	600	3	33%	200
IMPRESORA	1	600	600	3	33%	200
LAPTOP	1	1,000	1,000	3	33%	333
LAPTOP	1	800	800	3	33%	267
PROYECTOR CON PANTALLA	1	600	600	3	33%	200
ROUTER	1	350	350	3	33%	117
RACK/E PASIVOPS/P VOZ	1	2,000	2,000	3	33%	667
UPS	3	70	210	3	33%	70

MUEBLES Y ENSERES OPERACIÓN	UNIDADES	VALOR UNITARIO	TOTAL US\$	VIDA ÚTIL (AÑOS)	% DEP	DEP ANUAL US\$
TOTAL	114		12,610			2,522
ARCHIVADORES	2	140	280	5	20%	56
ARCHIVADORES	1	160	160	5	20%	32
ESCRITORIOS	1	500	500	5	20%	100
ESCRITORIOS	1	390	390	5	20%	78
ESCRITORIOS	1	280	280	5	20%	56
ESCRITORIOS	1	110	110	5	20%	22
MODULARES	1	350	350	5	20%	70
MODULARES	2	140	280	5	20%	56
SALA DE REUNION	1	1,200	1,200	5	20%	240
SILLAS	1	250	250	5	20%	50
SILLAS	2	120	240	5	20%	48
SILLAS	4	90	360	5	20%	72
SILLAS	1	60	60	5	20%	12
PAREDES DIVISIONALES	90	80	7,200	5	20%	1,440
PUERTAS	4	150	600	5	20%	120
RECEPCIÓN	1	350	350	5	20%	70

EQUIPOS DE OFICINA OPERACIÓN	UNIDADES	VALOR UNITARIO	TOTAL US\$	VIDA ÚTIL (AÑOS)	% DEP	DEP ANUAL US\$
TOTAL	6		3,000			600
CAFETERA	1	50	50	5	20%	10
CENTRAL TELEFÓNICA	1	2,000	2,000	5	20%	400
LED	1	500	500	5	20%	100
MICROONDAS	1	70	70	5	20%	14
NEVERA	1	280	280	5	20%	56
SURTIDOS DE AGUA	1	100	100	5	20%	20

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN INCUBACIÓN	UNIDADES	VALOR UNITARIO	TOTAL US\$	VIDA ÚTIL (AÑOS)	% DEP	DEP ANUAL US\$
TOTAL	24		8,240			2,747
CPU	11	600	6,600	3	33%	2,200
LAPTOP	1	800	800	3	33%	267
UPS	12	70	840	3	33%	280

MUEBLES Y ENSERES INCUBACIÓN	UNIDADES	VALOR UNITARIO	TOTAL US\$	VIDA ÚTIL (AÑOS)	% DEP	DEP ANUAL US\$
TOTAL	84		9,990			1,998
ARCHIVADORES	2	140	280	5	20%	56
ESCRITORIOS	1	390	390	5	20%	78
ESCRITORIOS	11	280	3,080	5	20%	616
MODULARES	12	140	1,680	5	20%	336
SILLAS	1	120	120	5	20%	24
SILLAS	4	75	300	5	20%	60
SILLAS	11	90	990	5	20%	198
SILLAS	10	45	450	5	20%	90
PAREDES DIVISIONALES	30	80	2,400	5	20%	480
PUERTAS	2	150	300	5	20%	60

Elaboración: Los Autores

Anexo 8. Detalle de Activos Fijos y Depreciaciones año 2015**INCOEMP S.A.****DETALLE DE ACTIVOS FIJOS Y DEPRECIACIONES AÑO 2015**

Fecha de elaboración

06-jun-13

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN INCUBACIÓN	UNIDADES	VALOR UNITARIO	TOTAL US\$	VIDA ÚTIL (AÑOS)	% DEP	DEP ANUAL US\$
TOTAL	20		6,700			2,233
CPU	10	600	6,000	5	33%	2,000
UPS	10	70	700	5	33%	233

MUEBLES Y ENSERES INCUBACIÓN	UNIDADES	VALOR UNITARIO	TOTAL US\$	VIDA ÚTIL (AÑOS)	% DEP	DEP ANUAL US\$
TOTAL	40		5,550			1,110
ESCRITORIOS	10	280	2,800	5	20%	560
MODULARES	10	140	1,400	5	20%	280
SILLAS	10	90	900	5	20%	180
SILLAS	10	45	450	5	20%	90

Elaboración: Los Autores

Elaboración: Los autores

Anexo 10. Flujo estimado de ingresos de INCOEMP 2014-2013

INCOEMP S.A.

PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014 - 2023

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

FECHA: 9 de Octubre del 2013

Cifras en miles US\$

RUBROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL 2014-2023	TOTAL %
TOTAL INGRESOS US\$	96.9	163.1	209.5	298.8	348.0	403.5	462.8	482.1	481.4	636.9	3,583.0	100%
CUOTA COMUNIDAD ESPAE	52.8	64.6	68.4	134.2	143.4	135.4	229.9	242.3	234.5	302.2	1,607.8	45%
MAESTRANTES NUEVOS 2014 - 2023	33.6	33.9	34.3	41.5	42.0	42.4	53.5	54.0	54.6	55.1	444.9	12%
ADMINISTRACION MAE	5.4	5.5	5.5	7	6.7	6.8	8.6	8.7	8.8	8.9	71.5	
ADMINISTRACION EMAE	6.4	6.5	6.5	8	8.0	8.1	10.2	10.3	10.4	10.5	84.7	
HOSPITALARIA	6.0	6.1	6.1	7	7.5	7.6	9.6	9.6	9.7	9.8	79.5	
PROYECTOS	8.2	8.3	8.4	10	10.2	10.3	13.1	13.2	13.3	13.5	108.6	
TRIBUTACION	7.6	7.7	7.8	9	9.5	9.6	12.1	12.2	12.3	12.5	100.6	
MAESTRANTES ACTUALES	8.7	15.6	19.1	20.8	16.6	4.2	0.0	0.0	0.0	0.0	84.9	2%
ADMINISTRACION MAE	1.5	2.7	3.3	3.6	2.9	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	14.9	
ADMINISTRACION EMAE	1.3	2.3	2.8	3.1	2.5	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	12.5	
HOSPITALARIA	1.2	2.1	2.6	2.8	2.2	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	11.4	
PROYECTOS	3.2	5.8	7.0	7.7	6.1	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	31.4	
TRIBUTACION	1.5	2.7	3.3	3.6	2.9	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	14.7	
EX MAESTRANTES	8.1	12.2	12.2	14.6	14.6	14.6	18.3	18.3	18.3	24.3	155.4	4%
PROFESORES	2.4	2.9	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.3	0%
RENOVACIONES	0.0	0.0	0.0	57.3	70.2	74.3	158.1	170.1	161.6	222.7	914.3	26%
MAESTRANTES NUEVOS	0.0	0.0	0.0	36.3	36.7	37.0	92.1	93.0	93.9	140.2	529.3	
MAESTRANTES ACTUALES	0.0	0.0	0.0	9.4	16.8	20.6	35.1	39.7	30.4	35.1	187.1	
EX MAESTRANTES	0.0	0.0	0.0	8.8	13.1	13.1	27.4	32.9	32.9	43.8	172.0	
PROFESORES	0.0	0.0	0.0	2.9	3.5	3.5	3.6	4.4	4.4	3.6	25.9	
CUOTA AFILIACIÓN INVERSIONISTAS	2.4	3.6	4.8	9.0	10.0	10.0	16.0	16.0	16.0	16.0	103.8	3%
INVERSIONISTAS	2.4	3.6	4.8	9.0	10.0	10.0	16.0	16.0	16.0	16.0	103.8	
ALQUILER DE OFICINAS	12.0	48.5	74.4	77.2	80.2	83.4	86.8	90.5	94.3	98.2	745.3	21%
EMPRENDEDOR 2014 1	9.0	18.0	9.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	36.0	
EMPRENDEDOR 2014 2	3.0	18.0	15.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	36.0	
EMPRENDEDOR 2015 1	0.0	9.4	18.7	9.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	37.4	
EMPRENDEDOR 2015 2	0.0	3.1	18.7	15.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	37.4	
EMPRENDEDOR 2016 1	0.0	0.0	9.7	19.4	9.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	38.8	
EMPRENDEDOR 2016 2	0.0	0.0	3.2	19.4	16.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	38.8	
EMPRENDEDOR 2017 1	0.0	0.0	0.0	10.1	20.2	10.1	0.0	0.0	0.0	0.0	40.3	
EMPRENDEDOR 2017 2	0.0	0.0	0.0	3.4	20.2	16.8	0.0	0.0	0.0	0.0	40.3	
EMPRENDEDOR 2018 1	0.0	0.0	0.0	0.0	10.5	21.0	10.5	0.0	0.0	0.0	41.9	
EMPRENDEDOR 2018 2	0.0	0.0	0.0	0.0	3.5	21.0	17.5	0.0	0.0	0.0	41.9	
EMPRENDEDOR 2019 1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.9	21.8	10.9	0.0	0.0	43.7	
EMPRENDEDOR 2019 2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.6	21.8	18.2	0.0	0.0	43.7	
EMPRENDEDOR 2020 1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.4	22.8	11.4	0.0	45.5	
EMPRENDEDOR 2020 2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.8	22.8	19.0	0.0	45.5	
EMPRENDEDOR 2021 1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.9	23.7	11.9	47.4	
EMPRENDEDOR 2021 2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.0	23.7	19.8	47.4	
EMPRENDEDOR 2022 1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.4	24.7	37.1	
EMPRENDEDOR 2022 2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.1	24.7	28.8	
EMPRENDEDOR 2023 1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.9	12.9	
EMPRENDEDOR 2023 2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.3	4.3	
FONDOS NO REEMBOLSABLES	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	100.0	3%
ORGANISMOS PUBLICOS / ONG	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	50.0	
ORGANISMOS PRIVADOS	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	50.0	
ONG	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
VARIOS	19.8	36.4	51.9	68.4	72.0	75.0	78.1	81.4	84.7	88.3	655.9	18%
SEMINARIOS	11.3	18.7	24.3	30.2	31.4	32.8	34.1	35.6	37.1	38.6	294.1	
ASESORIAS	8.5	17.7	27.6	38.2	39.7	41.4	43.1	44.9	46.8	48.8	356.7	
PUBLICIDAD WEB	0.0	0.0	0.0	0.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	5.1	
INVERSION EMPRENDIMIENTOS	0.0	0.0	0.0	0.0	32.5	89.7	41.9	41.9	41.9	122.2	370.2	10%
IDEICOMISO EMPRENDIMIENTO 2014-23	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
UTILIDADES POR VENTA DE ACCIONES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	47.8	0.0	0.0	0.0	47.8	95.6	
COMPENSACION ACCIONES (5%)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	41.9	41.9	41.9	41.9	41.9	209.7	
UTILIDADES DEL EMPRENDIMIENTO	0.0	0.0	0.0	0.0	32.5	0.0	0.0	0.0	0.0	32.5	64.9	

Elaborado por: Los Autores

Anexo 11. Maestranes activos de la ESPAE**INCOEMP S.A.****MAESTRANTES ACTIVOS EN LA ESPAE****Fecha de elaboración****06-jul-13**

	AÑOS-->	2011	2012	2013
TIPOS DE MAESTRIA	TOTAL ALUMNOS -->	359	422	433
Maestría en Administración de Empresas, Regular, MAE		74	79	76
Maestría en Administración de Empresas, Ejecutiva, EMAE		58	59	64
Maestría en Gerencia Hospitalaria, MGH		50	61	58
Maestría en Gestión de Proyectos, MGP		83	159	160
Maestría en Tributación, METRI		94	64	75

MAE	INICIO DE CLASES	2011	2012	2013
Maestría en Administración de Empresas, Regular, MAE26	febrero-2009	20		
Maestría en Administración de Empresas, Regular, MAE27	febrero-2010	27	27	
Maestría en Administración de Empresas, Regular, MAE28	noviembre-2010	27	27	27
Maestría en Administración de Empresas, Regular, MAE29	noviembre-2011		25	24
Maestría en Administración de Empresas, Regular, MAE30	diciembre-2012			25
TOTAL MAE		74	79	76

EMAE	INICIO DE CLASES	2011	2012	2013
Maestría en Administración de Empresas, Ejecutiva, EMAE14	enero-2010	26		
Maestría en Administración de Empresas, Ejecutiva, EMAE15	diciembre-2010	32	32	
Maestría en Administración de Empresas, Ejecutiva, EMAE16	enero-2012		27	27
Maestría en Administración de Empresas, Ejecutiva, EMAE17	enero-2013			37
TOTAL EMAE		58	59	64

