

**FLACSO**  
**FACULTAD LATINOAMERICA DE CIENCIAS SOCIALES**  
**SEDE ECUADOR**

**MIGUEL SANTIAGO PAZMINO NARVAEZ**

**PROGRAMA DE ECONOMIA**

**MAESTRIA ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL EN PYMES**

**INCUBADORAS EMPRESARIALES EN EL ECUADOR:**  
**UN ESTUDIO DEL ESTADO SITUACIONAL DE LAS INCUBADORAS**  
**CONQUITO Y CIDEM**

**QUITO-ECUADOR**

## INDICE

DESCRIPCION	PÁGINA
CARATULA	1
INTRODUCCION	5
<b>CAPITULO I</b>	
<b>IMPORTANCIA Y DESARROLLO DE LAS PYMES</b>	
IMPORTANCIA DE LA PYMES	7
DESARROLLO DE LAS PYMES	8
EMPRESARIALIDAD Y EMPRENDIMIENTO	12
EMPRENDIMIENTO VS. INCUBADORAS EMPRESARIALES	15
EL ROL DE LAS INCUBADORAS EN EL FOMENTO EMPRESARIAL	17
<b>CAPITULO II</b>	
<b>RELEVANCIA DE LAS INCUBADORAS EMPRESARIALES EN EL CONTEXTO MUNDIAL</b>	<b>19</b>
ORIGEN DE LAS INCUBADORAS	20
QUE HACEN LAS INCUBADORAS EMPRESARIALES	21
TIPOS DE INCUBADORAS	22
OBJETIVOS DE UNA INCUBADORA	22
<b>ALGUNOS CASOS EXITOSOS DE INCUBACIÓN EMPRESARIAL Y SU APOORTE</b>	
<b>AL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO</b>	<b>23</b>
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE PYMES EN AMERICA LATINA	26
EVOLUCION DE LA PYMES EN ECUADOR	29
<b>CASO DE ESTUDIO</b>	<b>32</b>
INTERROGANTES DE LA INVESTIGACION	33
HIPOTESIS	33
HIPOTESIS ESPECÍFICAS	33
<b>OBJETIVOS</b>	
PRINCIPAL	34
ESPECIFICOS	34
METODOLOGIA	34

<b>JUSTIFICACION PARA UTILIZAR EL METODO FODA</b>	<b>35</b>
<b>CAPITULO III</b>	
<b>ANALISIS FODA DE LAS INCUBADORAS EMPRESARIALES EN EL ECUADOR: CASOS DE ESTUDIO CONQUITO Y CIDEM</b>	<b>36</b>
<b>CONQUITO</b>	<b>36</b>
VISION DE FUTURO	36
SOCIOS Y ALIADOS DE CONQUITO	36
PROGRAMAS DE DESARROLLO DE CONQUITO	37
OTROS APORTES	38
<b>CIDEM: CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL</b>	<b>38</b>
DESEMPEÑO DEL CIDEM	38
FINANCIAMIENTO DEL CIDEM	39
FILOSOFIA ORGANIZACIONAL	39
MODELO EDUCATIVO	39
SERVICIOS DEL CIDEM	39
OTROS APORTES CIDEM	41
<b>MATRIZ FODA POR CAMPO DE ANALISIS</b>	<b>41</b>
MATRIZ FODA POR PRIORIDAD	44
<b>ANALISIS FODA CONQUITO</b>	<b>48</b>
<b>ANALISIS FODA CIDEM</b>	<b>54</b>
<b>PROYECTOS EJECUTADOS, BENEFICIOS Y BENEFICIARIOS DE LOS SERVICIOS DE LAS INCUBADORAS</b>	<b>60</b>
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO</b>	
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS</b>	
FORMULARIO DE ENCUESTA PARA ENTREVISTA A LOS ACTORES Y BENEFICIARIOS DE LAS INCUBADORAS EMPRESARIALES EN EL ECUADOR	80

## INTRODUCCION

La dinámica económica constituye parte esencial en la vida de todas las personas, la gran mayoría es dependiente de algún trabajo o negocio, pero existe aquel grupo que mira mas allá, y se lanza junto con sus sueños a construir mejores entornos para sus similares: los empresarios, una clase en la mayoría de veces mal entendida, bien vista por pocos que ven ellos a los verdaderos hacedores de fuentes de trabajo y prosperidad, y mal vistos por las mayorías que los ven solo como agentes explotadores. No hay nada más equivocado que esta ultima percepción, los empresarios constituyen a diferencia de varios modelos estatales los verdaderos gestores del desarrollo económico y social de un país y sociedad, los hay de todos los tipos, los grandes monopolios, pasando por los grupos económicos familiares, los grandes comerciantes, los pequeños comerciantes y los pequeños y micro negociadores que son los que en verdad mueven la economía del día a día. La gran mayoría empezó desde cero, solo con unos cuantos dólares y la canasta llena de ilusiones y una tenacidad que conmueve, la personalidad es casi la misma en la mayoría de los casos, gente con grandes sueños, incansables en su trabajo, con visión a largo plazo y sobre todo con la idea de poder mejorar y cambiar al mundo para bien, muchos lamentablemente en el camino se desvían de la esencia del empresario, servir para vivir y caen en vivir para ser servido; pero afortunadamente la gran mayoría, desde los gigantes empresariales hasta los microempresarios se levantan día a día con la cabeza y agenda llena de nuevas ideas, en la mayoría de los casos ideas innovadoras, muchas de ellas fuera de tiempo, esperando el momento propicio para empezar a dar los primeros pasos. En este mundo de empresarios, si bien la gente los ve como un grupo privilegiado, la verdad es que ellos tienen mucha más responsabilidad que la mayoría de las personas, a mas de sus sueños, cargan con la responsabilidad de cumplir los sueños de sus colaboradores y sus familias, los sueños de sus proveedores, y lo mas importante satisfacer las mayores necesidades y mas exigentes expectativas del verdadero rey del negocio: el cliente. La responsabilidad es enorme, su visión no es para días, es para años, el empresario verdadero mira primero por el bienestar de sus colaboradores, de sus empresas, de sus clientes, los primeros periodos son solo inversión, más inversión y mas inversión, pero este tipo de personas la mayoría de veces incomprendidas por la sociedad, quieren legarle al mundo mejores condiciones de vida, facilitarles el diario pasar y sobre todo lograr la trascendencia de hacer algo realmente grande: cumplir sus sueños personales ayudando a los demás a cumplir los suyos.

A lo largo del tiempo, se han ido tecnificando, especializando, buscando mejores entornos, de cuando en cuando, se dan las crisis generalizadas y no por falta de ideas o innovación sino porque debido a su pensamiento en términos empresariales alterno al de las mayorías, no sintonizan la verdadera frecuencia de la gente y creen que todos captan el exceso de creatividad y tesón, es por ello que muchas de las etapas de recesión se dan porque el empresario se confía en que la gente se sintoniza en tener mayor competitividad y productividad, en ese afán incansable de prosperidad y trascendencia, pero más temprano que tarde se dan cuenta que al no tener un

pensamiento de empresarios, lo único que hacen es utilizar, como fue la primera esencia, todos los productos al máximo y luego desecharlos sin importarles los esfuerzos del empresario en su producción.

Es por ello que en un mundo cada vez más competitivo, se hizo necesario construir redes empresariales de apoyo y surgen las primeras incubadoras empresariales como entes de apoyo hacia los nuevos empresarios y emprendimientos. Lamentablemente muchos de estos centros no fueron bien encaminados y terminaron por fenecer; sin embargo, la idea se enquistó en muchas más personas en que es posible surgir desde el otro lado del puente, el ser empresario. El coquetear con el poder en el sentido amplio, el poder de ayudar a otros brindándoles empleo, ilusiones y mejores condiciones de vida, a fin de lograr la visión a futuro de la mayoría de empresarios.

Las incubadoras empresariales se podrían constituir en los centros de negocios del futuro, si se las gestiona de una manera adecuada, para convertirlas en lo que deberían ser: un centro de nacimiento, de alojamiento, de desarrollo y de seguimiento de toda idea innovadora a beneficio de la sociedad.

En el Ecuador, según fuentes oficiales, más de 2 millones de empresarios entre micro, pequeños, medianos y grandes, se debaten día a día en condiciones poco menos que favorables, es por ello la verdadera valía del empresario ecuatoriano, que tiene que luchar con la indiferencia innata de sus colaboradores, con la tozudez y hasta cierto grado de torpeza de muchos funcionarios de entidades que emiten permisos, así como la inefable necesidad de un cliente cada vez más desconfiado y necesitado de un producto válido a precios casi invisibles, todo esto dentro de un marco estatal con muchas trabas y ciertos vilos de inoperancia estratégica de desarrollo.

En la presente Investigación, se mencionará ciertos detalles teóricos sobre: empresa, empresariedad, desarrollo empresarial, procesos de incubación, procesos de emprendimiento, y se realizará dentro de la perspectiva del Ecuador, un análisis FODA de 2 incubadoras con mucha historia: CONQUITO y CIDEM, aunque con entornos diferentes, que tienen algo en común, abrir sus puertas todos los días con la esperanza de contribuir con los nuevos empresarios a cumplir sus sueños y a lograr que los colaboradores lleguen a entender el gran sacrificio de los empresarios, pero sobre todo convencer a toda una sociedad, de que la única manera de lograr el tan ansiado desarrollo humano sustentable en el Ecuador, es haciendo empresa, trabajando duro y mejorar la aptitud de vida día a día.

## **CAPITULO 1**

### **IMPORTANCIA Y DESARROLLO DE LAS PYMES**

#### **1.1 IMPORTANCIA**

Las Pymes tienen dentro de la estructura socio-económica del país, una gran importancia en especial en la generación de empleo y en el combate a la pobreza. Es por ello, que existen muchos esfuerzos con el objetivo de conocer más a profundidad al sector a fin de tener mejores herramientas para su desarrollo.

Para Mercado (2006), las Pymes, constituyen un gran activo para el crecimiento y desarrollo económico; son de suma importancia en la generación de empleo y contribuyen a mejorar los índices de desempleo y subempleo y equidad social. Se considera, que la capacidad de respuesta de las Pymes, depende mucho de la posibilidad de acceder a diferentes herramientas de gestión como: recursos financieros, capacitación, tecnología, asesoría, consultoría y asociatividad empresarial. Para Palmerín (2008), las Pymes son importantes generadoras de puestos de trabajo, pues el número de éstos en relación con la inversión es mayor a los índices de la gran empresa; al mismo tiempo, que contribuyen de una mejor manera a la distribución del ingreso, convirtiéndose en centros de desarrollo local.

Existen factores cuantitativos, que denotan la importancia de las Pymes, esto se explican en que en A. Latina, la mayoría de empresas son Pymes. Según Mercado (2006), las Pymes son el grupo económico más dinámico de la economía que se encuentra desarrollándose en todos los sectores socio económicos, siendo la actividad más desarrollada, la del sector comercio, seguida muy de cerca por la actividad de servicios e involucrándose en todos los sectores de la economía. Según Intriago (2007), las Pymes emplean más de la mitad del empleo privado, contribuyendo de esta manera con el 42% del PIB en promedio en América Latina. Además, encontramos un factor cualitativo, que está en el enorme potencial de las Pymes, que le permite elaborar una red empresarial productiva, eficiente, competitiva, adaptable, innovadora y flexible a la constante evolución del entorno político, económico, social y humano, y a los ajustes propios de mercado.

Según Hirano (2006), las Pymes son consideradas motor de desarrollo empresarial descentralizado y flexible. Descentralizado ya que representan la mayor cantidad de unidades económicas en cada una de las diferentes regiones del país y se constituyen en generadoras de riqueza mediante su

consolidación; flexible, debido a su versatilidad para adaptarse con premura a los requerimientos cambiantes del mercado.

Un aspecto que se debe resaltar es que, las Pymes se desarrollan con costos relativamente bajos, por lo que acceden a baja tecnología logrando en un inicio ser poco productivos, siendo en su mayoría intensivas en mano de obra; en la mayoría de los casos se involucra a la PEA más joven con menos expertise y especialización, con salarios bajos; empero, se mejora en algo el nivel de vida de este grupo, en muchos casos salvándolos de la extrema pobreza y permitiéndoles tener un ingreso que les permitirán en un futuro un crecimiento de manera sostenida. La mayoría de Pymes son empresas familiares por lo que cuentan con una estructura organizacional muy peculiar, en la que los diferentes miembros ocupan a menudo, múltiples funciones. A pesar de todo esto las Pymes promueven un desarrollo con inclusión social; para ello, es imperativo la necesidad de promover un desarrollo territorial integral, basado en incrementar el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas y en su efectiva inserción en los mercados; favoreciendo así, la generación de empleo digno, la democratización de oportunidades y la participación de los ciudadanos, en el entorno socio político y económico.

En los últimos tiempos, según Dueñas (2008), las Pymes han cobrado relevancia, en cuanto a la importancia de ser generadoras de empleo y como posibles motores de crecimiento económico; se destaca además, según Galindo (2005), la importante contribución que las Pymes hacen para fortalecer el desempeño general de una economía. Si bien es probable que existan algunos bienes y servicios cuya producción en pequeña escala tiene un mercado específico, es rentable y constituye una actividad sostenible.

## **1.2 DESARROLLO DE LAS PYMES**

Según Zorrilla (2004), el desarrollo de las Pymes como la estructura económica y administrativa de un país fomenta efectivamente su crecimiento y desarrollo. El desarrollo no depende de las capacidades individuales de las empresas; sino que cada vez, depende más de la capacidad de todo un país para trabajar como un sistema integrado. Es decir: la armonización de distintos engranajes de un país, complementando funciones, generando e intercambiando conocimientos,



diseñando y estableciendo políticas consensuadas entre los diferentes actores como son las empresas, el estado, la academia, las organizaciones de la sociedad civil, y el sector financiero.

Las Pymes según Zorrilla (2004), son uno de los sectores que más se ha desarrollado en los últimos años, por lo que han alcanzado un gran dinamismo, siendo uno de los sectores más importantes en cuanto a la autogeneración de empleo, como estrategia común en la población ante la escasez del mismo. De esta manera, se han convertido en la base del desarrollo de la economía, generando un gran porcentaje del PIB de muchos países. Sin embargo, tienen muchos problemas, en aspectos claves como el financiamiento, desarrollo tecnológico, gestión empresarial y acceso a mercados. Por ello, se deberían implementar medidas para promover el desarrollo y sustentabilidad en el tiempo de las Pymes.

Según Aguirre (2006), en Latinoamérica existen algunas experiencias sobre políticas económicas a favor del fomento de las Pymes. Las Pymes en México, aportan más del 50% del PIB contribuyendo con 7 de cada 10 puesto de trabajo. Aguirre (2006), sostiene que la innovación la hacen de manera exclusiva las transnacionales; entre el 2001 y 2006, el gobierno mexicano ha invertido casi US\$ 1.000 millones de dólares en fortalecer proyectos en beneficios de las Pymes. Uno de ellos SNIE (Sistema Nacional de Incubación de Empresas) que consiste en un sistema de asesoría y consultoría a las personas interesadas en un plan de negocios y además se contribuye a la puesta en marcha de esa idea de negocio.

Aguirre (2006), señala que en Argentina, el FOMICRO (Fondo Nacional para la Creación y Consolidación de Micro emprendimientos), que es un sistema de promoción a las Pymes que está a cargo del Banco de la Nación Argentina y el Ministerio de Economía y Producción. Este sistema de asesoría se organiza de la siguiente manera: En primer lugar las organizaciones sociales se encargan de la capacitación y educación del asesoramiento técnico y dan luz verde a los proyectos de quienes desean financiamientos para sus distintas empresas; posteriormente estas organizaciones reciben un porcentaje de los créditos aprobados para cubrir los gastos incurridos en la asesoría previa. Otro de los programas que existen en Argentina es la CAM (Centro de Apoyo a la Microempresa), el mismo que ofrece asesoría técnica y educación en Buenos Aires, constituyéndose el punto más fuerte el programa financiero que consiste el otorgamiento de créditos a tasa 0 a los nuevos y pequeños emprendedores y sus ideas.

Según Aguirre Balberde (2006), en Brasil a fin de fomentar el espíritu emprendedor el SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a la Microempresas y Pequeñas Empresas) que su presupuesto anual es mas de 400 millones de dólares, obtiene por ley el 90 % de ese presupuesto, del 0.3 % de la planilla de las empresas medianas y grandes. Este dinero se lo reparte entre las 37 oficinas regionales las mismas que dan asesoramiento profesional a quienes desean llevar a cabo su idea de negocio. Según LAB (Latin América Business Monitor), los empresarios brasileños tienen las mejores proyecciones de crecimiento.

Según publicación del Diario El Comercio (2009), en el Ecuador las Pymes son el estrato empresarial más importante del país abarcando casi el 88% del sector empresarial; teniendo un crecimiento del 38% desde el 2001. Empero, este porcentaje abarca las empresas formales e informales; para Sánchez (2005), la formalización y asociatividad de las Pymes incrementará su potencial exportador. Las Mipymes representan en conjunto casi 3 millones de empresarios formales e informales, los mismos que en sus actividades insertan a los grandes sectores de la población brindándoles oportunidades de empleo a fin de contribuir a la disminución de la pobreza.

Según artículo del Diario Hoy (2005), en el primer estudio de la revista América Economía respecto a las 100 Pymes más exitosas de América Latina se encontraban 7 ecuatorianas; para obtener el ranking la revista compara la facturación con el de otras empresas de su área; en ese estudio Cedal, del sector del aluminio es la ecuatoriana que mejor se ubicó en el puesto 16; la revista afirma que Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile, Bolivia y El Salvador son los países que más cantidad de Pymes tenía en ese año.

Brivio (2004), en su descripción del proyecto ECU02/V0: Apoyo a las Mipymes a través de las ADE'S. Señala, que se inscribe en el contexto de la Agenda Nacional de Competitividad donde se busca incentivar la competitividad a nivel nacional mediante el trabajo conjunto entre los sectores público, académico y productivo con el fin de nueva apertura de mercados y aprovechar las potencialidades de la globalización.