HOSPITALARIA	INICIO DE CLASES	2011	2012	2013
Maestría en Gerencia Hospitalaria, MGH4	agosto-2009	25		
Maestría en Gerencia Hospitalaria, MGH5	junio-2011	25	25	23
Maestría en Gerencia Hospitalaria, MGH6	diciembre-2012		36	35
TOTAL HOSPITALARIA		50	61	58

PROYECTOS	INICIO DE CLASES	2011	2012	2013
Maestría en Gestión de Proyectos, MGP5	agosto-2010	38	35	
Maestría en Gestión de Proyectos, MGP6	agosto-2011	45	42	40
Maestría en Gestión de Proyectos, MGP7	enero-2012		44	38
Maestría en Gestión de Proyectos, MGP8	julio-2012		38	38
Maestría en Gestión de Proyectos, MGP9	enero-2013			44
TOTAL PROYECTOS		83	159	160

TRIBUTACIÓN	INICIO DE CLASES	2011	2012	2013
Maestría en Tributación, METRI6	noviembre-2009	30		
Maestría en Tributación, METRI7	octubre-2010	29	29	
Maestría en Tributación, METRI8	octubre-2011	35	35	30
Maestría en Tributación, METRI9	mayo-2013			45
TOTAL TRIBUTACIÓN		94	64	75

Fuente: Secretaría Académica de ESPAE**Elaboración:** Los Autores

Anexo 12. Ex Maestranter Activos de la ESPAE**INCOEMP S.A.****NÚMERO DE ESTUDIANTES GRADUADOS POR PROGRAMAS EN LA ESPAE****FECHA DE ELABORACIÓN:****06-jul-13****INFORMACIÓN ACTUALIZADA A NOVIEMBRE 2.012**

PROGRAMAS	TOTAL GRADUADOS	MAESTRÍAS	OTROS
TOTAL GENERAL	2029	1425	604
MAE		573	
EMAE		314	
HOSPITALARIA		87	
PROYECTOS		91	
TRIBUTACIÓN		77	
OTRAS MAESTRÍAS		283	
PROGRAMAS / DIPLOMADOS			604

Fuente: Secretaría Académica de ESPAE**Elaboración:** Los Autores

Anexo 13. Presupuesto de Ingresos por Número de Personas**INCOEMP S.A.****PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014 - 2023****PRESUPUESTO DE INGRESOS POR PERSONA (COMUNIDAD / INVERSIONISTAS)**

FECHA: 06-jun-13

PREMISAS INGRESOS

RUBROS	BASE	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	TOTAL	(%)
VALOR DE LA CUOTA US\$													
COMUNIDAD ESPAE	200	200	200	200	240	240	240	300	300	300	300		
INVERSIONISTAS	300	300	300	300	500	500	500	800	800	800	800		
TOTAL COMUNIDAD		264	323	342	321	305	255	239	241	243	265	2,797	
TOTAL INVERSIONISTAS		8	12	16	18	20	20	20	20	20	20	174	
MAESTRANTES ACTUALES	433	43	78	95	87	69	17	0	0	0	0	390	90%
ADMINISTRACION MAE	76	8	14	17	15	12	3	0	0	0	0	68	90%
ADMINISTRACION EMAE	64	6	12	14	13	10	3	0	0	0	0	58	90%
HOSPITALARIA	58	6	10	13	12	9	2	0	0	0	0	52	90%
PROYECTOS	160	16	29	35	32	26	6	0	0	0	0	144	90%
TRIBUTACION	75	8	14	17	15	12	3	0	0	0	0	68	90%
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		10%	18%	22%	20%	16%	4%	0%	0%	0%	0%	90%	<---- del total
EX MAESTRANTES	2,029	41	61	61	61	61	61	61	61	61	81	609	30%
ADMINISTRACION MAE	573	11	17	17	17	17	17	17	17	17	23	172	30%
ADMINISTRACION EMAE	314	6	9	9	9	9	9	9	9	9	13	94	30%
HOSPITALARIA	87	2	3	2.61	3	3	3	3	3	3	3	26	30%
PROYECTOS	91	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	27	30%
TRIBUTACION	77	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	23	30%
OTRAS MAESTRIAS	283	6	8	8	8	8	8	8	8	8	11	85	30%
DIPLOMADOS / PROGRAMAS	604	12	18	18	18	18	18	18	18	18	24	181	30%
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	30%	<---- del total
MAESTRANTES NUEVOS	168	168	170	171	173	175	177	178	180	182	184	1,758	100%
ADMINISTRACION MAE		27	27	28	28	28	28	29	29	29	30	282	100%
ADMINISTRACION EMAE		32	32	33	33	33	34	34	34	35	35	335	100%
HOSPITALARIA		30	30	31	31	31	32	32	32	32	33	314	100%
PROYECTOS		41	41	42	42	43	43	44	44	44	45	429	100%
TRIBUTACION		38	38	39	39	40	40	40	41	41	42	398	100%
(%)		0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%		
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	<---- del total
PROFESORES	46	12	15	15	0	0	0	0	0	0	0	41	90%
PROFESORES	46	12	15	15	0	0	0	0	0	0	0	41	90%
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		26%	32%	32%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	90%	<---- del total
INVERSIONISTAS	174	8	12	16	18	20	20	20	20	20	20	174	100%
BUSINESS 1		4	6	8	9	10	10	10	10	10	10	87	
BUSINESS 2		4	6	8	9	10	10	10	10	10	10	87	

Elaboración: Los Autores

Anexo 14. Resumen de Ingreso por número de Personas y Renovaciones

INCOEMP S.A.

PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014 - 2023

PRESUPUESTO DE INGRESOS POR PERSONA (COMUNIDAD / INVERSIONISTAS) Y RENOVACIÓN DE SERVICIOS

FECHA:

06-jun-13

PREMISAS INGRESOS

RUBROS	BASE	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	TOTAL	(%)
VALOR DE LA CUOTA US\$													
COMUNIDAD ESPAE	200	200	200	200	240	240	240	300	300	300	300		
INVERSIONISTAS	300	300	300	300	500	500	500	800	800	800	800		
TOTAL COMUNIDAD NORMAL		264	323	342	321	305	255	239	241	243	265	2,797	
TOTAL INVERSIONISTAS		8	12	16	18	20	20	20	20	20	20	174	
MAESTRANTES ACTUALES	433	43	78	95	87	69	17	0	0	0	0	390	90%
ADMINISTRACION MAE	76	8	14	17	15	12	3	0	0	0	0	68	90%
ADMINISTRACION EMAE	64	6	12	14	13	10	3	0	0	0	0	58	90%
HOSPITALARIA	58	6	10	13	12	9	2	0	0	0	0	52	90%
PROYECTOS	160	16	29	35	32	26	6	0	0	0	0	144	90%
TRIBUTACION	75	8	14	17	15	12	3	0	0	0	0	68	90%
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		10%	18%	22%	20%	16%	4%	0%	0%	0%	0%	90%	<---- del total
EX MAESTRANTES	2,029	41	61	61	61	61	61	61	61	61	81	609	30%
ADMINISTRACION MAE	573	11	17	17	17	17	17	17	17	17	23	172	30%
ADMINISTRACION EMAE	314	6	9	9	9	9	9	9	9	9	13	94	30%
HOSPITALARIA	87	2	3	2.61	3	3	3	3	3	3	3	26	30%
PROYECTOS	91	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	27	30%
TRIBUTACION	77	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	23	30%
OTRAS MAESTRIAS	283	6	8	8	8	8	8	8	8	8	11	85	30%
DIPLOMADOS / PROGRAMAS	604	12	18	18	18	18	18	18	18	18	24	181	30%
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	30%	<---- del total
MAESTRANTES NUEVOS	168	168	170	171	173	175	177	178	180	182	184	1,758	100%
ADMINISTRACION MAE		27	27	28	28	28	28	29	29	29	30	282	100%
ADMINISTRACION EMAE		32	32	33	33	33	34	34	34	35	35	335	100%
HOSPITALARIA		30	30	31	31	31	32	32	32	32	33	314	100%
PROYECTOS		41	41	42	42	43	43	44	44	44	45	429	100%
TRIBUTACION		38	38	39	39	40	40	40	41	41	42	398	100%
TASA DE CRECIMIENTO ANUAL (%)		0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%		
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	<---- del total
PROFESORES	46	12	15	15	0	0	0	0	0	0	0	41	90%
PROFESORES	46	12	15	15	0	0	0	0	0	0	0	41	90%
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		26%	32%	32%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	90%	<---- del total
INVERSIONISTAS	174	8	12	16	18	20	20	20	20	20	20	174	100%
BUSINESS 1		4	6	8	9	10	10	10	10	10	10	87	
BUSINESS 2		4	6	8	9	10	10	10	10	10	10	87	
TOTAL COMUNIDAD RENOV		0	0	0	239	292	309	527	567	539	742	3,216	
MAESTRANTES ACTUALES		0	0	0	39	70	86	117	132	101	117	662	
EX MAESTRANTES		0	0	0	37	55	55	91	110	110	146	603	
MAESTRANTES NUEVOS		0	0	0	151	153	154	307	310	313	467	1,856	
PROFESORES		0	0	0	12	15	15	12	15	15	12	95	

Elaboración: Los Autores

Anexo 15. Ingresos por Alquiler**INCOEMP S.A.****PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014 - 2023****CUADRO DE INGRESOS POR ALQUILER DE OFICINAS A EMPRENDEDORES**

FECHA:

06-jun-13

PREMISAS INGRESOS

RUBROS	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	TOTAL
TOTAL ALQUILER ANUAL US\$	12	48	74	77	80	83	87	90	94	98	745
TOTAL PROYECTOS UNIDADES	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
INFLACION ANUAL EFECTIVA (%)	3.93%	3.80%	3.80%	4.00%	4.20%	4.20%	4.20%	4.20%	4.20%	4.20%	
DETALLE DE INCUBACIONES MENSUAL	3,000	3,118	3,236	3,359	3,494	3,640	3,793	3,953	4,119	4,292	36,004
BUSINESS PITCH 1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
BUSINESS PITCH 2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
PORCENTAJE DE INCUBACIÓN	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
PROYECTOS APOYADOS 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
PROYECTOS APOYADOS 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
TOTAL PROYECTOS POR AÑO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
VALOR MENSUAL ALQUILER C/U US\$	300	312	324	336	349	364	379	395	412	429	

PERIODO MÍNIMO DE PERMANENCIA (AÑOS)	2										
MES QUE EMPIEZAN LOS COBROS POR INCUBACIÓN											
PROYECTOS 1	jul-14	jul-15	jul-16	jul-17	jul-18	jul-19	jul-20	jul-21	jul-22	jul-23	
PROYECTOS 2	nov-14	nov-15	nov-16	nov-17	nov-18	nov-19	nov-20	nov-21	nov-22	nov-23	

EJEMPLO DE CÁLCULO PARA EL AÑO 2014

RUBROS	1ER B PITCH	2DO B PITCH	TOTAL
PROYECTOS EN PRIMER LANZAMIENTO	5	5	10
VALOR ALQUILER MENSUAL	300	300	
VALOR AÑO 2014 MENSUAL	1,500	1,500	
VALOR AÑO 2014 ANUAL US\$	9,000	3,000	12,000

Elaboración: Los Autores

Anexo 16. Ingresos Varios

INCOEMP S.A.

PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014 - 2023

CUADRO RESUMEN DE INGRESOS POR CAPACITACIÓN - ASESORÍAS Y PUBLICIDAD

FECHA:

06-jun-13

Cifras en US\$

PREMISAS INGRESOS

RUBROS	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	TOTAL
TOTAL GENERAL US\$	19,775	36,427	51,862	68,418	72,005	74,993	78,107	81,352	84,733	88,256	655,930
TOTAL SEMINARIOS	11,250	18,707	24,273	30,234	31,444	32,764	34,140	35,574	37,068	38,625	294,081
TOTAL ASESORÍA	8,525	17,720	27,589	38,184	39,711	41,379	43,117	44,928	46,815	48,781	356,749
TOTAL PUBLICIDAD WEB	0	0	0	0	850	850	850	850	850	850	5,100
INFLACION ANUAL EFECTIVA (%)	3.93%	3.80%	3.80%	4.00%	4.20%	4.20%	4.20%	4.20%	4.20%	4.20%	
DETALLE SEMINARIOS	11,250	18,707	24,273	30,234	31,444	32,764	34,140	35,574	37,068	38,625	294,081
PRECIO POR PERSONA NORMAL	100	104	108	112	116	121	126	132	137	143	107
PRECIO POR PERSONA COMUNIDAD	80	83	86	90	93	97	101	105	110	114	
NÚMERO DE CAPACITACIONES ANUAL	5	8	10	12	12	12	12	12	12	12	
CANTIDAD DE INSCRITOS X CHARLA	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	2,675
CANTIDAD DE INSCRITOS X AÑO	125	200	250	300	300	300	300	300	300	300	
INSCRITOS GENERAL (%)	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
INSCRITOS COMUNIDAD (%)	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
DETALLE ASESORÍAS	8,525	17,720	27,589	38,184	39,711	41,379	43,117	44,928	46,815	48,781	356,749
TEMAS ESPECÍFICOS	2,765	5,747	8,948	12,384	12,879	13,420	13,984	14,571	15,183	15,821	115,702
PRECIO POR PERSONA NORMAL	120	125	129	134	140	146	152	158	165	172	816
PRECIO POR PERSONA COMUNIDAD	96	100	104	107	112	116	121	126	132	137	
NÚMERO DE ASESORÍAS ANUAL	24	48	72	96	96	96	96	96	96	96	
GENERAL (%)	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	
COMUNIDAD (%)	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
PLANES DE NEGOCIOS	5,760	11,973	18,642	25,800	26,832	27,959	29,133	30,357	31,632	32,960	241,047
PRECIO POR PERSONA NORMAL	1,000	1,039	1,079	1,120	1,165	1,213	1,264	1,318	1,373	1,431	204
PRECIO POR PERSONA COMUNIDAD	800	831	863	896	932	971	1,012	1,054	1,098	1,144	
NÚMERO DE ASESORÍAS ANUAL	6	12	18	24	24	24	24	24	24	24	
GENERAL (%)	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	
COMUNIDAD (%)	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
PUBLICIDAD WEB	0	0	0	0	850	850	850	850	850	850	5,100

Elaboración: Los Autores

Anexo 17. Retornos sobre Emprendimientos

INCOEMP S.A.

MECÁNICA DE CÁLCULO PARA RETORNOS SOBRE EMPRENDIMIENTOS

Fecha de elaboración

06-jun-13

PASOS PRINCIPALES - EJEMPLO 2014

AÑO 2014

Se destina un valor para constituir el fideicomiso, (US\$ 50 mil.)

El fideicomiso destina los fondos a el (los) emprendimiento (s).

AÑOS 2014-2018

Los fondos quedan en el emprendimiento por 5 años (promedio).

AÑO 2018 (quinto año)

Ingresan los rendimientos y fondos que estaban en el capital de las empresas correspondientes al primer lanzamiento

El Fideicomiso recibe utilidades según su participación accionaria. INCOEMP recibe su parte proporcional como accionista del Fideicomiso.

El Fideicomiso vende su participación accionaria en los emprendimientos (recibe capital y rendimiento). INCOEMP recibe su parte proporcional como accionista del fideicomiso.

b1. Rendimiento

b2. Capital

INCOEMP recibe el 5% de las acciones del emprendimiento.

El detalle del movimiento de ingreso de flujo para INCOEMP sería:

Rubros			Emprendimiento 1	Emprendimiento 2	Emprendimiento 3	Emprendimiento 4	Emprendimiento 5	TOTAL 1	TOTAL 2
Utilidades del emprendimiento		utilidad	10,611	17,441	13,930	85,188	2,049		
		participación	33%	25%	24%	24%	23%		
	a	total	3,537	4,360	3,317	20,777	476	32,468	
Venta de participación		acciones	1,000	2,000	10,000	1,000	2,000		
		precio	3.2	3.7	0.7	27.0	1.8		
Utilidades por salida de acciones (venta)	b1	total	3,211	7,436	6,578	27,008	3,558		47,790
Reintegro del capital invertido en el emprendimiento (*)	b2	total	0	0	0	0	0		0
Compensación equivalente al 5 % acciones		acciones	150	400	2,100	205	430		
		precio	13.2	8.7	1.7	37.0	6.8		
	c	total	1,982	3,487	3,481	7,587	2,915		19,452
Total ingresos en flujo de caja (a+b+c) US\$			8,729	15,283	13,376	55,372	6,949	32,468	67,242

(*) El capital invertido en cada emprendimiento (US\$ 10 mil) se queda como aporte en el fideicomiso para capitalizar nuevos emprendimientos.

Elaboración: Los Autores

Anexo 18. Proyección Económica-Financiera 2014-2023 (Emprendimiento 1)

INCOEMP S.A.
PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014-2023
EMPRENDIMIENTO 1

INVERSIÓN INICIAL	monto	%
CAPITAL TOTAL US\$	30,000	100.00%
Emprendedor / Inversionista	14,700	49.00%
emprendedor	14,700	49.00%
inversionista	0	0.00%
Fideicomiso	15,300	51.00%
incoemp	10,000	33.33%
comunidad	5,300	17.67%

AÑOS	2,014		2,015		2,016		2,017		2,018		2,019		INICIO		MVTO CAPITAL		FINAL		
RUBROS	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	acciones	monto	acciones	2,019	acciones	%
CAPITAL TOTAL (US\$)	30,000	100%	30,000	100%	30,000	100%	30,000	100%	30,000	100%	30,000	100%	0		30,000	3,000	100%		
EMPRENDEDOR / INVERSIONISTA	14,700	49%	14,700	49%	14,700	49%	14,700	49%	14,700	49%	14,700	49%	15,300		30,000	3,000	100%		
emprendedor	14,700	49%	14,700	49%	14,700	49%	14,700	49%	14,700	49%	13,200	44%			28,500	2,850	95%		
inversionista	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%			0	0	0%		
incoemp (contrato)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1,500	5%			1,500	150	5%		
comunidad (contrato)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%			0	0	0%		
FIDEICOMISO	15,300	51%	15,300	51%	15,300	51%	15,300	51%	15,300	51%	15,300	51%	-10,000	-1,000	0	0	0%		
incoemp	10,000	33%	10,000	33%	10,000	33%	10,000	33%	10,000	33%	10,000	33%			0	0	0%		
comunidad	5,300	18%	5,300	18%	5,300	18%	5,300	18%	5,300	18%	5,300	18%	-5,300		0	0	0%		

RENTABILIDAD CAPITAL ESPERADA (US\$)	-6,000	-20%	0	0%	3,000	10%	6,000	20%	9,000	30%	10,500	35%
EMPRENDEDOR	-2,940		0		1,470		2,940		4,410		5,145	
emprendedor	-2,940		0		1,470		2,940		4,410		4,620	
inversionista	0		0		0		0		0		0	
incoemp	0		0		0		0		0		525	
comunidad	0		0		0		0		0		0	
FIDEICOMISO	-3,060		0		1,530		3,060		4,590		5,355	
incoemp	-2,000		0		1,000		2,000		3,000		3,500	
comunidad	-1,060		0		530		1,060		1,590		1,855	

PATRIMONIO AL FIN DEL PERIODO (US\$)	26,400	28,087	32,556	40,611	50,243	40,849	vta año 5
CAPITAL	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
RESULTADOS EJERCICIO	-3,600	1,687	4,470	8,054	9,632	10,849	9,632
RESULTADOS ACUMULADOS	0	-3,600	-1,913	2,556	10,611	0	100%
CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS							
EMPRENDEDOR				5,199	49%	4,773	44%
INVERSIONISTA				0	0%	0	0%
INCOEMP (5%)				0	0%	542	5%
COMUNIDAD (5%)				0	0%	0	0%
FIDEICOMISO (INCOEMP)				3,537	33%	3,616	33%
FIDEICOMISO (COMUNIDAD)				1,875	18%	1,917	18%

PRECIO X ACCION (US\$)	8.80	9.36	10.85	13.54	16.75	13.62	13.21
PRECIO BASE	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
GANANCIA / (PÉRDIDA) X ACCION (US\$)	-1.20	-0.64	0.85	3.54	6.75	3.62	3.21

Elaboración: Los Autores

INCOEMP S.A.**PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014-2023****EMPRENDIMIENTO 2****Anexo 19. Proyección Económica-Financiera 2014-2023 (Emprendimiento 2)**

INVERSIÓN INICIAL		monto	%
CAPITAL TOTAL US\$		40,000	100.00%
Emprendedor / Inversionista		19,600	49.00%
emprendedor		0	0.00%
inversionista		19,600	49.00%
Fideicomiso		20,400	51.00%
incoemp		10,000	25.00%
comunidad		10,400	26.00%

AÑOS	2,014		2,015		2,016		2,017		2,018		2,019		INICIO		MVTO CAPITAL		FINAL		
	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	acciones	monto	acciones	%
RUBROS	40,000	100%	40,000	100%	40,000	100%	40,000	100%	40,000	100%	40,000	100%	0				40,000	8,000	100%
EMPRENDEDOR / INVERSIONISTA	19,600	49%	19,600	49%	19,600	49%	19,600	49%	19,600	49%	19,600	49%	19,600	49%	20,400		40,000	8,000	100%
emprendedor	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0		24,400	4,880	61%
inversionista	19,600	49%	19,600	49%	19,600	49%	19,600	49%	19,600	49%	11,600	29%	11,600	29%	11,600		2,320	400	5%
incoemp (contrato)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2,000	5%	2,000	5%	2,000		400	400	5%
comunidad (contrato)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2,000	5%	2,000	5%	2,000		400	400	5%
FIDEICOMISO	20,400	51%	20,400	51%	20,400	51%	20,400	51%	20,400	51%	20,400	51%	20,400	51%	-10,000	-2,000	0	0	0%
incoemp	10,000	25%	10,000	25%	10,000	25%	10,000	25%	10,000	25%	10,000	25%	-10,000	-2,000	0		0	0	0%
comunidad	10,400	26%	10,400	26%	10,400	26%	10,400	26%	10,400	26%	10,400	26%	-10,400		0		0	0	0%

RENTABILIDAD (US\$)	-6,000	-15%	-800	-2%	3,200	8%	6,000	15%	10,400	26%	11,600	29%
EMPRENDEDOR	-2,940		-392		1,568		2,940		5,096		5,684	
emprendedor	0		0		0		0		0		1,160	
inversionista	-2,940		-392		1,568		2,940		5,096		3,364	
incoemp	0		0		0		0		0		580	
comunidad	0		0		0		0		0		580	
FIDEICOMISO	-3,060		-408		1,632		3,060		5,304		5,916	
incoemp	-1,500		-200		800		1,500		2,600		2,900	
comunidad	-1,560		-208		832		1,560		2,704		3,016	

PATRIMONIO AL FIN DEL PERIODO (US\$)	27,200	28,324	37,950	57,441	87,184	84,771	vta año 5
CAPITAL	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
RESULTADOS	-12,800	1,124	9,625	19,491	29,744	44,771	29,744
RESULTADOS ACUMULADOS	0	-12,800	-11,676	-2,050	17,441	0	100%
CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS							
EMPRENDEDOR				0	0%	4,477	10%
INVERSIONISTA				8,546	49%	12,984	29%
INCOEMP (5%)				0	0%	2,239	5%
COMUNIDAD (5%)				0	0%	2,239	5%
FIDEICOMISO (INCOEMP)				4,360	25.0%	11,193	25%
FIDEICOMISO (COMUNIDAD)				4,535	26%	11,640	26%

PRECIO X ACCION (US\$)	3.40	3.54	4.74	7.18	10.90	10.60	8.72
PRECIO BASE	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
GANANCIA / (PÉRDIDA) X ACCION (US\$)	-1.60	-1.46	-0.26	2.18	5.90	5.60	3.72

Elaboración: Los Autores

INCOEMP S.A.**PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014-2023****Anexo 20. Proyección Económica-Financiera 2014-2023 (Emprendimiento 3)****EMPRENDIMIENTO 3****INVERSIÓN INICIAL**

	monto	%
CAPITAL TOTAL US\$	42,000	100.00%
Emprendedor / Inversionista	20,580	49.00%
emprendedor	20,580	49.00%
inversionista	0	0.00%
Fideicomiso	21,420	51.00%
incoemp	10,000	23.81%
comunidad	11,420	27.19%

AÑOS	2,014		2,015		2,016		2,017		2,018		2,019		INICIO		MVTO CAPITAL		FINAL		
	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	acciones	monto	acciones	%
RUBROS	42,000	100%	42,000	100%	42,000	100%	42,000	100%	42,000	100%	42,000	100%	0				42,000	42,000	100%
CAPITAL TOTAL (US\$)																			
EMPRENDEDOR / INVERSIONISTA	20,580	49%	20,580	49%	20,580	49%	20,580	49%	20,580	49%	20,580	49%	18,480	44%	21,420		39,900	39,900	95%
emprendedor	20,580	49%	20,580	49%	20,580	49%	20,580	49%	20,580	49%	20,580	49%	18,480	44%	21,420		39,900	39,900	95%
inversionista	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%			0	0	0%
incoemp (contrato)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2,100	5%	2,100	5%			2,100	2,100	5%
comunidad (contrato)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%			0	0	0%
FIDEICOMISO	21,420	51%	21,420	51%	21,420	51%	21,420	51%	21,420	51%	21,420	51%	21,420	51%			0	0	0%
incoemp	10,000	24%	10,000	24%	10,000	24%	10,000	24%	10,000	24%	10,000	24%	-10,000		-10,000		0	0	0%
comunidad	11,420	27%	11,420	27%	11,420	27%	11,420	27%	11,420	27%	11,420	27%	-11,420		-11,420		0	0	0%