El objetivo principal de la propuesta es luchar contra la pobreza mejorando el entorno nacional de las Mipymes con lo que se espera apoyar de manera directa el incremento del empleo sostenible y la creación de riqueza. Se tiene como meta promover las ideas e iniciativas de los empresarios, además de mejorar el acceso a los créditos y brindar otros servicios que permitan desarrollar a las

Pymes como son: acceso a tecnología de punta, protección a los derechos de los consumidores, servicios de asesoramiento empresarial, todo esto con el afán de mejorar la gestión de las empresas.

Se busca además con la ejecución de este proyecto apoyar al desarrollo de las regiones más pobres del Ecuador, mediante el apoyo de la creación de nuevo empleo y la consolidación de las Mipymes; para esto las ADE (Agencias de Desarrollo Empresarial) serán las encargadas de brindar varios servicios que mejoren el entorno empresarial de este sector. Los primeros resultados se preveían para fines del 2008. (Brivio, 2004).

Según Valenti (2002), las estrategias en favor de las Pymes necesitan en su conjunto, crear las condiciones adecuadas y necesarias para un desarrollo integral. Dicho desarrollo requiere de múltiples actores; en primer lugar, alguien que ponga los recursos económicos para que se pueda desarrollar todos los conocimientos necesarios, se requerirá de profesionales que apoyen en la planificación y diseño de las diferentes herramientas empresariales a fin de brindar un asesoramiento técnico óptimo; así como también establecer los planes, el seguimiento, los diferentes cuidados, la optimización de los recursos productivos; así como una constante innovación para mejorar el proceso productivo de significativa. Se necesita también de los colaboradores internos de la empresa, para que sea posible su ejecución y desarrollo; se requiere de agentes externos como financistas e inversionistas que favorezcan al desarrollo de las Pymes y sobretodo, se requiere una infraestructura básica que permita sembrar las bases para que la Pymes se tornen productivas y competitivas de esta manera al momento de crecer, sean verdaderos entes de desarrollo económico local.

En los países en vías de desarrollo como lo señala Valenti (2002), muchos gobiernos aún se conforman con mirar de lejos los problemas del sector empresarial, y es por ello que no se toma las acciones que permitan resolverlos de manera idónea. La mayoría de las empresas y en especial las Pymes, crecen de manera lenta y torpe, porque los diferentes estamentos gubernamentales, no saben cómo acercarse a las necesidades de las empresas y en muchos casos, porque se considera que el Estado no tiene que intervenir en la producción privada.

Se debe tomar en cuenta muchas variables que definen a las empresas y determinan su potencial de crecimiento, en especial las Pymes a más de su tamaño y sector, su oportunidad de

crecimiento y desarrollo está ligado íntimamente a la cultura que comparte, la historia, los lazos sociales y comunitarios, estas características las condicionan tremendamente, debido a que la mayoría de Pymes surgió como empresas familiares y por necesidad de autoempleo.

Es interesante la visión de este autor en lo que se refiere a un modelo nacional de desarrollo, como se expone a continuación: “La única estrategia posible para el desarrollo competitivo de las Pymes, depende de que seamos capaces de crear modelos endógenos, que parten de las necesidades de una específica región o territorio, de que seamos capaces de construir modelos de desarrollo que se construyan de abajo hacia arriba, respetando la estructura productiva de un determinado contexto pero dotándola de las condiciones necesarias que le permitan aprender, desarrollarse, evolucionar, experimentar, y esto solo se puede resolver a un nivel micro.” (Valenti,2002:3)

En definitiva, la importancia de las Pymes no se puede minimizar ni mucho menos negarla, a pesar de que la mayoría son entes productivos de supervivencia, y que aun muchas Pymes basan su crecimiento en la informalidad, y carecen de poca competitividad a nivel internacional, son las que sostienen en su mayor parte la economía formal. Es por ello que se requiere por parte de toda la sociedad, el compromiso de aunar esfuerzos para establecer los parámetros necesarios a fin de que las nuevas empresas que deseen formarse, ingresen a la rueda empresarial con mayores posibilidades de ser realmente exitosas, y que contribuyan de mejor manera a incrementar el empleo digno, ingresos crecientes, productividad a nivel país y sobre todo contribuyan a incrementar los índices de bienestar de quienes laboran y dependen de ellas.

### **1.3 EMPRESARIALIDAD Y EMPRENDIMIENTO**

El fenómeno de empresarialidad ha sido abordado por diversas disciplinas tales como la psicología, economía, sociología, antropología, historia, etc. Que a pesar de sus diversos enfoques, llegan a la conclusión de que es un “rol importante para el desarrollo económico” (Viego, 2004:62). Según Valdivieso (2008), desde el punto de vista económico, el término empresarial inicia con Schumpeter en contraposición a los neoclásicos de ciencias económicas que centraban sus preocupaciones en criterios estáticos, al considerar su análisis considerando el esquema de

competencia e información perfecta, ausencia de incertidumbre y que las firmas funcionan bajo un esquema de racionalidad perfecta para maximizar sus beneficios .

Schumpeter, vincula el concepto empresario, con los de beneficios e innovación, como los motores del cambio y la superación de obstáculos para el desarrollo de las fuerzas productivas. Por lo tanto, la acción empresarial más constructiva, es entonces dinámica, innovadora y dialéctica, el empresario innovador percibe el cambio como una norma saludable y vital para la empresa. “No necesariamente lleva a cabo el cambio él mismo, pero busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad”. (Locane, 2004).

Según Rodríguez (2005), Schumpeter es conocido como el creador de la Teoría de la Innovación; que explica, a través de la función de producción, que las cantidades de productos varían si los factores de producción también varían pero, si variamos la forma de la función producción, en vez de variar los factores, tenemos una innovación. Así mismo considera que la innovación es el factor económico más importante en los cambios del capitalismo. Por otro lado, Schumpeter también introdujo el papel del empresario; que lo definió como el individuo que lleva a cabo las innovaciones y construye nuevas empresas. Consideró que el emprendedor no tenía que ser el inventor de una mercancía o el introductor de algún proceso, tampoco tenía necesariamente, que ser quien aportara el capital, pero si debía tener liderazgo

A sí mismo, Schumpeter (Vence, 1995: 111), “considera que los empresarios aparecen en grupo y no continuamente, de manera individual, por el hecho de que la aparición de uno o más empresarios facilita la de otros, y éstos a su vez la de nuevos grupos, cada vez en mayor número”. De esta forma, explica un largo proceso de desarrollo a partir del surgimiento de las innovaciones, de la siguiente manera: “la aparición de los nuevos emprendedores surge en periodos difíciles, en situaciones no expansivas y con muchas dificultades, porque son pocos los hombres que poseen esas cualidades de dirección, pero a medida que algunos de los pioneros avanzan, otros empresarios los siguen, ahora con menos obstáculos y bajo el estímulo del futuro éxito hasta que se hace familiar la innovación y es ampliamente aceptada”. (Rodríguez, 2005:42).

Como señala Vence (1995), Schumpeter pese a su aportaciones importantes, tiene sus limitaciones y vacíos teóricos, al no tomar en cuenta: los salarios, la lucha de clases sociales y las consecuencias de la innovación; por otro lado, no analiza el papel del Estado en la dinámica de la innovación ni

de la difusión de la misma, tampoco considera la innovación desde el punto de vista de la demanda en el mercado e ignora las primeras fases de la invención y de la innovación.

Se tiene también la visión de Israel M. Kirzner, considerado como uno de los líderes más destacados de la generación actual de la Escuela Austríaca. En su texto *El Empresario*, llega a conclusiones importantes sobre la empresariedad. Tiene una concepción dinámica de la economía, criticando la visión estática de la teoría económica neoclásica, al igual que Schumpeter. Kirzner (1998), considera que el empresario posee una empresa, gracias a su perspicacia empresarial, es decir que busca las oportunidades y explota y concibe de esta manera la empresariedad debería ser el centro de la teoría de la empresa.

Así mismo, señala Kirzner (1998), que existe un desequilibrio en el mercado provocado por una ignorancia, es decir que los participantes en el mercado desconocen de las innumerables oportunidades reales de intercambio beneficioso disponibles en el mismo, cuando los vendedores potenciales no se dan cuenta de que hay suficientes compradores ansiosos a los que podría merecer la pena vender. Los presuntos compradores ignoran la existencia de vendedores suficientemente deseosos a los que podría resultar interesante comprar. Ante esto, según Kirzner (1998), la perspicacia empresarial soluciona este problema de desequilibrio, por tanto para este autor el empresario actúa como una fuerza equilibradora al contrario de Schumpeter de que el empresario actúa para perturbar un equilibrio existente, a pesar de que el empresario inicia un cambio y genera nuevas oportunidades que a la final, llevan a un nuevo estado de equilibrio, aparece como una fuerza que descalibra, aunque Kirzner también concuerda con la visión de Schumpeter, en que los cambios, solo se pueden dar mediante la actuación de los empresarios.

Kirzner (1998), insiste en la importancia de la empresariedad en el proceso del mercado, argumentando que, sólo gracias a la empresariedad se puede llegar al equilibrio. El empresario como agente de respuesta, mas no como innovador (al igual que Schumpeter); es decir, como un seres alertas, dispuestos a aprovechar las oportunidades existentes y que están a la espera, que alguien las descubra, caso contrario los beneficios a largo plazo podrían permanecer desconocidos. Al contrario de Schumpeter, que considera la empresariedad como motor de arranque del desarrollo económico y como una fuerza exógena que saca a la economía de un estado de equilibrio.

Ninguno de los autores mencionados anteriormente, toman en cuenta el papel de Estado en la empresarialidad, por su parte William son (1985) y North (1990) en (Valdivieso, 2008), consideran que la empresa opera en un ambiente con fallas de mercado y de racionalidad limitada, en este sentido se considera al gobierno como un ente regulador. Por lo tanto, los empresarios toman en consideración el marco institucional en el que operan; lo que, les permite reducir la incertidumbre y tratar de minimizar los costos que implica la creación de empresas. Según Valdivieso (2008), el marco institucional es el que facilitará u obstaculizará la creación de nuevas empresas.

Según Carrasco y Toledano (2003), la empresarialidad, tiene una correlación positiva con el desarrollo económico, en cuanto a generación de riqueza y empleo se refiere; es por esto, que han motivado a muchos gobiernos, en particular de países desarrollados, a poner en marcha una amplia variedad de políticas e instrumentos de apoyo para la creación y desarrollo de empresas. Un instrumento muy conocido es la Incubadora de Empresas originado desde los Estados Unidos, que concibe el fenómeno emprendedor a través de la analogía con el ciclo de vida de una persona, pudiendo diferenciarse tres fases: prenatal, de nacimiento y postnatal (Carrasco y Toledano, 2003). Por tanto el nacimiento de una empresa no es espontánea ni automática sino que sigue un proceso secuencial hasta su etapa postnatal (empresa en marcha) y entonces el emprendedor aplicará su estrategia para su crecimiento. Este método de creación de empresas está basado en el enfoque institucionalista.

#### **1.4 EMPRENDIMIENTO VS. INCUBADORAS EMPRESARIALES**

La creación de empresas, tiene una vital importancia para el desarrollo económico de un país: impulsando la generación de empleo, renovación del tejido empresarial, innovación y creación de riqueza. Es por esto, que tanto los países desarrollados o en vías de desarrollo fomentan diferentes estrategias con la finalidad de fomentar nuevas iniciativas.

Aunque lo más importante para la creación de una empresa es la presencia de un empresario emprendedor, que es considerado por Villaseñor (1988), en Camacho (1998:9) como: “una persona que posee un espíritu de búsqueda de algo nuevo, que acepta el riesgo como parte inherente de todo cuanto hace, que observa en cada dificultad un reto a ser vencido y no un

bloqueo. Es el hacedor de sus propios retos e instrumentador y ejecutor de sus soluciones. Su universo de acción es la innovación y sus límites suelen ser su propia capacidad y tiempo de vida”.

Según Covarrubias (2003), la presencia de instituciones eficaces (enfoque institucionalista) en entornos locales, regionales o nacionales, son necesarias para propiciar la iniciativa empresarial, pero que estas mismas, al contrario pueden también tornarse en un obstáculo o ser nocivas para el desarrollo del espíritu empresarial, por ejemplo, que no garanticen la titularidad de la propiedad, los emprendedores no pueden utilizar valiosos activos para la inversión y nuevos proyectos.

Por esta razón Dove (2000), abordado por Covarrubias (2003), cree que dentro de las instituciones, que establecen las reglas de juego o marco legal para fomentar el emprendimiento, debe existir emprendedores públicos, que son agentes de cambio social, en tanto tienden a emerger en ambientes que fomentan la innovación institucional.

Los emprendedores según Covarrubias (2003), sean éstos privados o públicos comparten algunas características comunes y sus funciones básicas son:

1. Están atentos y descubren oportunidades.
2. Asumen las oportunidades, soportan el riesgo.
3. Los emprendedores tienen que ensamblar y coordinar equipos y redes de individuos y organizaciones que reúnan el talento y los recursos necesarios para producir el cambio.

Por lo tanto, la formación de empresarios emprendedores y el desarrollo de la iniciativa empresarial están estrechamente vinculados a la existencia de instituciones públicas y privadas, con la capacidad de crear un ambiente institucional flexible e innovador para que promuevan a los emprendedores a la realización de cualquier actividad económica; por lo general, esto se lleva a



cabo en los países desarrollados que brindan incentivos a la iniciativa empresarial. Por el contrario, los ambientes institucionales restrictivos, caracterizados por el exceso de regulaciones, corrupción, inseguridad jurídica, limitación a mercados de capital y financiero, exceso de burocracia, limitan el desarrollo del emprendimiento y esto se da en su mayoría en los países subdesarrollados, lo que hace que los emprendedores caigan en la informalidad.

Según Bernadez (2007), una de las estrategias en lo referente a la creación de empresas, que se ha venido desarrollando desde los años 50, han sido las denominadas incubadoras o viveros de empresas, que tiene sus orígenes en los Estados Unidos, como estrategia para reducir el riesgo inherente a la inversión en nuevos negocios, proteger y atraer inversores, que hasta la actualidad han tenido un crecimiento exponencial y se han expandido a otros países tanto desarrollados como en desarrollo. El nombre incubadora surge espontáneamente, ya que el primer negocio involucrado fue una incubadora de pollos, desarrollada en New York.

### **1.5 EL ROL DE LAS INCUBADORAS EN EL FOMENTO EMPRESARIAL**

Según Carrasco y Toledano (2003), desde el punto de vista de la Incubadora, el fenómeno emprendedor se aborda a través de la analogía con el ciclo de vida de una persona, en tres fases: prenatal, de nacimiento y postnatal. Por tanto, el nacimiento de una empresa no es espontánea ni automática, sino que sigue un proceso secuencial hasta su etapa postnatal (empresa en marcha) y entonces el emprendedor aplicará su estrategia para su crecimiento. Es así que, dentro de estas incubadoras, el emprendedor descubre la oportunidad del negocio, madura su idea hasta materializarla en una empresa operativa.

Según Judith Sutz (1996), una incubadora de empresas es una estructura, entorno o un medio ambiente que acoge y apoya la innovación, en el cual un nuevo emprendimiento puede alojarse y tener acceso a instrumentos, recursos y relacionamientos que necesita para poder crecer y desarrollar su capacidad de sobrevivir en mercados abiertos.

Por otro lado, una incubadora es un “organismo de interlocutores públicos y privados, que ponen en marcha y ofrecen, en un territorio que presenta un potencial empresarial suficiente, un sistema completo e integrado de actividades y servicios de excelencia para la pequeña y mediana empresa, con el objetivo de crear y desarrollar actividades innovadoras e independientes”. (Dirección de Política Regional de la Comisión de las Comunidades Europeas, 1984) en Camacho (1998: 11).

Según Camacho (1998), en Estados Unidos, Según cifras de la National Small Business Administration, al cabo de tres años, la tasa de éxito para negocios incubados oscila entre el 75 y el 80%, frente al 20 o 25% que reportan los nuevos negocios no incubados. Así mismo, luego de diez años, la tasa de éxito para empresas que han sido gestadas en incubadoras es de entre el 80 y el 93%.

Según Barquette (2002), las incubadoras de empresas, principalmente en los países desarrollados, han sido un instrumento efectivo para el fomento de la innovación de empresas principalmente ligadas a la tecnología, aunque esta iniciativa se expandió a otros países como a los latinoamericanos, pero no se ha obtenido los mismos resultados, que entre las causas podrían ser los factores inapropiados de localización de incubadoras, por lo general una incubadora, según el enfoque contemporáneo, los factores de localización que toman en cuenta las industrias modernas están: los incentivos fiscales gubernamentales, mercados globales, creación de distritos industriales, proximidad de centros de enseñanza e investigación, disponibilidad de capital, cultura emprendedora, integración en redes, motivaciones personales de los empresarios, entre otras. Es por esto que la imitación de las mejores prácticas sin considerar las particularidades de cada país, puede resultar un fracaso y además que las incubadoras se desvinculan del objetivo para lo cual fueron creadas.

## **CAPITULO 2**

### **2. RELEVANCIA DE LAS INCUBADORAS EMPRESARIALES EN EL CONTEXTO MUNDIAL**

En el mundo actual, tenemos una gran oferta de programas de fomento empresarial, con el objetivo principal de gestionar el desarrollo socio económico dentro de los países. Dichos programas abarcan desde cursos de capacitación y actualización para jóvenes, micro empresarios, emprendedores y empresarios, pasando por seminarios especializados, hasta centros de apoyo de gestión y seguimiento de redes de inversionistas ángeles. En toda esta gran oferta de herramientas de gestión y desarrollo empresarial, destacan “las denominadas Incubadoras Empresariales, porque se constituyen en la forma más representativa de los Sistemas de Soporte” (Mora, 2006:1), con el fin de apoyar a los emprendedores con sus ideas de negocio y llevarlas a cabo.

Según Mora (2006), una Incubadora Empresarial con su accionar diario, permite el fomento, desarrollo y posicionamiento de nuevas ideas de negocios, lo que permite a las nuevas empresas tener un soporte técnico, financiero, de gestión empresarial y de dirección, a costos muy reales lo que favorece que muchos nuevos emprendedores puedan acceder a estos servicios. Las incubadoras apoyan en el arranque de las nuevas empresas y contribuyen a su crecimiento y desarrollo, con el fin de convertirlos en negocios auto sustentable, en un determinado periodo de tiempo.