RENTABILIDAD (US\$)	-5,040	-12%	420	1%	2,100	5%	5,040	12%	8,820	21%	10,500	25%
EMPRENDEDOR	-2,470		206		1,029		2,470		4,322		5,145	
emprendedor	-2,470		206		1,029		2,470		4,322		4,620	
inversionista	0		0		0		0		0		0	
incoemp	0		0		0		0		0		525	
comunidad	0		0		0		0		0		0	
FIDEICOMISO	-2,570		214		1,071		2,570		4,498		5,355	
incoemp	-1,200		100		500		1,200		2,100		2,500	
comunidad	-1,370		114		571		1,370		2,398		2,855	

PATRIMONIO AL FIN DEL PERIODO (US\$)	29,400	29,400	38,875	55,930	83,558	77,807	vta año 5
CAPITAL	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
RESULTADOS	-12,600	0	9,475	17,055	27,629	35,807	27,629
RESULTADOS ACUMULADOS	0	-12,600	-12,600	-3,125	13,930	0	100%
CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS							
EMPRENDEDOR				6,826	49%	20,364	49%
INVERSIONISTA				0	0%	0	0%
INCOEMP (5%)				0	0%	1,790	5%
COMUNIDAD (5%)				0	0%	0	0%
FIDEICOMISO (INCOEMP)				3,317	23.8%	9,895	23.8%
FIDEICOMISO (COMUNIDAD)				3,788	27%	11,300	27%

PRECIO X ACCION (US\$)	0.70	0.70	0.93	1.33	1.99	1.85	1.66
PRECIO BASE	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
GANANCIA / (PÉRDIDA) X ACCION (US\$)	-0.30	-0.30	-0.07	0.33	0.99	0.85	0.66

Elaboración: Los Autores

Anexo 21. Proyección Económica-Financiera 2014-2023 (Emprendimiento 4)**INCOEMP S.A.****PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014-2023****EMPREDIMIENTO 4****INVERSIÓN INICIAL**

	monto	%
CAPITAL TOTAL US\$	41,000	100.00%
Emprendedor / Inversionista	20,090	49.00%
emprendedor	0	0.00%
inversionista	20,090	49.00%
Fideicomiso	20,910	51.00%
incoemp	10,000	24.39%
comunidad	10,910	26.61%

AÑOS	2,014		2,015		2,016		2,017		2,018		2,019		MVTO CAPITAL		FINAL		
	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	acciones	monto	acciones	%
CAPITAL TOTAL (US\$)	41,000	100%	41,000	100%	41,000	100%	41,000	100%	41,000	100%	41,000	100%	0		41,000	4,100	100%
EMPRENDEDOR / INVERSIONISTA	20,090	49%	20,090	49%	20,090	49%	20,090	49%	20,090	49%	20,090	49%			41,000	4,100	100%
emprendedor	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4,100	10%	20,910		25,010	2,501	61%
inversionista	20,090	49%	20,090	49%	20,090	49%	20,090	49%	20,090	49%	11,890	29%			11,890	1,189	29%
incoemp (contrato)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2,050	5%			2,050	205	5%
comunidad (contrato)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2,050	5%			2,050	205	5%
FIDEICOMISO	20,910	51%	20,910	51%	20,910	51%	20,910	51%	20,910	51%	20,910	51%			0	0	0%
incoemp	10,000	24%	10,000	24%	10,000	24%	10,000	24%	10,000	24%	10,000	24%	-10,000	-1,000	0	0	0%
comunidad	10,910	27%	10,910	27%	10,910	27%	10,910	27%	10,910	27%	10,910	27%	-10,910		0	0	0%

RENTABILIDAD (US\$)	-3,280	-8%	-410	-1%	2,460	6%	4,100	10%	7,380	18%	9,020	22%
EMPRENDEDOR	-1,607		-201		1,205		2,009		3,616		4,420	
emprendedor	0		0		0		0		0		902	
inversionista	-1,607		-201		1,205		2,009		3,616		2,616	
incoemp	0		0		0		0		0		451	
comunidad	0		0		0		0		0		451	
FIDEICOMISO	-1,673		-209		1,255		2,091		3,764		4,600	
incoemp	-800		-100		600		1,000		1,800		2,200	
comunidad	-873		-109		655		1,091		1,964		2,400	

PATRIMONIO AL FIN DEL PERIODO (US\$)	6,560	14,704	54,284	126,188	236,919	187,324	vta año 5
CAPITAL	41,000	41,000	41,000	41,000	41,000	41,000	41,000
RESULTADOS	-34,440	8,144	39,580	71,904	110,732	146,324	110,732
RESULTADOS ACUMULADOS	0	-34,440	-26,296	13,284	85,188	0	100%
CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS							
EMPRENDEDOR				0	0%	14,632	10%
INVERSIONISTA				41,742	49%	42,434	29%
INCOEMP (5%)				0	0%	7,316	5%
COMUNIDAD (5%)				0	0%	7,316	5%
FIDEICOMISO (INCOEMP)				20,777	24.4%	35,689	24%
FIDEICOMISO (COMUNIDAD)				22,668	27%	38,936	27%

PRECIO X ACCION (US\$)	1.60	3.59	13.24	30.78	57.79	45.69	37.01
PRECIO BASE	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
GANANCIA / (PÉRDIDA) X ACCION (US\$)	-8.40	-6.41	3.24	20.78	47.79	35.69	27.01

Elaboración: Los Autores

Anexo 22. Proyección Económica-Financiera 2014-2023 (Emprendimiento 5)

INCOEMP S.A.
PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014-2023
EMPRENDIMIENTO 5

INVERSIÓN INICIAL		monto	%
CAPITAL TOTAL US\$		43,000	100.00%
Emprendedor / Inversionista		21,070	49.00%
	emprendedor	10,320	24.00%
	inversionista	10,750	25.00%
Fideicomiso		21,930	51.00%
	incoemp	10,000	23.26%
	comunidad	11,930	27.74%

AÑOS	2,014		2,015		2,016		2,017		2,018		2,019		INICIO		MVTO CAPITAL		FINAL		
	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	%	monto	acciones	monto	acciones	%
CAPITAL TOTAL (US\$)	43,000	100%	43,000	100%	43,000	100%	43,000	100%	43,000	100%	43,000	100%	0				43,000	8,600	100%
EMPRENDEDOR / INVERSIONISTA	21,070	49%	21,070	49%	21,070	49%	21,070	49%	21,070	49%	21,070	49%					43,000	8,600	100%
emprendedor	10,320	24%	10,320	24%	10,320	24%	10,320	24%	10,320	24%	8,170	19%	21,930				30,100	6,020	70%
inversionista	10,750	25%	10,750	25%	10,750	25%	10,750	25%	10,750	25%	10,750	25%					10,750	2,150	25%
incoemp (contrato)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2,150	5%					2,150	430	5%
comunidad (contrato)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%					0	0	0%
FIDEICOMISO	21,930	51%	21,930	51%	21,930	51%	21,930	51%	21,930	51%	21,930	51%					0	0	0%
incoemp	10,000	23%	10,000	23%	10,000	23%	10,000	23%	10,000	23%	10,000	23%	-10,000	-2,000			0	0	0%
comunidad	11,930	28%	11,930	28%	11,930	28%	11,930	28%	11,930	28%	11,930	28%	-11,930				0	0	0%

RENTABILIDAD (US\$)	-4,300	-10%	0	0%	4,300	10%	8,600	20%	12,900	30%	17,200	40%
EMPRENDEDOR	-2,107		0		2,107		4,214		6,321		8,428	
emprendedor	-1,032		0		1,032		2,064		3,096		3,268	
inversionista	-1,075		0		1,075		2,150		3,225		4,300	
incoemp	0		0		0		0		0		860	
comunidad	0		0		0		0		0		0	
FIDEICOMISO	-2,193		0		2,193		4,386		6,579		8,772	
incoemp	-1,000		0		1,000		2,000		3,000		4,000	
comunidad	-1,193		0		1,193		2,386		3,579		4,772	

PATRIMONIO AL FIN DEL PERIODO (US\$)	27,520	22,154	30,479	45,049	60,347	59,063	vta año 5
CAPITAL	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000
RESULTADOS	-15,480	-5,366	8,326	14,570	15,298	16,063	15,298
RESULTADOS ACUMULADOS	0	-15,480	-20,846	-12,521	2,049	0	100%
CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS							
EMPRENDEDOR				492	24%	4,163	24%
INVERSIONISTA				512	25%	4,337	25%
INCOEMP (5%)				0	0%	0	0%
COMUNIDAD (5%)				0	0%	0	0%
FIDEICOMISO (INCOEMP)				476	23.3%	4,034	23.3%
FIDEICOMISO (COMUNIDAD)				568	28%	4,813	28%

PRECIO X ACCION (US\$)	3.20	2.58	3.54	5.24	7.02	6.87	6.78
PRECIO BASE	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
GANANCIA / (PÉRDIDA) X ACCION (US\$)	-1.80	-2.42	-1.46	0.24	2.02	1.87	1.78

Elaboración: Los Autores

Anexo 23. Matriz de Resultados en Emprendimientos – Promoción 1**INCOEMP S.A.****PROYECCIÓN ECONOMICO-FINANCIERA 2.014-2.023****MATRIZ DE RESULTADOS EN EMPRENDIMIENTOS - PROMOCIÓN 1**

FECHA: 06-jun-13

PREMISAS BÁSICAS

ACTIVIDAD RUBROS	EMP 1				EMP 2				EMP 3				EMP 4				EMP 5			
	(%)	2014	(%)	FIN 2019	(%)	2014	(%)	FIN 2019	(%)	2014	(%)	FIN 2019	(%)	2014	(%)	FIN 2019	(%)	2014	(%)	FIN 2019
INVERSIÓN REQUERIDA TOTAL	100%	30,000	100%	30,000	100%	40,000	100%	40,000	100%	42,000	100%	42,000	100%	41,000	100%	41,000	100%	43,000	100%	43,000
EMPRENDEDOR / INVERSIONISTA	49%		100%		49%		100%		49%		100%		49%		100%		49%		100%	
FIDEICOMISO	51%		0%		51%		0%		51%		0%		51%		0%		51%		0%	
EMPRENDEDOR / INVERSIONISTA																				
emprendedor	49%	14,700	95%	28,500	0%	0	61%	24,400	49%	20,580	95%	39,900	0%	0	61%	25,010	24%	10,320	70%	30,100
inversionista	0%	0	0%	0	49%	19,600	29%	11,600	0%	0	0%	0	49%	20,090	29%	11,890	25%	10,750	25%	10,750
incoemp (contrato)	0%	0	5%	1,500	0%	0	5%	2,000	0%	0	5%	2,100	0%	0	5%	2,050	0%	0	5%	2,150
comunidad (contrato)	0%	0	0%	0	0%	0	5%	2,000	0%	0	0%	0	0%	0	5%	2,050	0%	0	0%	0
FIDEICOMISO																				
incoemp	33%	10,000	0%	0	25%	10,000	0%	0	24%	10,000	0%	0	24%	10,000	0%	0	23%	10,000	0%	0
comunidad	18%	5,300	0%	0	26%	10,400	0%	0	27%	11,420	0%	0	27%	10,910	0%	0	28%	11,930	0%	0
INFLACIÓN ANUAL FIN PERIODO (%)				4.20%				4.20%				4.20%				4.20%				4.20%
VENTAS ESTIMADAS ANUAL US\$		60,000		81,816		160,000		232,855		210,000		300,041		574,000		882,799		129,000		161,519
CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO (%)				5.30%				6.45%				6.13%				7.44%				3.82%
COSTOS TOTALES		63,600		65,453		172,800		165,327		222,600		246,033		608,440		662,099		144,480		137,291
COSTOS EN RELACION A INGRESOS (%)		106%		80%		108%		71%		106%		82%		106%		75%		112%		85%
UTILIDAD		-3,600		16,363		-12,800		67,528		-12,600		54,007		-34,440		220,700		-15,480		24,228
MARGEN DE UTILIDAD (%)		-6%		20%		-8%		29%		-6%		18%		-6%		25%		-12%		15%
EMPLEADOS / IMPTOS		0		5,514		0		22,757		0		18,200		0		74,376		0		8,165
UTILIDAD NETA		-3,600		10,849		-12,800		44,771		-12,600		35,807		-34,440		146,324		-15,480		16,063
MARGEN DE UTILIDAD S/VTAS (%)		-6%		13%		-8%		19%		-6%		12%		-6%		17%		-12%		10%
VAN		-11,434				37,479				4,287				85,994				-35,086		
TMAR		27.0%				24.0%				28.0%				36.0%				34.0%		
TIR PERIODO (%)		16.7%				37.9%				30.0%				62.6%				10.0%		