Fernández (2006), señala que en el entorno de desarrollo socio económico local de un país, las incubadoras empresariales permiten tener empresarios diferentes, con una cosmovisión, creatividad y empuje necesario, de tal forma que se atreven a desarrollar nuevos productos y servicios, y de esta manera desarrollar su idea de negocio, teniendo como resultado un mejoramiento de la estructura de la industria. Los nuevos empresarios contribuyen con su manera de gestión, al fortalecimiento de las redes empresariales.

Existen cuatro características fundamentales que fortalecen el accionar de las incubadoras en beneficio de los emprendedores, según Mora (2006) son: Inversión en capital semilla o de riesgo, infraestructura con tecnología de punta, ideas creativas en la gestión y una cultura emprendedora enfocada en el desarrollo de las ideas de negocio. Loo (2005), considera a la incubadora empresarial como un ambiente de trabajo controlado, diseñado con el fin de contribuir a la germinación y crecimiento de nuevas empresas.

## **2.1 ORIGEN DE LAS INCUBADORAS**

Según Mora (2006), el origen de las primeras incubadoras se dio en los Estados Unidos a finales de los años 50. El contexto socio económico de aquella época, caracterizado principalmente por la disminución del empleo y el colapso de la industria, tanto en los Estados Unidos como en Europa, literalmente obligó a buscar nuevas herramientas y planes de acción, a fin de promover un renacimiento económico de los sectores sumidos en la crisis, además de solventar el crecimiento económico de regiones y localidades.

Según Fernández (2009), el sector privado es el mejor ambiente empresarial para generar las nuevas tendencias del desarrollo económico y bienestar social, en el que las Pymes son su motor de crecimiento.

Como señala Mora (2006), la primera incubadora empresarial fue creada en Nueva York en 1959; para este fin es utilizado un edificio destinado a la incubación de pollos, para brindar su estructura y servicios a las empresas nacientes; de aquí se deriva su nombre. Posteriormente viendo el éxito de este caso, este modelo fue instaurado por otras ciudades y estados de los Estados Unidos, empero, su crecimiento fue lento en las posteriores dos décadas. Es así que Mora (2006), comenta que en 1984 existían apenas 24 Incubadoras Empresariales en todos los Estados Unidos. “En Brasil la primera incubadora de empresas surgió mucho tiempo después, en 1985 en la ciudad de San Carlos” (Mora,2006:4)

Según Fernández (2006), a comienzos de la década de los noventa, en Brasil existía apenas 7 incubadoras o viveros de empresas, en 1995 ya eran 27, y en los últimos años observando el gran

éxito y sobre todo la necesidad de dotar de herramientas a los nuevos empresarios, en 2005 se registraban 159 incubadoras empresariales.

Según Mora (2006) y Fernández (2006), la primera generación de viveros empresariales, solo ofrecían su infraestructura y servicios, aun pequeño y exclusivo grupo de emprendedores. En los 90, se ampliaron las facilidades con varias herramientas de gestión adicionales, que abarcaban servicios de apoyo administrativo, capacitación y actualización de conocimientos, consultoría y asesorías, y sobre todo algo que revolución fue el acceso a capital de riesgo o semilla, tanto para las empresas dentro de la incubadora como fuera de ella. Este tipo de viveros o incubadoras empresariales, son las denominadas de segunda generación. Fernández (2006), señala que a principios del siglo XXI, nace un concepto nuevo de incubación, enfocado en promover la investigación, soporte y desarrollo de emprendimientos tecnológicos. “La creación de parques tecnológicos y el surgimiento de incubadoras de empresas de base tecnológica en forma conjunta fue natural, ya que las iniciativas empresariales requerían de espacios y servicios de alta calidad para el desarrollo de negocios innovadores” (Fernández, 2006:2). Según Mora (2006) hasta el año 2005, existían alrededor de 3000 centros de incubación en el mundo, por lo que considera que se estaría alcanzando la madurez de este movimiento de las incubadoras.

## **2.2 QUE HACEN LAS INCUBADORAS EMPRESARIALES**

Las incubadoras se constituyen en entes generadores de desarrollo. Según Fernández (2006), el desarrollo económico esta armonizado con el crecimiento y evolución de una localidad. Se busca generar los cambios estructurales del sistema, que permitan un incremento del nivel de vida. Según la CEPAL (1998), una gran cantidad de empresas potencialmente competitivas podrían desaparecer sin necesidad, de no existir programas que las apoyen. Se requiere brindarles servicios que les permitan crecer y competir en un ambiente más favorable. Según Fernández (2006), muchas de las políticas que buscan promover el desarrollo socio económico de un país, tienen como fin común, la creación de fuentes de empleo, lucha contra la pobreza, mejorar la equidad social, lograr una estabilidad económica, una producción auto sostenible, generar riqueza y promocionar las exportaciones en el mercado global. Con el fin de contribuir a esta meta, quienes diseñan las políticas utilizan tres estrategias, a las cuales suelen denominarlas banco de tres patas. La primera pata se centra en la atracción de inversión, la segunda en promover el

desarrollo y retención de empresas ya operativas, estas dos utilizan incentivos económicos, tributarios, financieros, no financieros como capacitación de RRHH o de ventajas competitivas, y la tercera pata se centra en promover el espíritu emprendedor, con el fin de ayudar a los nuevos empresarios a tener un entorno mucho mas conveniente que les permita generar empresas con una sostenibilidad en el tiempo y que se conviertan en exitosas, a fin de que contribuyan al desarrollo integral de ese país.

### **2.3 TIPOS DE INCUBADORAS**

Según Toledo (2005), tenemos algunos tipos de incubadoras empresariales:

- Especializadas
- Multipropósito
- Alta Tecnología
- Virtual

Barboza (2008), señala que al momento de crear una incubadora, se tiene que tener en cuenta lo siguiente:

- Campo a desenvolverse
- Objetivos claros
- Condiciones y recursos necesarios
- Oportunidades a aprovechar
- Considerar las amenazas y debilidades presentes y futuras

### **2.4 OBJETIVOS DE UNA INCUBADORA**

Según Mora (2006), los objetivos de una Incubadora Empresarial son:

- Promover el desarrollo de nuevas ideas empresariales
- Brinda servicios completos e integrados a fin de crear empresas exitosas y rentables
- Generar la implementación de tecnología en las nuevas empresas

- Desarrollar un proceso propio de investigación de emprendimientos
- Transferencia de conocimientos y tecnología interempresarial
- Promover el desarrollo socio económico de una localidad determinada
- Crear fuentes de empleo
- Promover la diversificación económica de la localidad
- Generar una estructura de gestión que permita, obtener un lucro para la Incubadora a fin de hacerla auto sostenible.

## **2.5 ALGUNOS CASOS EXITOSOS DE INCUBACIÓN EMPRESARIAL Y SU APORTE AL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO**

En América Latina, existe una gran cultura emprendedora, a continuación se detalla ciertos casos de Incubación Empresarial exitosa:

En primer lugar se va a mencionar el caso de Costa Rica, según Saavedra (2008), los estudios previos a instaurar las primeras incubadoras de empresas duraron alrededor de un año, y es así que en 1994, comienza a operar el primer vivero empresarial. Este caso es muy particular, ya que Costa Rica como lo describe Saavedra (2008), es uno de los países con más cantidad de Pymes, con un 98.19% del total de las empresas existentes; lo que denota la gran importancia de todos los mecanismos existentes tener para apoyar a este sector y uno muy importante son las Incubadoras Empresariales.

En el caso de México, según Zarur (2008), de acuerdo al censo económico del INEGI (2004), el 99.69% son Pymes, y de éstas el 95% son pequeñas. Las Pymes han logrado afrontar el proceso aperturista comercial de una gran manera, ya que son las que generan más del 50% de fuentes de trabajo y el 45% del PIB mexicano. Según Zarur (2008), en 2006 en México existían alrededor de 187 viveros empresariales, en EEUU esta cifra era de 400, en Brasil 256, en Corea del Sur algo más de 300 y casi 900 en la UE.

En México existe un gran apoyo para las Pymes desde la parte pública, basta observar la Ley de Pymes en México (2002), mencionada en Zarur (2008), en su art. 4, señala entre los objetivos principales: establecer las bases para la participación de los diferentes organismos, los instrumentos para evaluar y actualizar las políticas, programas y demás actividades, y sobre todo

las bases para que la Secretaria de Fomento de Pymes, elabore las bases para políticas de largo plazo, todo esto para contribuir al desarrollo y fomento de Pymes. El mismo art. 4, promueve un entorno favorable, la creación de la cultura emprendedora, la compra de los productos de las pymes por parte del estado, esquemas que permitan la innovación y modernización de las Pymes, un marco ecológico para una autosustentabilidad, la cooperación y asociación de Pymes y demás sectores relacionados, todo esto para contribuir al desarrollo de este sector de vital importancia en México.