ELABORACIÓN: Los Autores

Anexo 24. Detalle de Egresos Proyectado 2014-2023**INCOEMP S.A.****PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014 - 2023****FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

FECHA: 9 de Octubre del 2013

Cifras en miles US\$

RUBROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL 2014-2023	TOTAL %
TOTAL EGRESOS US\$	95.5	160.3	183.7	203.5	241.0	267.9	299.9	324.2	336.3	338.7	2,451.2	100%
OPERACIONALES	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	5.9	0%
TELEFONO	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	5.9	
ADMINISTRACIÓN	61.6	90.1	93.4	96.9	100.6	104.7	108.8	109.0	109.1	109.2	983.4	40%
REMUNERACION	40.9	60.0	62.3	64.7	67.2	70.1	73.0	73.0	73.0	73.0	657.3	
FR - DC - DT	8.6	12.5	13.0	13.5	14.0	14.6	15.2	15.3	15.4	15.5	137.7	
CONTADOR OUT	3.6	3.6	3.7	3.8	4.0	4.1	4.2	4.3	4.3	4.3	39.8	
SUMINISTROS	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	7.1	
CAPACITACION	3.0	4.5	4.6	4.8	5.0	5.2	5.4	5.4	5.4	5.4	48.8	
EVALUACION / CONTRATACION	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1.4	
MANT. PÁGINA WEB	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	5.5	
DOMINIO / HOSTING / CORREO	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	6.6	
MOVILIZACION / CELULAR	1.2	1.2	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	13.2	
ASESORIA LEGAL / VARIOS	1.2	1.2	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	13.2	
ASESORIAS OTROS / VARIOS	1.2	1.2	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	13.2	
AUDITORIA	0.0	4.0	4.1	4.3	4.4	4.5	4.6	4.6	4.6	4.6	39.8	
GESTIÓN INCUBACIÓN	12.0	25.9	47.5	49.2	51.1	53.0	55.0	57.1	59.1	61.3	471.3	19%
REMUNERACION	0.0	9.4	25.9	26.9	28.0	29.2	30.4	31.7	33.0	34.4	248.9	
FR - DC - DT	0.0	2.1	5.5	5.7	6.0	6.2	6.5	6.8	7.0	7.3	53.2	
SUMINISTROS	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	5.7	
CAPACITACION	0.0	0.7	1.9	2.0	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	18.5	
MOVILIZACION	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	7.1	
ASESORIAS / VARIOS	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4	1.4	1.5	1.5	1.6	1.6	14.1	
TELEFONOS	1.2	2.5	2.6	2.7	2.7	2.8	2.9	3.0	3.0	3.1	26.5	
BOOTCAMP / BUSINESS PITCH	8.0	8.3	8.5	8.8	9.1	9.3	9.6	9.8	10.0	10.2	91.8	
VARIOS	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	5.7	
GESTIÓN ALIADOS	1.8	1.9	2.0	2.0	2.1	2.2	2.2	2.3	2.3	2.4	21.2	1%
GESTIÓN INVERSIONISTAS	1.8	1.9	2.0	2.0	2.1	2.2	2.2	2.3	2.3	2.4	21.2	1%
GESTIÓN MARKETING	5.4	5.6	6.8	10.0	14.4	19.9	24.5	28.2	31.8	32.5	179.2	7%
MARKETING INCUBACIÓN	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.2	1.2	1.2	1.2	1.3	11.3	
MARKETING ALIADOS	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.2	1.2	1.2	1.2	1.3	11.3	
MARKETING INVERSIONISTAS	3.4	3.6	4.7	7.9	12.2	17.6	22.1	25.7	29.4	30.0	156.6	
SEMINARIOS / ASESORÍAS	11.7	21.6	30.9	41.0	42.7	44.5	46.4	48.3	50.4	52.5	390.1	16%
SEMINARIOS	6.3	10.4	13.5	16.8	17.5	18.2	19.0	19.8	20.6	21.5	163.7	
ASESORÍAS	5.4	11.2	17.5	24.2	25.2	26.3	27.4	28.5	29.7	31.0	226.4	
ACTIVOS	0.0	12.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.3	0%
INCUBACIÓN	0.0	12.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.3	
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	0.7	0.6	0.6	1.8	27.4	40.9	60.1	76.4	80.5	77.8	366.7	15%
SUPERCIAS	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.3	0.4	0.6	0.8	0.9	3.7	
MUNICIPIO (P/T/B)	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	3.3	
MUNICIPIO (1.5X1000)	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.4	0.5	0.8	1.0	1.2	4.9	
EMPLEADOS 15%	0.0	0.0	0.0	0.5	11.8	17.7	26.1	33.2	34.9	33.5	157.9	
IMPUESTO RENTA	0.0	0.0	0.0	0.6	14.8	22.1	32.6	41.4	43.5	41.8	196.8	

Elaborado por: Los Autores

Anexo 25. Nómina de Personal 2014**INCOEMP S.A.****NÓMINA DE PERSONAL****PERIODO :****Enero 2.014****Cifras en dólares**

Nombres	Centro de costo	Días	Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	D13	D14	IESS 9,35 %	IESS 12,15 %	Total mensual	Total anual
Gerente	Administracion	30	2,200	183	92	183	28	206	267	2,953	35,438
Secretaria - Recepcionista	Administracion	30	500	42	21	42	28	47	61	692	8,309
Mensajero	Administracion	30	340	28	14	28	28	32	41	480	5,756
TOTAL			3,040	253	127	253	83	284	369	4,125	49,504

Elaboración: Los Autores

Anexo 26. Nómina de Personal 2015-2016

INCOEMP S.A.

NÓMINA DE PERSONAL

PERIODO :

Enero 2.015

Cifras en dólares

Nombres	Centro de costo	Días	Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	D13	D14	IESS 9,35%	IESS 12,15%	Total mensual	Total anual
Gerente	Administracion	30	2,286	191	95	191	29	214	278	3,069	36,830
Coordinador de operaciones	Administracion	30	1,300	108	54	108	29	122	158	1,757	21,088
Secretaria - Recepcionista	Administracion	30	520	43	22	43	29	49	63	720	8,636
Mensajero	Administracion	30	353	29	15	29	29	33	43	499	5,982
Asistente Incubación	Incubación	30	700	58	29	58	29	65	85	959	11,514
TOTAL			5,159	430	215	430	143	482	627	7,004	84,050

Elaboración: Los Autores

INCOEMP S.A.

NÓMINA DE PERSONAL

PERIODO :

Enero 2.016

Cifras en dólares

Nombres	Centro de costo	Días	Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	D13	D14	IESS 9,35%	IESS 12,15%	Total mensual	Total anual
Gerente	Administracion	30	2,373	198	99	198	30	222	288	3,186	38,230
Coordinador de operaciones	Administracion	30	1,349	112	56	112	30	126	164	1,824	21,890
Secretaria - Recepcionista	Administracion	30	539	45	22	45	30	50	66	747	8,964
Mensajero	Administracion	30	367	31	15	31	30	34	45	517	6,209
Jefe de Incubación	Incubación	30	1,200	100	50	100	30	112	146	1,625	19,506
Asistente de Incubación	Incubación	30	727	61	30	61	30	68	88	996	11,951
TOTAL			6,556	546	273	546	178	613	796	8,896	106,750

Elaboración: Los Autores

Anexo 27. Rentabilidad de los Bonos del Tesoro - USA (10 años)**INCOEMP S.A.****BONOS DEL TESORO ESTADOS UNIDOS A 10 AÑOS****FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 9 de Octubre del 2013**

Promedio Últimos 10 años	3.49
--------------------------	------

Item	Fecha	Bonos del Tesoro 10 años	Item	Fecha	Bonos del Tesoro 10 años
1	01/10/2013	2.608	61	01/10/2008	3.970
2	01/09/2013	2.614	62	01/09/2008	3.829
3	01/08/2013	2.789	63	01/08/2008	3.825
4	01/07/2013	2.588	64	01/07/2008	3.958
5	01/06/2013	2.487	65	01/06/2008	3.975
6	01/05/2013	2.132	66	01/05/2008	4.067
7	01/04/2013	1.673	67	01/04/2008	3.734
8	01/03/2013	1.852	68	01/03/2008	3.421
9	01/02/2013	1.881	69	01/02/2008	3.519
10	01/01/2013	1.985	70	01/01/2008	3.597
11	01/12/2012	1.756	71	01/12/2007	4.035
12	01/11/2012	1.616	72	01/11/2007	3.949
13	01/10/2012	1.694	73	01/10/2007	4.473
14	01/09/2012	1.633	74	01/09/2007	4.594
15	01/08/2012	1.548	75	01/08/2007	4.527
16	01/07/2012	1.470	76	01/07/2007	4.733
17	01/06/2012	1.643	77	01/06/2007	5.027
18	01/05/2012	1.563	78	01/05/2007	4.892
19	01/04/2012	1.919	79	01/04/2007	4.628
20	01/03/2012	2.214	80	01/03/2007	4.648
21	01/02/2012	1.974	81	01/02/2007	4.577
22	01/01/2012	1.795	82	01/01/2007	4.814
23	01/12/2011	1.876	83	01/12/2006	4.700
24	01/11/2011	2.071	84	01/11/2006	4.462
25	01/10/2011	2.116	85	01/10/2006	4.604
26	01/09/2011	1.917	86	01/09/2006	4.633
27	01/08/2011	2.234	87	01/08/2006	4.732
28	01/07/2011	2.792	88	01/07/2006	4.988
29	01/06/2011	3.160	89	01/06/2006	5.145
30	01/05/2011	3.059	90	01/05/2006	5.123
31	01/04/2011	3.290	91	01/04/2006	5.057
32	01/03/2011	3.470	92	01/03/2006	4.853
33	01/02/2011	3.422	93	01/02/2006	4.557
34	01/01/2011	3.374	94	01/01/2006	4.519
35	01/12/2010	3.288	95	01/12/2005	4.395
36	01/11/2010	2.797	96	01/11/2005	4.490
37	01/10/2010	2.603	97	01/10/2005	4.557
38	01/09/2010	2.512	98	01/09/2005	4.332
39	01/08/2010	2.470	99	01/08/2005	4.014
40	01/07/2010	2.905	100	01/07/2005	4.282
41	01/06/2010	2.935	101	01/06/2005	3.921
42	01/05/2010	3.300	102	01/05/2005	3.987
43	01/04/2010	3.659	103	01/04/2005	4.200
44	01/03/2010	3.833	104	01/03/2005	4.488
45	01/02/2010	3.619	105	01/02/2005	4.381
46	01/01/2010	3.588	106	01/01/2005	4.132
47	01/12/2009	3.837	107	01/12/2004	4.222
48	01/11/2009	3.198	108	01/11/2004	4.355
49	01/10/2009	3.388	109	01/10/2004	4.029
50	01/09/2009	3.305	110	01/09/2004	4.123
51	01/08/2009	3.401	111	01/08/2004	4.240
52	01/07/2009	3.482	112	01/07/2004	4.491
53	01/06/2009	3.537	113	01/06/2004	4.583
54	01/05/2009	3.461	114	01/05/2004	4.665
55	01/04/2009	3.119	115	01/04/2004	4.510
56	01/03/2009	2.668	116	01/03/2004	3.837
57	01/02/2009	3.021	117	01/02/2004	3.972
58	01/01/2009	2.851	118	01/01/2004	4.134
59	01/12/2008	2.220	119	01/12/2003	4.253
60	01/11/2008	2.920	120	01/11/2003	4.334

Fuente: <http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>

Elaboración: Los Autores

Anexo 28. Betas de Industrias

INCOEMP S.A.

BETA DE INDUSTRIAS EN ESTADOS UNIDOS POR SECTORES ECONÓMICOS A ENERO 2013

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
E-Commerce	64	1.05	6.74%	10.52%	0.99	9.21%	1.09
Educational Services	33	0.91	24.73%	21.72%	0.76	30.24%	1.09
Electric Util. (Central)	20	0.57	85.00%	30.12%	0.36	1.03%	0.36
Electric Utility (East)	17	0.43	67.90%	33.49%	0.29	1.81%	0.30
Electric Utility (West)	15	0.58	81.37%	29.09%	0.37	1.88%	0.38
Electrical Equipment	64	1.43	12.28%	16.15%	1.29	10.95%	1.45
Electronics	123	1.22	22.46%	11.31%	1.01	13.01%	1.17
Engineering & Const	30	1.28	13.23%	25.00%	1.17	16.52%	1.40
Entertainment	76	1.60	33.87%	12.56%	1.24	5.81%	1.31
Entertainment Tech	42	1.11	11.54%	11.01%	1.01	24.21%	1.33
Environmental	84	0.66	43.07%	7.60%	0.48	2.45%	0.49
Financial Svcs. (Div.)	256	1.34	204.42%	16.23%	0.49	12.46%	0.56
Food Processing	119	0.87	23.50%	21.63%	0.74	3.74%	0.77
Foreign Electronics	10	1.10	45.71%	23.12%	0.81	27.40%	1.12
Funeral Services	6	1.12	49.48%	28.66%	0.83	2.94%	0.85
Furn/Home Furnishings	32	1.63	22.06%	16.69%	1.37	6.52%	1.47
Healthcare Information	20	0.97	11.62%	20.31%	0.88	10.06%	0.98
Heavy Truck & Equip	23	1.80	47.30%	22.74%	1.32	9.15%	1.45
Homebuilding	22	1.55	49.57%	7.12%	1.06	15.14%	1.25
Hotel/Gaming	57	1.65	44.75%	17.52%	1.21	6.43%	1.29
Household Products	27	0.98	18.11%	24.66%	0.86	2.52%	0.88
Human Resources	25	1.38	10.80%	26.61%	1.28	12.49%	1.46
Industrial Services	136	0.97	36.56%	20.19%	0.75	9.21%	0.83
Information Services	28	1.25	28.46%	18.33%	1.01	3.48%	1.05
Insurance (Life)	32	1.44	55.85%	21.09%	1.00	28.90%	1.41
Insurance (Prop/Cas.)	62	0.85	21.48%	10.73%	0.71	20.86%	0.90
Internet	194	1.17	2.29%	8.43%	1.15	12.04%	1.31
Investment Companies	31	1.27	7.55%	2.26%	1.18	2.64%	1.21
IT Services	63	1.05	5.72%	16.27%	1.00	10.31%	1.11
Machinery	94	1.26	17.39%	22.73%	1.11	6.04%	1.18
Maritime	51	1.51	181.21%	7.92%	0.57	6.05%	0.60
Medical Services	118	0.84	50.23%	17.72%	0.59	10.82%	0.66
Total Market	6177	1.17	42.92%	14.93%	0.86	10.66%	0.96

Fuente:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Elaboración:

Los Autores

Anexo 29. Beta de Korea Fund Inc.

Factual Stock Report | October 12, 2013 | NYS Symbol: KF

Korea Fund Inc. (The)



Asset Class

Closed-end Fund

Summary KF seeks long term capital appreciation through investment in Korean securities.

Key Fund Statistics: Oct 11, 2013 (Source S&P, company reports; asterisk denotes data is most recent available at "Fund Overview" date below. Data as of different dates may not be directly comparable)

Price	\$40.61	Net Asset Value (NAV)	\$44.64	Beta	1.56	Annualized Total Returns: Price/NAV	
52-Wk Range	\$42.30-31.80	Premium/Discount(%)	-9.0%	Common Shares Outstg.(M)*	8.5	1-Yr	5.7%
Distribution Rate/Share	NA	Net Assets, Com.(M)*	347.60	Preferred Stock (M)*	Nil	5-Yr	10.3%
Distribution Rate(%)	NA	Market Capitalization(M)	\$345.429	Preferred Shares Outstg.(000)*	Nil	10-Yr	9.5%
Distribution Rate (%) - Distribution Rate/Share divided by current share price (not indicative of fund performance as it may include return of capital, in addition to net investment income and capital gains; see glossary).							

Price Performance



Key Growth Rates and Averages

Past Growth Rate (%)	1 Yr	3 Yrs	5 Yrs
Total Investment Income	-12.18	-15.31	-20.12
Net Investment Income	NM	NM	NM

Ratio Analysis (Annual Avg.)

Price/NAV	0.89	0.90	0.91
Total Expenses/ Common			
Net Assets (%)	1.14	1.12	1.20
Net Operating Expenses/ Common Net Assets (%)	1.14	1.12	1.20

Distribution Data

No Distribution Data Available

S&P Financial Writer Nancy Drucker

Fund Overview Sep 12, 2013

Total investment income for fiscal year ended June 30, 2013 was \$3,215,243 (net of foreign withholding taxes). Expenses absorbed 137% of total investment income and net investment loss amounted to \$1,176,617 (\$0.13 per share). There was a net realized and unrealized loss on investments and foreign currency transactions of \$2.26 per share.

For the year ended June 30, 2013, the total return on a net asset basis was -4.89% (net of fees). The fund underperformed its benchmark, the MSCI Korea Index, by 5.01% in US dollar terms.

KF stated that from July 1, 2012 to June 30, 2013, the telecommunications, IT, and utilities sectors were the best performers while the materials and industrials sectors were the worst performers. The Korea Fund also stated that during this period, the stock picks in the financials and industrials sectors contributed to KF's performance while the stock picks in the consumer discretionary and IT sectors detracted from KF's performance.

On November 6, 2012, KF announced a new share repurchase program, under which the fund may repurchase up to 10% of its common shares in each 12 month period, in the open market on any

day that the shares are trading at a discount of 8% or more from net asset value the prior day and there is a daily average discount of 8% or more from net asset value over the 5-day period ending the prior day. The new repurchase program replaced the fund's share repurchase program announced in October 2011. For the year ended June 30, 2012, the fund repurchased 489,872 shares on the open market, and for the year ended June 30, 2013, 878,821 shares were repurchased in the open market.

Holdings By Sector (%) as of 08/31/13

	0	15	30	45
Information Tech.	31.38			
Consumer Disc.	27.57			
Financials	11.46			
Industrials	7.44			
Materials	6.83			
Consumer Staples	2.90			
Telecomm. Services	2.25			
Health Care	1.87			
Energy	1.83			

Net Investment Income/Net Asset Value

Net Investment Income/Share (\$)

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
1Q	-0.12	-0.15	-0.07	-0.09	--	-0.90
2Q	0.19	0.19	0.18	0.13	--	2.40
3Q	-0.13	-0.08	-0.02	0.07	--	Nil
4Q	-0.07	-0.10	-0.08	-0.09	--	--
Year	-0.13	-0.14	0.01	0.02	0.07	0.11

Net Asset Value/Share (\$)

	1Q	2Q	3Q	4Q	Fiscal year ended Jun. 30.
2013	43.52	45.44	42.97	38.53	40.51
2012	42.17	38.87	44.14	40.51	45.59
2011	46.00	48.54	53.59	54.59	38.54
2010	38.06	39.48	40.70	38.54	29.41
2009	--	37.48	24.70	29.41	227.2
2008	489.2	290.0	247.9	227.2	

Fiscal year ended Jun. 30.

Top Holdings as of 07/31/13

	%
Samsung Electronics Co. Ltd.	21.60
Hyundai Motor Co	6.68
Samsung Heavy Industries	3.35
Kia Motors Corp.	3.31
POSCO	3.11
NHN Corp.	2.95
Hotel Shilla Co Ltd	2.94
Shinhan Financial Group	2.81
Coway Co. Ltd.	2.50
Samsung Life Insurance Co Ltd	2.48

All of the views expressed in this research report accurately reflect our quantitative research models regarding any and all of the subject securities or issuers. No part of our compensation was, is, or will be, directly or indirectly, related to the specific recommendations or views expressed in this research report. This report is for information purposes and should not be considered a solicitation to buy or sell any security. Neither S&P nor any other party guarantees its accuracy or makes warranties regarding results from its usage. S&P receives compensation from the issuer or an agent thereof for initiating coverage, and for distribution including licensed redistribution of this report, and/or for inclusion in other S&P publications, generally in amounts up to U.S. \$14,175 per year. Redistribution is prohibited without written permission.

Anexo 30. Evolución Índice S&P 500 (10 años)**INCOEMP S.A.****INDICE S&P 500****FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 9 de Octubre del 2013**

Rendimiento Promedio 10 Años	7.43%
-------------------------------------	--------------

Item	Fecha	S&P 500	Item	Fecha	S&P 500
1	09/10/2013	1,656.40	61	09/10/2008	909.92
2	09/09/2013	1,671.71	62	09/09/2008	1,224.51
3	09/08/2013	1,691.42	63	11/08/2008	1,305.32
4	09/07/2013	1,652.32	64	09/07/2008	1,244.69
5	10/06/2013	1,642.81	65	09/06/2008	1,361.76
6	02/05/2013	1,597.59	66	09/05/2008	1,388.28
7	02/04/2013	1,570.25	67	09/04/2008	1,354.49
8	01/03/2013	1,518.20	68	10/03/2008	1,273.37
9	01/02/2013	1,513.17	69	08/02/2008	1,331.29
10	02/01/2013	1,462.42	70	09/01/2008	1,409.13
11	03/12/2012	1,409.46	71	10/12/2007	1,515.96
12	02/11/2012	1,414.20	72	09/11/2007	1,453.70
13	02/10/2012	1,445.75	73	09/10/2007	1,565.15
14	04/09/2012	1,404.94	74	10/09/2007	1,451.70
15	02/08/2012	1,365.00	75	09/08/2007	1,453.09
16	02/07/2012	1,365.51	76	09/07/2007	1,531.85
17	01/06/2012	1,278.04	77	08/06/2007	1,507.67
18	02/05/2012	1,402.31	78	09/05/2007	1,512.58
19	02/04/2012	1,419.04	79	09/04/2007	1,444.61
20	02/03/2012	1,369.63	80	09/03/2007	1,402.85
21	02/02/2012	1,325.54	81	09/02/2007	1,438.06
22	03/01/2012	1,277.06	82	09/01/2007	1,412.11
23	02/12/2011	1,244.28	83	08/12/2006	1,409.84
24	02/11/2011	1,237.90	84	09/11/2006	1,378.33
25	03/10/2011	1,099.23	85	09/10/2006	1,350.66
26	02/09/2011	1,173.97	86	08/09/2006	1,298.92
27	02/08/2011	1,254.05	87	09/08/2006	1,265.95
28	01/07/2011	1,339.67	88	10/07/2006	1,267.34
29	02/06/2011	1,312.94	89	09/06/2006	1,252.30
30	02/05/2011	1,361.22	90	09/05/2006	1,325.14
31	01/04/2011	1,332.41	91	10/04/2006	1,296.62
32	02/03/2011	1,308.44	92	09/03/2006	1,272.23
33	02/02/2011	1,304.03	93	09/02/2006	1,263.78
34	03/01/2011	1,271.87	94	09/01/2006	1,290.15
35	02/12/2010	1,221.53	95	09/12/2005	1,259.37
36	02/11/2010	1,193.57	96	09/11/2005	1,220.65
37	01/10/2010	1,146.24	97	10/10/2005	1,187.33
38	02/09/2010	1,090.10	98	09/09/2005	1,241.48
39	02/08/2010	1,125.86	99	09/08/2005	1,231.38
40	02/07/2010	1,022.58	100	08/07/2005	1,211.86
41	02/06/2010	1,098.38	101	09/06/2005	1,200.93
42	03/05/2010	1,202.26	102	09/05/2005	1,178.84
43	01/04/2010	1,178.10	103	08/04/2005	1,181.20
44	02/03/2010	1,118.31	104	09/03/2005	1,207.01
45	02/02/2010	1,103.32	105	09/02/2005	1,191.99
46	04/01/2010	1,132.99	106	10/01/2005	1,190.25
47	02/12/2009	1,109.24	107	09/12/2004	1,189.24
48	02/11/2009	1,042.88	108	09/11/2004	1,164.80
49	02/10/2009	1,025.21	109	08/10/2004	1,122.14
50	02/09/2009	994.75	110	09/09/2004	1,118.38
51	03/08/2009	1,002.63	111	09/08/2004	1,065.22
52	02/07/2009	896.42	112	09/07/2004	1,112.81
53	02/06/2009	944.74	113	09/06/2004	1,131.33
54	01/05/2009	877.52	114	10/05/2004	1,087.11
55	02/04/2009	834.38	115	08/04/2004	1,139.33
56	02/03/2009	700.82	116	09/03/2004	1,140.57
57	02/02/2009	825.44	117	09/02/2004	1,139.81
58	02/01/2009	931.80	118	09/01/2004	1,121.86
59	02/12/2008	848.81	119	09/12/2003	1,060.18
60	03/11/2008	966.30	120	10/11/2003	1,047.11