En el caso chileno, según Solís (2006), las Pymes representan más del 20% del total de empresas, generan cerca del 50% de fuentes de empleo, representan más del 25% del total de ventas, son acreedores de más del 30% de créditos otorgados por la banca, un 36% de Pymes se dedican al comercio, el 32% son empresas manufactureras y el 31% se dedican a la prestación de servicios. Las Universidades chilenas han tenido un aporte significativo en la creación de incubadoras empresariales, con el fin de contribuir al desarrollo de nuevas ideas de negocios en Chile.

Según Flores (2006), el contexto socio económico del Ecuador se caracteriza por la tendencia hacia la globalización, una balanza comercial negativa, una economía sostenida en parte por el petróleo y remesas de los emigrantes, una estructura empresarial en el que más del 90% de empresas son mipymes, las cuales apenas aportan una cuarta parte en la economía del país. Como señala Flores (2006), uno de los principales objetivos dentro de las políticas públicas, con el fin de incentivar el desarrollo de las Pymes ha sido promover la competitividad de las empresas, para esto se han aplicado diversas estrategias como transferencia de tecnologías, formación del talento humano, promover la innovación y crear una cultura empresarial con visión de futuro, armonizando un esfuerzo entre los sectores privado y público.

Se han realizado esfuerzos muy grandes en el sector internacional, para lograr un desarrollo comercial de las pymes y sector artesanal, realizando esfuerzos para captar nuevos mercados potenciales, , con el fin de lograr un desarrollo mejorando su productividad y competitividad con el fin de que sean auto sustentables.



Según Conquito (2010), ésta fue la primera en crearse en el Ecuador en 2002, nació con el apoyo del Municipio de Quito, además la Prefectura de Pichincha, el Ministerio de Comercio, varias Universidades y distintos gremios empresariales, se comprometieron a apoyar proyectos de negocio innovadores y que generen desarrollo en las distintas regiones del país, a través del fomento de núcleos productivos con alto valor productivo, tecnológico y competitivo.

Tenemos otros ejemplos destacados como RiInnova, ubicada en la ciudad e Riobamba, que apoya a los diferentes emprendimientos en el centro del país, con este proyecto colabora la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), además cuenta con varios socios como el Municipio de Riobamba, el Parque Industrial, diversas Cámaras, y otras entidades interesadas en el desarrollo local de la ciudad y provincia.

En la zona Austral, tenemos a Impulsar, una incubadora que ofrece su ayuda a la hora de crear un negocio d servicios, investigación o desarrollo, la misma se creo con el Alan de fortalecer y contribuir con el desarrollo de las ideas y emprendimientos en la ciudad de Cuenca y sus alrededores; cuenta con varios proyectos exitosos y contribuye con capital semilla a los emprendedores.

Tenemos además al CIDEM, la incubadora de la UNITA, que se enfoca en especial a familiares de sus alumnos, cuenta con varios proyectos exitosos y un centro de investigación continuo. La Incubadora tiene sedes en Quito, Cuenca y Tulcán.

Existen otras incubadoras a lo largo y ancho del país que han contribuido de cierta manera al fomento del espíritu emprendedor; sin embargo, no existe una política de estado que promueva el desarrollo y actualización de incubadoras en el país, además no se da una adecuada articulación entre los sectores académico y empresarial, lo que permite que más ideas de negocio se lleven a cabo.

## **2.6 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE PYMES EN AMERICA LATINA**

Según la Revista Actualidad y Economía (2008), Costa Rica tiene varias ventajas con respecto a los otros países centroamericanos; la principal es la biodiversidad, la cual aporta al desarrollo de productos en el sector médico, energético y de cosmetología. Estos productos son muy cotizados en Europa, lo que le genera una ventaja competitiva en su región. Otra de las grandes ventajas es que es un país muy internacionalizado, su oferta es mucho más amplia y diversificada, son más de cuatro mil productos y cuenta con una gran experiencia exportadora con prácticamente todos los mercados del mundo. Según la misma revista, Costa Rica exporta más del 60% del total centroamericano hacia Europa e importa menos del 1% del total. Esto indica su gran posicionamiento en Centroamérica. La prioridad de Costa Rica es obtener un mayor acceso de oferta exportable hacia la Unión Europea, fortaleciendo el Sistema generalizado de Preferencias plus (SGP plus), así Costa Rica pretende al menos igual los beneficios que se han otorgado a los miembros del ACP (países de África, el caribe y pacífico).

Según Revista Actualidad y Economía (2008), una de las principales debilidades de Costa Rica sería que la mano de obra es mucho mas barata en el resto de los países vecinos. Por lo que se teme que muchas empresas migren a otros países centroamericanos a fin de beneficiarse de este aspecto. Sin embargo, se propone que más bien, se incremente la productividad de la mano de obra especializada mucho más cara, de Costa Rica a fin de que a corto plazo, se le vea como un punto favorable y que permita atraer más inversiones. Otra desventaja al momento de atraer inversiones es la poca infraestructura que posee, si bien el gobierno se ha comprometido a mejorar la red vial nacional, el sistema de dotación eléctrica y las telecomunicaciones, con el objetivo de apoyar a las Pymes, lamentablemente, aun es un tema por concretarse.

En México según Batallas (2009), las Pymes tienen como mayor fortaleza la generación de fuentes de trabajo, la asimilación de tecnologías y su aporte a la dinámica socio económico del lugar donde se establecen. Una gran desventaja, es que la mayoría de Pymes, son de subsistencia lo que no les permite tener los recursos necesarios para crecer y ser entes de desarrollo sostenido.

Empero, las Pymes tienen un poder de adaptación al entorno lo que les permite ser flexibles. Según Batallas (2009), otra de las ventajas de las Pymes es la familiarización de los dueños con sus colaboradores, lo que permite solucionar de mejor manera ciertos problemas que se suscitan. Además, a menudo las Pymes son competitivas debido a su baja estructura de costos y no tener un margen grande de utilidad; sin embargo, esto puede convertirse en una desventaja ya que no existe los suficientes fondos que permitan reinvertir en el mejoramiento de procesos. Es la dicotomía que sufren la mayoría de Pymes en México, se encuentran en el límite de la subsistencia.

El Chile, según Diagnóstico de Pymes en Chile 2007 (2008), las principales fortalezas se encuentran en el análisis del entorno, en la producción y operaciones y sobre todo en la gestión de RRHH. Los empresarios chilenos en especial de Pymes, están muy preocupados por conocer las normativas y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. El análisis del entorno se refiere al grado de conocimiento que tiene el empresario, sobre los aspectos que lo rodean y que tienen relaciones directas con su actividad empresarial, como temas de gestión, legales, de formación, conocimiento de la estructura del mercado, alianzas, etc. Según Solís (2006), una de las principales debilidades es la falta de capacidad para poder generar información tiempo real. Otra gran debilidad es la falta de determinación para el desarrollo y búsqueda de nuevas alternativas de comunicación de muchos directivos de las Pymes con sus colaboradores. Otra gran debilidad, es que la mayoría de Pymes no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), lo que les resta competitividad en especial a nivel internacional. La brecha tecnológica básica entre Pymes y la gran empresa, se ha ido ajustando; empero, cuando las tecnologías se tornan más complejas la brecha se dispara nuevamente.

Según Lemes (2008), en el Ecuador el panorama es similar a los casos precedentes; las Pymes tienen la gran capacidad de generar fuentes de trabajo, absorben una parte importante de la PEA, asimilan y adaptan la tecnología de acuerdo a sus necesidades. Otro punto favorable es que se facilita en gran medida el tema administrativo, ya que la estructura organizacional de las Pymes es mucho más simple, al ser prácticamente plana, lo que brinda una gran facilidad al momento de comunicar requerimientos, órdenes, asuntos de trabajo y otros menesteres diarios, en la vida

empresarial. Según Flores (2008), otra fortaleza es que contribuyen al desarrollo regional del Ecuador, ya que están en todos los puntos del Ecuador, su flexibilidad al tamaño del mercado, es otro punto positivo, la gran apertura de comunicación con sus colaboradores, debido a la baja capacidad ocupacional que tienen la mayoría. Además, se mantiene una unidad de mando directo facilitando el proceso productivo.

Según Lemes (2008), las debilidades nacen principalmente porque las Pymes en su mayoría suelen ser empresas nuevas y por ende con alto riesgo, por lo que son más susceptibles a los cambios del entorno económico. En el Ecuador, la mayoría también son de subsistencia, son más vulnerables al control gubernamental y tienen más riesgo de salir del mercado o ser absorbidas. La mayoría de Pymes no cuentan con una solvencia adecuada, lo que les dificulta mucho al momento de realizar sus gestiones diarias. Otro punto desfavorable es que las Pymes, no cuentan con acceso a seguros que protejan el patrimonio de la empresa, lo que les deja descubiertos a cualquier problema mayor que podría afectar sus activos. La mayoría de Pymes, no cuentan con seguros que garanticen sus actividades productivas. El Gobierno aun no tiene políticas que incentiven a las Pymes en su generación de desarrollo socio económico.

Flores (2008), señala que las pequeñas y medianas empresas en el mundo han tenido un rol muy importante en la mayoría de países; y en Latinoamérica, se han constituido en la base de muchas economías, desempeñando un rol verdaderamente esencial en la dinámica económica en cada una de las economías locales.