Fuente: <http://us.spindices.com/indices/equity/sp-500>**Elaboración:** Los Autores

Anexo 31. Prima Riesgo País de Ecuador (10 años)**INCOEMP S.A.****PRIMA RIESGO PAÍS****FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 9 de Octubre del 2013**

Prima Promedio Últimos 10 años	940
---------------------------------------	------------

Item	Fecha	Prima Riesgo País	Item	Fecha	Prima Riesgo País
1	09/10/2013	619	61	09/10/2008	1,431
2	09/09/2013	642	62	09/09/2008	804
3	09/08/2013	617	63	08/08/2008	674
4	09/07/2013	662	64	09/07/2008	663
5	10/06/2013	623	65	09/06/2008	568
6	09/05/2013	642	66	09/05/2008	581
7	09/04/2013	679	67	09/04/2008	616
8	08/03/2013	699	68	10/03/2008	671
9	08/02/2013	705	69	08/02/2008	659
10	09/01/2013	757	70	09/01/2008	630
11	10/12/2012	830	71	10/12/2007	588
12	09/11/2012	809	72	09/11/2007	621
13	09/10/2012	748	73	09/10/2007	584
14	10/09/2012	778	74	10/09/2007	698
15	09/08/2012	825	75	09/08/2007	651
16	09/07/2012	864	76	09/07/2007	699
17	08/06/2012	878	77	08/06/2007	639
18	09/05/2012	794	78	09/05/2007	626
19	09/04/2012	818	79	09/04/2007	633
20	09/03/2012	802	80	09/03/2007	706
21	09/02/2012	776	81	09/02/2007	808
22	09/01/2012	793	82	09/01/2007	873
23	09/12/2011	844	83	08/12/2006	691
24	09/11/2011	865	84	09/11/2006	498
25	10/10/2011	891	85	09/10/2006	620
26	09/09/2011	896	86	08/09/2006	545
27	09/08/2011	872	87	09/08/2006	476
28	08/07/2011	788	88	10/07/2006	517
29	09/06/2011	795	89	09/06/2006	514
30	09/05/2011	796	90	09/05/2006	478
31	08/04/2011	734	91	10/04/2006	530
32	09/03/2011	758	92	09/03/2006	578
33	09/02/2011	765	93	09/02/2006	573
34	10/01/2011	896	94	09/01/2006	625
35	09/12/2010	949	95	09/12/2005	640
36	09/11/2010	1,004	96	09/11/2005	654
37	08/10/2010	1,029	97	10/10/2005	651
38	09/09/2010	1,020	98	09/09/2005	707
39	09/08/2010	1,046	99	09/08/2005	700
40	09/07/2010	997	100	08/07/2005	797
41	09/06/2010	964	101	09/06/2005	842
42	10/05/2010	879	102	09/05/2005	797
43	09/04/2010	811	103	08/04/2005	655
44	09/03/2010	829	104	09/03/2005	595
45	09/02/2010	817	105	09/02/2005	640
46	08/01/2010	747	106	10/01/2005	716
47	09/12/2009	834	107	09/12/2004	719
48	09/11/2009	816	108	09/11/2004	750
49	09/10/2009	871	109	08/10/2004	700
50	09/09/2009	1,092	110	09/09/2004	849
51	10/08/2009	1,159	111	09/08/2004	827
52	09/07/2009	1,300	112	09/07/2004	933
53	09/06/2009	2,875	113	09/06/2004	861
54	08/05/2009	3,452	114	10/05/2004	1,081
55	09/04/2009	3,415	115	08/04/2004	692
56	09/03/2009	3,475	116	09/03/2004	727
57	09/02/2009	3,933	117	09/02/2004	751
58	09/01/2009	3,947	118	09/01/2004	732
59	09/12/2008	3,491	119	09/12/2003	824
60	10/11/2008	2,941	120	11/11/2003	954

Fuente: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5&desde=09/09/2003&hasta=09/10/2013&pag=86>**Elaboración:** Los Autores

Anexo 32. Cálculo de VAN y TIR**INCOEMP S.A.****PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014-2023****CÁLCULO DE VAN Y TIR**

FECHA: 9 de Octubre del 2013

Cifras en miles US\$

<u>RUBROS</u>	<u>BASE 0</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
FLUJO DE CAJA LIBRE (1)		1.4	2.8	25.7	95.3	107.0	135.6	162.9	157.9	145.1	298.1
VALOR RESIDUAL (2)											1,565.8
CAPITAL DE TRABAJO (3)											14.5
FLUJO DE CAJA TOTAL (1+2+3)	-150.0	1.4	2.8	25.7	95.3	107.0	135.6	162.9	157.9	145.1	1,878.4
INVERSIÓN TOTAL	-150.0										
COSTO DE OPORTUNIDAD (%)	19.04%										
VAN	-150.0	1.2	2.0	15.3	47.5	44.8	47.6	48.1	39.2	30.2	328.7
VAN NETO	454.5										
TIR	42.78%										

Elaboración: Los Autores

Anexo 33. Punto de Equilibrio General**INCOEMP S.A.****PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014-2023****CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

FECHA: 9 de Octubre del 2013

Cifras en miles US\$

<u>RUBROS</u>		<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
INGRESOS		96.9	163.1	209.5	298.8	348.0	403.5	462.8	482.1	481.4	636.9
COSTOS		122.0	174.4	206.1	219.9	229.8	229.2	241.2	249.5	257.9	263.4
FIJOS		86.6	113.6	116.9	115.6	117.3	107.4	110.8	111.4	111.9	112.4
VARIABLES		35.4	60.9	89.2	104.3	112.4	121.8	130.4	138.1	146.0	151.0
UTILIDAD		-25.0	-11.3	3.4	78.9	118.3	174.3	221.6	232.6	223.5	373.4
<u>CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</u>											
INGRESOS	a	96.9	163.1	209.5	298.8	348.0	403.5	462.8	482.1	481.4	636.9
COSTOS VARIABLES	b	35.4	60.9	89.2	104.3	112.4	121.8	130.4	138.1	146.0	151.0
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (a-b)	c	61.5	102.3	120.3	194.5	235.6	281.7	332.4	344.0	335.4	485.8
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (%) (c/a)	d	63%	63%	57%	65%	68%	70%	72%	71%	70%	76%
COSTOS FIJOS	e	86.6	113.6	116.9	115.6	117.3	107.4	110.8	111.4	111.9	112.4
PUNTO DE EQUILIBRIO US\$ (e/d)	f	136.4	181.2	203.6	177.6	173.3	153.8	154.2	156.1	160.6	147.3

Elaboración: Los Autores

Anexo 34. Punto de Equilibrio Mix 2014**INCOEMP S.A.****PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014-2023****CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

FECHA: 9 de Octubre del 2013

Cifras en miles US\$

		2014							
RUBROS	BASE	COMUNIDAD ESP AE	INVERSIONISTAS	EMPRENDEDORES	FONDOS NO REEMBOLSABLES	SEMINARIOS	ASESORIA	PLAN NEGOCIOS	TOTAL
PARTICIPACIÓN ING (%)		50%	3%	18%	9%	11%	3%	6%	100%
INGRESOS US\$	96.9	52.8	2.4	12.0	10.0	11.3	2.8	5.8	96.9
COSTOS VARIABLES US\$	35.4	7.8	1.6	9.4	3.5	7.5	1.8	3.9	35.4
MC (US\$)		44.9	0.8	2.6	6.5	3.8	1.0	1.9	61.5
MC (%)		85%	34%	22%	65%	34%	35%	33%	63%
COSTOS FIJOS TOTALES US\$	86.6	42.9	2.7	15.9	7.8	9.7	2.5	5.1	86.6
PUNTO DE EQUILIBRIO US\$	136.4	67.6	4.2	25.1	12.3	15.3	3.9	8.1	136.4
VALOR UNITARIO US\$		200	300	3,600	5,000	90	115	960	
PUNTO DE EQUILIBRIO (U)		338	14	7	2	170	34	8	
ESTIMACIÓN PRIMER AÑO (U)		264	8	10	2	125	24	6	
SUPERÁVIT / (DÉFICIT)		-74	-6	3	0	-45	-10	-2	

Elaboración: Los Autores

Anexo 35. Balance General Proyectado 2014-202**INCOEMP S.A.****PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014-2023****BALANCE GENERAL PROYECTADO**

FECHA: 9 de Octubre del 2013

Cifras en miles US\$

BALANCE GENERAL

<u>RUBROS</u>	<u>INICIAL</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
<u>ACTIVOS</u>	150.0	132.4	125.1	128.5	206.3	297.9	432.4	595.3	753.2	898.2	1,196.4
CORRIENTES	14.5	15.9	18.7	44.5	139.8	246.8	382.4	545.3	703.2	848.2	1,146.4
CAJA / BANCOS	14.5	15.9	18.7	44.5	139.8	246.8	382.4	545.3	703.2	848.2	1,146.4
NO CORRIENTES	90.0	80.1	79.1	65.8	57.3	51.1	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
ACTIVOS FIJOS	40.0	40.0	42.3	29.1	15.8	7.3	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0
DEP ACUMULADA		9.9	13.3	13.3	8.5	6.2	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0
AF NETO	40.0	30.1	29.1	15.8	7.3	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INVERSIONES FIDEICOMISO	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
DIFERIDOS	45.5	36.4	27.3	18.2	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
CONSTITUCIÓN NETO	45.5	36.4	27.3	18.2	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	150.0	132.4	125.1	128.5	206.3	297.9	432.4	595.3	753.2	898.2	1,196.4
<u>PASIVO</u>	0.0	7.5	11.4	12.6	38.0	51.3	70.2	86.1	89.8	86.8	137.3
CORRIENTE	0.0	7.5	11.4	12.6	38.0	51.3	70.2	86.1	89.8	86.8	137.3
NO CORRIENTES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<u>PATRIMONIO</u>	150.0	125.0	113.7	115.9	168.2	246.6	362.2	509.1	663.3	811.5	1,059.1
CAPITAL	150.0	150.0	150.0	150.0	150.0	150.0	150.0	150.0	150.0	150.0	150.0
RESERVA LEGAL	0.0	0.0	0.0	0.2	5.5	13.3	24.9	39.5	55.0	69.8	94.5
RESULTADOS ACUMULADOS	0.0	0.0	-25.0	-36.3	-34.3	12.8	83.3	187.3	319.6	458.4	591.7
RESULTADOS EJERCICIO	0.0	-25.0	-11.3	2.0	47.1	70.6	104.0	132.2	138.8	133.3	222.8

Elaboración: Los Autores

Anexo 36. Estado de Resultados Proyectado 2014-2023**INCOEMP S.A.****PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014-2023****ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

FECHA: 9 de Octubre del 2013

Cifras en miles US\$

ESTADO DE RESULTADOS

RUBROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS	96.9	163.1	209.5	298.8	315.5	313.8	420.8	440.2	439.5	514.7
COMUNIDAD ESPAE	52.8	64.6	68.4	134.2	143.4	135.4	229.9	242.3	234.5	302.2
INVERSIONISTAS	2.4	3.6	4.8	9.0	10.0	10.0	16.0	16.0	16.0	16.0
EMPRENDEDOR	12.0	48.5	74.4	77.2	80.2	83.4	86.8	90.5	94.3	98.2
REINTEGRO FIDEICOMISO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
FONDOS NO REEMBOLSABLES	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
SERVICIOS VARIOS	19.8	36.4	51.9	68.4	72.0	75.0	78.1	81.4	84.7	88.3
EGRESOS	122.0	174.4	206.1	219.9	229.8	229.2	241.2	249.5	257.9	263.4
OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	67.5	91.2	94.5	98.0	102.0	106.3	110.8	111.4	111.9	112.4
INCUBACIÓN	12.5	27.3	47.5	49.2	51.1	53.0	55.0	57.1	59.1	61.3
ALIADOS	2.0	2.1	2.0	2.0	2.1	2.2	2.2	2.3	2.3	2.4
INVERSIONISTAS	2.0	2.1	2.0	2.0	2.1	2.2	2.2	2.3	2.3	2.4
MARKETING	5.8	6.1	6.8	10.0	14.4	19.9	24.5	28.2	31.8	32.5
SERVICIOS VARIOS	13.1	23.4	30.9	41.0	42.7	44.5	46.4	48.3	50.4	52.5
DEP / AMORT	19.0	22.4	22.4	17.6	15.3	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0
UTILIDAD OPERACIONAL	-25.0	-11.3	3.4	78.9	85.8	84.6	179.7	190.6	181.5	251.2
INGRESOS FINANCIEROS	0.0	0.0	0.0	0.0	32.5	89.7	41.9	41.9	41.9	122.2
FINANCIEROS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
RETORNOS FIDEICOMISO	0.0	0.0	0.0	0.0	32.5	89.7	41.9	41.9	41.9	122.2
EGRESOS FINANCIEROS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
UTILIDAD BRUTA	-25.0	-11.3	3.4	78.9	118.3	174.3	221.6	232.6	223.5	373.4
EMPLEADOS	0.0	0.0	0.5	11.8	17.7	26.1	33.2	34.9	33.5	56.0
IMPUESTOS	0.0	0.0	0.6	14.8	22.1	32.6	41.4	43.5	41.8	69.8
RESERVAS	0.0	0.0	0.2	5.2	7.8	11.6	14.7	15.4	14.8	24.8
UTILIDAD NETA	-25.0	-11.3	2.0	47.1	70.6	104.0	132.2	138.8	133.3	222.8

Elaboración: Los Autores

Anexo 37. Estructura del Balance General**INCOEMP S.A.****PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014-2023****BALANCE GENERAL PROYECTADO**

FECHA: 9 de Octubre del 2013

Cifras en miles US\$

BALANCE GENERAL Y ESTRUCTURA PORCENTUAL (%)

RUBROS	INICIAL		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023	
ACTIVOS	150.0	100%	132.4	100%	125.1	100%	128.5	100%	206.3	100%	297.9	100%	432.4	100%	595.3	100%	753.2	100%	898.2	100%	1,196.4	100%
CORRIENTES	14.5	10%	15.9	12%	18.7	15%	44.5	35%	139.8	68%	246.8	83%	382.4	88%	545.3	92%	703.2	93%	848.2	94%	1,146.4	96%
CAJA / BANCOS	14.5		15.9		18.7		44.5		139.8		246.8		382.4		545.3		703.2		848.2		1,146.4	
NO CORRIENTES	90.0	60%	80.1	60%	79.1	63%	65.8	51%	57.3	28%	51.1	17%	50.0	12%	50.0	8%	50.0	7%	50.0	6%	50.0	4%
ACTIVO FIJO	40.0		40.0		42.3		29.1		15.8		7.3		1.1		0.0		0.0		0.0		0.0	
DEP ACUMULADA			9.9		13.3		13.3		8.5		6.2		1.1		0.0		0.0		0.0		0.0	
AF NETO	40.0		30.1		29.1		15.8		7.3		1.1		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	
INVERSIONES FIDEICOMISO	50.0		50.0		50.0		50.0		50.0		50.0		50.0		50.0		50.0		50.0		50.0	
DIFERIDOS	45.5	30%	36.4	27%	27.3	22%	18.2	14%	9.1	4%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%	0.0	0%
CONSTITUCIÓN NETO	45.5		36.4		27.3		18.2		9.1		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	
PASIVO Y PATRIMONIO	150.0	100%	132.4	100%	125.1	100%	128.5	100%	206.3	100%	297.9	100%	432.4	100%	595.3	100%	753.2	100%	898.2	100%	1,196.4	100%
PASIVO	0.0	0%	7.5	6%	11.4	9%	12.6	10%	38.0	18%	51.3	17%	70.2	16%	86.1	14%	89.8	12%	86.8	10%	137.3	11%
CORRIENTE	0.0		7.5		11.4		12.6		38.0		51.3		70.2		86.1		89.8		86.8		137.3	
NO CORRIENTES	0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	
PATRIMONIO	150.0	100%	125.0	94%	113.7	91%	115.9	90%	168.2	82%	246.6	83%	362.2	84%	509.1	86%	663.3	88%	811.5	90%	1,059.1	89%
CAPITAL	150.0		150.0		150.0		150.0		150.0		150.0		150.0		150.0		150.0		150.0		150.0	
RESERVA LEGAL	0.0		0.0		0.0		0.2		5.5		13.3		24.9		39.5		55.0		69.8		94.5	
RESULTADOS ACUMULADOS	0.0		0.0		-25.0		-36.3		-34.3		12.8		83.3		187.3		319.6		458.4		591.7	
RESULTADOS EJERCICIO	0.0	0%	-25.0	-19%	-11.3	-9%	2.0	2%	47.1	23%	70.6	24%	104.0	24%	132.2	22%	138.8	18%	133.3	15%	222.8	19%

Elaboración: Los Autores

Anexo 38. Estructura de Estado de Resultados

INCOEMP S.A.

PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014-2023

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

FECHA: 9 de Octubre del 2013

Cifras en miles US\$

ESTADO DE RESULTADOS Y ESTRUCTURA PORCENTUAL (%)

RUBROS	2014	% S/ING	% S/EGR	2015	% S/ING	% S/EGR	2016	% S/ING	% S/EGR	2017	% S/ING	% S/EGR	2018	% S/ING	% S/EGR	2019	% S/ING	% S/EGR	2020	% S/ING	% S/EGR	2021	% S/ING	% S/EGR	2022	% S/ING	% S/EGR	2023	% S/ING	% S/EGR
INGRESOS	96.9	100%		163.1	100%		209.5	100%		298.8	100%		315.5	100%		313.8	100%		420.8	100%		440.2	100%		439.5	100%		514.7	100%	
COMUNIDAD ESPAE	52.8	54%		64.6	40%		68.4	33%		134.2	45%		143.4	45%		135.4	43%		229.9	55%		242.3	55%		234.5	53%		302.2	59%	
INVERSIONISTAS	2.4	2%		3.6	2%		4.8	2%		9.0	3%		10.0	3%		10.0	3%		16.0	4%		16.0	4%		16.0	4%		16.0	3%	
EMPRENDEDOR	12.0	12%		48.5	30%		74.4	35%		77.2	26%		80.2	25%		83.4	27%		86.8	21%		90.5	21%		94.3	21%		98.2	19%	
REINTEGRO FIDEICOMISO	0.0	0%		0.0	0%		0.0	0%		0.0	0%		0.0	0%		0.0	0%		0.0	0%		0.0	0%		0.0	0%		0.0	0%	
FONDOS NO REEMBOLSABLES	10.0	10%		10.0	6%		10.0	5%		10.0	3%		10.0	3%		10.0	3%		10.0	2%		10.0	2%		10.0	2%		10.0	2%	
SERVICIOS VARIOS	19.8	20%		36.4	22%		51.9	25%		68.4	23%		72.0	23%		75.0	24%		78.1	19%		81.4	18%		84.7	19%		88.3	17%	
EGRESOS	122.0	126%	100%	174.4	107%	100%	206.1	98%	100%	219.9	74%	100%	229.8	73%	100%	229.2	73%	100%	241.2	57%	100%	249.5	57%	100%	257.9	59%	100%	263.4	51%	100%
OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	67.5	70%	55%	91.2	56%	52%	94.5	45%	46%	98.0	33%	45%	102.0	44%	44%	106.3	34%	46%	110.8	26%	46%	111.4	26%	45%	111.9	27%	43%	112.4	27%	43%
INCUBACIÓN	12.5	13%	10%	27.3	17%	16%	47.5	23%	23%	49.2	16%	22%	51.1	22%	22%	53.0	17%	23%	55.0	13%	23%	57.1	14%	23%	59.1	14%	23%	61.3	15%	23%
ALIADOS	2.0	2%	2%	2.1	1%	1%	2.0	1%	1%	2.0	1%	1%	2.1	1%	1%	2.2	1%	1%	2.2	1%	1%	2.3	1%	1%	2.3	1%	1%	2.4	1%	1%
INVERSIONISTAS	2.0	2%	2%	2.1	1%	1%	2.0	1%	1%	2.0	1%	1%	2.1	1%	1%	2.2	1%	1%	2.2	1%	1%	2.3	1%	1%	2.3	1%	1%	2.4	1%	1%
MARKETING	5.8	6%	5%	6.1	4%	3%	6.8	3%	3%	10.0	3%	5%	14.4	6%	6%	19.9	6%	9%	24.5	6%	10%	28.2	7%	11%	31.8	8%	12%	32.5	8%	12%
SERVICIOS VARIOS	13.1	14%	11%	23.4	14%	13%	30.9	15%	15%	41.0	14%	19%	42.7	19%	19%	44.5	14%	19%	46.4	11%	19%	48.3	11%	19%	50.4	12%	20%	52.5	12%	20%
DEP / AMORT	19.0	20%	16%	22.4	14%	13%	22.4	11%	11%	17.6	6%	8%	15.3	7%	7%	1.1	0%	0%	0.0	0%	0%	0.0	0%	0%	0.0	0%	0%	0.0	0%	0%
UTILIDAD OPERACIONAL	-25.0	-26%		-11.3	-7%		3.4	2%		78.9	26%		85.8	27%		84.6	27%		179.7	43%		190.6	43%		181.5	41%		251.2	49%	
INGRESOS FINANCIEROS	0.0			0.0			0.0			0.0			32.5	10%		89.7	29%		41.9	10%		41.9	10%		41.9	10%		122.2	24%	
FINANCIEROS	0.0			0.0			0.0			0.0			0.0			0.0			0.0			0.0			0.0			0.0		
RETORNOS FIDEICOMISO	0.0			0.0			0.0			0.0			32.5			89.7			41.9			41.9			41.9			122.2		
EGRESOS FINANCIEROS	0.0			0.0			0.0			0.0			0.0			0.0			0.0			0.0			0.0			0.0		
UTILIDAD BRUTA	-25.0	-26%		-11.3	-7%		3.4	2%		78.9	26%		118.3	37%		174.3	56%		221.6	53%		232.6	53%		223.5	51%		373.4	73%	
EMPLEADOS	0.0			0.0			0.5			11.8			17.7			26.1			33.2			34.9			33.5			56.0		
IMPUESTOS	0.0			0.0			0.6			14.8			22.1			32.6			41.4			43.5			41.8			69.8		
RESERVAS	0.0			0.0			0.2			5.2			7.8			11.6			14.7			15.4			14.8			24.8		
UTILIDAD NETA	-25.0	-26%		-11.3	-7%		2.0	1%		47.1	16%		70.6	22%		104.0	33%		132.2	31%		138.8	32%		133.3	30%		222.8	43%	

Elaboración: Los Autores

Anexo 39. Indicadores Financieros 2014-2023**INCOEMP S.A.****PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014-2023****INDICADORES FINANCIEROS**

FECHA: 9 de Octubre del 2013

INDICES DE SOLVENCIA		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023	
LIQUIDEZ	ACTIVO CORRIENTE	16	2.1	19	1.6	44	3.5	140	3.7	247	4.8	382	5.4	545	6.3	703	7.8	848	9.8	1,146	8.3
	PASIVO CORRIENTE	7		11		13		38		51		70		86		90		87		137	
TESORERIA (ÁCIDA)	CAJA / BANCOS	16	2.1	19	1.6	44	3.5	140	3.7	247	4.8	382	5.4	545	6.3	703	7.8	848	9.8	1,146	8.3
	PASIVO CORRIENTE	7		11		13		38		51		70		86		90		87		137	
INDICES DE RENDIMIENTO Y ROTACIÓN																					
MARGEN SOBRE INGRESO	UTILIDAD NETA	-25	-26%	-11	-7%	2	1%	47	16%	71	22%	104	33%	132	31%	139	32%	133	30%	223	43%
	INGRESOS TOTALES	97		163		209		299		316		314		421		440		439		515	
ROE	UTILIDAD NETA	-25	-17%	-11	-8%	2	1%	47	31%	71	47%	104	69%	132	88%	139	93%	133	89%	223	149%
	CAPITAL INVERTIDO	150		150		150		150		150		150		150		150		150		150	
ROA	UTILIDAD NETA	-25	-19%	-11	-9%	2	2%	47	23%	71	24%	104	24%	132	22%	139	18%	133	15%	223	19%
	ACTIVOS TOTALES	132		125		128		206		298		432		595		753		898		1,196	
EFICIENCIA (Miles US\$)	GASTO OPERATIVO	68	0.25	91	0.27	95	0.26	98	0.17	102	0.17	106	0.18	111	0.14	111	0.13	112	0.14	112	0.11
	TOTAL APORTANTES	272		335		358		577		617		584		786		828		802		1,027	
INDICES DE ENDEUDAMIENTO																					
ENDEUDAMIENTO	PASIVO	7	6%	11	9%	13	10%	38	18%	51	17%	70	16%	86	14%	90	12%	87	10%	137	11%
	ACTIVO	132		125		128		206		298		432		595		753		898		1,196	
APALANCAMIENTO	PASIVO	7	6%	11	10%	13	11%	38	23%	51	21%	70	19%	86	17%	90	14%	87	11%	137	13%
	PATRIMONIO	125		114		116		168		247		362		509		663		811		1,059	
GASTOS FINANCIEROS	GTOS FINANCIEROS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	INGRESOS	97		163		209		299		316		314		421		440		439		515	

Elaboración: Los Autores