Es por ello que es imprescindible realizar un análisis de las Incubadoras Empresariales, como toda estructura empresarial, presentan ventajas y desventajas; así, como oportunidades y amenazas para su correcto funcionamiento. Empero, es necesario siempre tomar los aspectos positivos para potencializar el emprendimiento a través de esta útil herramienta de gestión empresarial. De esta forma, se puede contribuir a que el emprendedor, tenga un entorno mucho más favorable para llevar adelante su idea de negocio y convertirla con el tiempo en una empresa real y con una gran posibilidad de ser completamente exitosa.

## 2.7 EVOLUCION DE PYMES EN ECUADOR

En cuanto a la Evolución de las Pymes no existe aun un detallado informe sobre el mismo, según la Ing. Elizabeth Barzallo del MIPRO, con el Censo Económico que recientemente se efectuó, se tendría las estadísticas específicas respecto a PYMES.

El siguiente cuadro hace referencia al total de Empresas registradas tanto en Comercio Interno, Restaurantes, Hoteles y Servicios y Manufactura y Minería, recogidas en las Encuestas Anuales específicas a fin de tener una visión de la evolución de las Pymes en Ecuador, considerando que se estima que un 80% de la economía esta compuesta por PYMES. Se ha escogido las encuestas desde el año 2000 a fin de tener concordancia con la fecha de creación de las Incubadoras en estudio.



Fuente: INEC

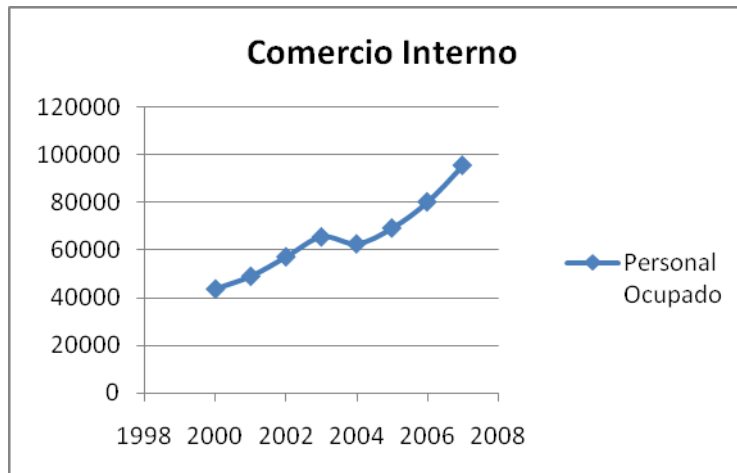
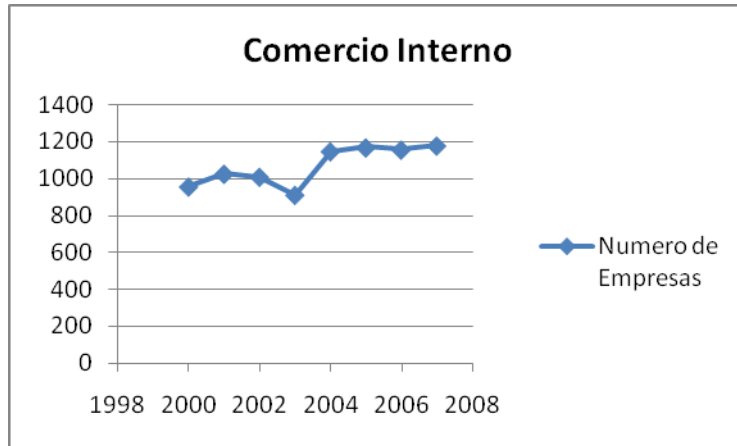
Elaboracion: El Autor

Encuesta Anual de Comercio Interno 2000-2007

Encuesta Anual de Restaurants, Hoteles y Servicios 2000-2007

Encuesta Anual de Manufactura y Minería 2000-2007

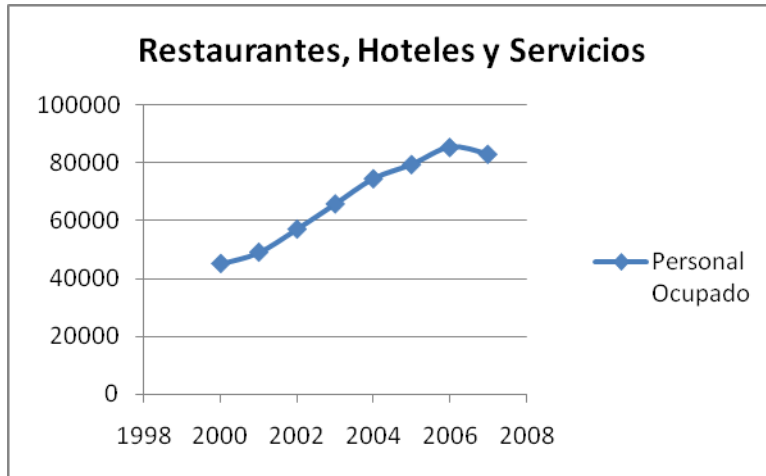
## Comercio Interno



Fuente: INEC/ Elaboración: El Autor

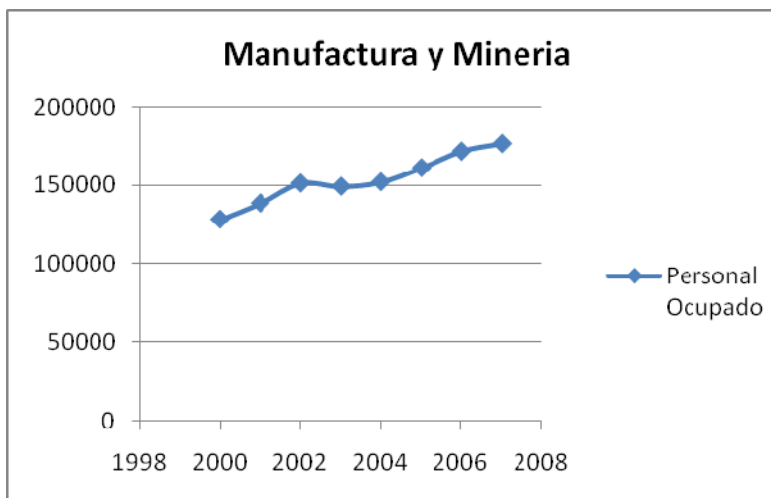
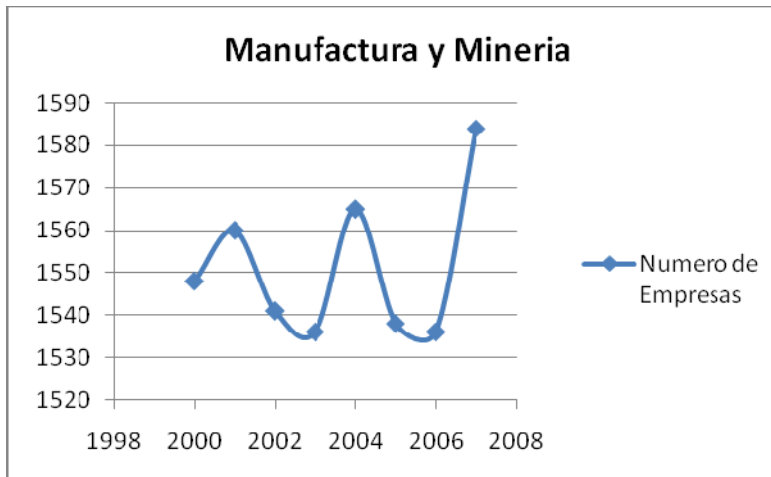
## Restaurants, Hoteles y Servicios





Fuente: INEC/ Elaboración: El Autor

### Manufactura y Minería



Fuente: INEC/ Elaboración: El Autor

## 2.8 CASO DE ESTUDIO

Siguiendo con la investigación, se va a realizar el estudio de caso para conocer el entorno real y la situación de las Incubadoras en el Ecuador. Se va a realizar el análisis comparativo tomando como ejemplos Conquito, incubadora del Municipio de Quito y CIDEM Incubadora de la Universidad Tecnológica América (UNITA).

Se ha seleccionado estas dos Incubadoras por algunas razones que se detalla a continuación:

**Por su ubicación Geográfica:** Las 2 Incubadoras se encuentran en la ciudad de Quito, lo que para efectos de la investigación se constituye en lo óptimo.

**Por su influencia en la comunidad local:** Conquito representa una alternativa válida y real para muchos emprendedores de la ciudad de Quito, en especial de quienes van con la idea de negocios pequeños y en muchos casos de supervivencia. El CIDEM, al pertenecer a la Universidad, tiene una gran influencia en los familiares de los estudiantes y en los negocios de su entorno, en especial se atiende a los emprendedores del Centro Histórico y del Sur de Quito.

**Por su potencial de desarrollo:** Tanto Conquito como el CIDEM, tienen un gran potencial de desarrollo; en especial en sus servicios, lo que contribuiría para el desarrollo de los emprendedores y de la localidad. Al ser Quito la capital, concentra mucha gente que migra a trabajar. Muchos de estas nuevos habitantes optan por negocios; empero, no existe en la actualidad instituciones que den servicios que desarrollen esta micro economía empresarial.

Si son bien enfocadas estas 2 Incubadoras se podrían convertir en un mecanismo de apoyo integral para el potenciamiento de las nuevas ideas de negocios y también, para beneficio de los negocios ya establecidos.



**Por su campo de acción:** Conquito y el CIDEM, podrían incrementar su zona de influencia, se podría abarcar no solo la ciudad de Quito; sería muy interesante, replicar este modelo para toda la provincia, las regiones, el país. Además, se podría exportar el modelo de Incubación hacia otros países lo que constituiría un aporte hacia la humanidad entera, para promover un desarrollo solidario, sustentable y sobre todo digno.

Estas son las características que me animan a proseguir con la investigación empírica. La misma que utilizará la metodología FODA, del proceso de incubación en el Ecuador, tomando como base los casos de estudio, para de esta manera obtener los resultados, que permitan realizar el respectivo análisis a fin de promover propuestas que puedan contribuir al mejoramiento y desarrollo integral de las Incubadoras Empresariales y fomentar el proceso de emprendimiento exitoso en el Ecuador.

#### **INTERROGANTES DE LA INVESTIGACION:**

- ¿Cuales son las mayores fortalezas y oportunidades de las Incubadoras Empresariales que han contribuido al desarrollo de proyectos en el Ecuador?
- ¿Cuales son las debilidades y amenazas que no permiten un desarrollo adecuado de las Incubadoras Empresariales?

#### **HIPOTESIS**

Un proceso de Inversión Pública realiza una adecuada gestión y desarrollo de las Incubadoras Empresariales en el Ecuador, permite potencializar sus fortalezas tales, financiamiento, apoyo técnico, servicio de consultoría, seguimiento de proyectos, convirtiéndose en verdaderos centros de desarrollo para los proyectos de los emprendedores en el país.

#### **HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

- El financiamiento competitivo que brindan las Incubadoras Empresariales, constituye una gran ayuda a quienes están comenzando con sus proyectos de empresas.
- El apoyo técnico como servicio de consultoría y seguimiento adecuado de los proyectos constituyen una verdadera fortaleza que garantiza una mayor probabilidad de éxito para los proyectos emprendedores

## **OBJETIVOS**

### **PRINCIPAL**

Describir el proceso de incubación empresarial adecuado que permite fomentar el desarrollo de las nuevas ideas de emprendimiento en el Ecuador.

### **ESPECIFICOS**

- Determinar las mayores fortalezas y oportunidades de las Incubadoras Empresariales en el país
- Determinar las debilidades y amenazas de las Incubadoras Empresariales en el Ecuador

## **METODOLOGIA**

Se va a utilizar la Herramienta FODA. FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

El Análisis DAFO (en inglés, SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Se va a utilizar la Metodología FODA, a fin de tener los respectivos resultados para un análisis posterior que permita tener una visión real del estado de las Incubadoras.

## **JUSTIFICACION PARA UTILIZAR EL METODO FODA**

Se ha considerado este método como el más adecuado ya que a través de su utilización permite conocer las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, y esto permite comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar para, en función de ello, poder decidir y optimizar los procesos de la empresa, así como también estar lo mejor preparados para las oportunidades y también para llevar de la mejor manera las amenazas que pudieran presentarse.

Utilizamos esta metodología, para conocer el estado real de las Incubadoras Empresariales en el Ecuador con los casos de Conquito y el Cidem.

## **CAPITULO 3**

### **ANALISIS FODA DE LAS INCUBADORAS EMPRESARIALES EN EL ECUADOR: CASOS DE ESTUDIO CONQUITO Y CIDEM**

En este capítulo se va a realizar el análisis FODA de las Incubadoras Empresariales en el Ecuador, tomando como casos de estudio: CONQUITO y CIDEM.

A continuación se realiza una breve reseña de lo que son CONQUITO y CIDEM.

#### **3.1 CONQUITO**

CONQUITO nace en el Municipio del Distrito Metropolitano y se constituyó legalmente el 27 de octubre de 2003 por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, con Acuerdo Ministerial Nº 03528. Fue creada para el cumplimiento del eje económico del Plan Equinoccio 21, cuya visión es: Quito como un territorio emprendedor, sustentable, nodo tecnológico y de servicios que potencia sus capacidades productivas, genera empleo y distribuye la riqueza con equidad en un entorno de seguridad jurídica.

La Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO es una entidad pública - privada con misión social y sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es la promoción del desarrollo socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito.

#### **VISIÓN DE FUTURO**

Quito Metropolitano constituido como un entorno productivo favorable para el desarrollo empresarial, la promoción del empleo digno y solidario; la prosperidad y el desarrollo humano de sus habitantes.

#### **SOCIO Y ALIADOS DE CONQUITO**

La Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQUITO cuenta hasta el momento con 18 socios, cuyos logos se presentan a continuación, de acuerdo al sector al que pertenecen:

##### **Públicos:**

- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- Consejo Provincial de Pichincha
- Corporación Financiera Nacional

##### **Privados:**

- Cámara de Industriales de Pichincha
- Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha
- Cámara de la Construcción de Quito
- Cámara Artesanal de Quito
- Cámara De Agricultura de la Primera Zona

- Asociación de Empresarios del Norte
- Centro Ecuatoriano de la Producción más Limpia

**Universidades:**

- Universidad Central del Ecuador
- Escuela Politécnica Nacional

**ONGs:**

- Foro de Microempresa
- INSOTEC

**Honorario:**

- Programa de la ONU para el Desarrollo

Adicionalmente, CONQUITO cuenta con algunos aliados estratégicos como:

- Cámara de Comercio de Quito
- Sector Maderero CAPEIPI
- Superintendencia de Compañías

**PROGRAMAS DE DESARROLLO DE CONQUITO**

CONQUITO promueve el desarrollo socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia, mediante la concertación de los actores públicos privados locales, para incrementar el nivel y calidad del empleo, promover la producción local, la innovación tecnológica, la capacitación y formación de la población económicamente activa y el financiamiento productivo.

**Eventos de vinculación masiva en el Distrito Metropolitano de Quito**

Las Ferias de Empleo son un programa permanente que CONQUITO desarrolla para coadyuvar a la disminución de los índices de desempleo en el Distrito Metropolitano de Quito.

**La feria**

Un instrumento al servicio del desarrollo económico local. Desde nuestra experiencia, es importante entender que los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito pueden adquirir determinadas capacidades productivas que les permitan desarrollar ventajas competitivas o que la ciudad pueda incorporar como alternativas de servicio, por lo tanto, resultan ventajas comparativas.

## **Programas de Capacitación**

El proyecto de Capacitación para el Trabajo busca desarrollar las condiciones necesarias para que los habitantes del DMQ adquieran los conocimientos y habilidades que les permitan incorporarse a un adecuado puesto de trabajo, o convertirse en empresarios generadores de empleo para sí, su familia y su entorno. La capacitación está dirigida al público en general, con una preferencia especial por los grupos organizados, empresas y microempresas.

## **OTROS APORTES**

CONQUITO, promueve permanentemente la Bolsa de Empleo, para lo cual cuenta con una gran base de datos y socios a empresas e instituciones.

Además en su Ágora Empresarial, brinda cursos y talleres permanentemente en beneficio de toda la sociedad.

## **3.2 CIDEM: CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

Es parte de la Universidad Tecnológica América (UNITA), en sus inicios empezó a gestionar unidades de producción dentro de un programa de emprendimiento en el año de 1995 gestionado principalmente por el Ing. Pablo Villarroel y el Ing. Germán Espinoza, fue en el año 2002 que nace propiamente como CIDEM con el apoyo de la Comunidad Andina de Fomento.

Dentro de su programa emprendedor se constituye como una plataforma de impulso al desarrollo de nuevas empresas ofreciendo un acompañamiento durante la concepción, arranque y crecimiento del negocio.

En el Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial, se incuban ideas de negocio de economía general, de base social y base tecnológica, se brinda un asesoramiento en todos los aspectos referentes al mundo de la creación de empresas y los negocios; con procesos creativos y fáciles de desarrollar.

Su eslogan es: “Formamos a la Nueva Generación de Emprendedores y Empresarios”

## **DESEMPEÑO DEL CIDEM**

La implementación del CIDEM, se basa únicamente en un programa emprendedor en donde se desarrollan las graduaciones de los alumnos con la creación de sus propias empresas, permitiendo la constante mejoría de los negocios del Centro Histórico, ya que la mayoría de los alumnos de la Universidad eran familiares de los dueños de los negocios de dicho sector.

## **FINANCIAMIENTO DEL CIDEM**

No existe un fondo constante de financiamiento para los proyectos emprendedores, por lo que se necesita implementar capitales semillas, capitales ángeles; con un fin de inversión externa, para el desarrollo de los proyectos emprendedores

## **FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DEL CIDEM**

### **Visión**

Ser un Centro de investigación y desarrollo empresarial, con una vocación global, comprometido en el desarrollo de cultura emprendedora y empresarial, promotor y facilitador de la innovación, el desarrollo tecnológico, social y productivo con convicción de servicio y responsabilidad social, base del fortalecimiento y el crecimiento socioeconómico del país.

### **Misión**

Desarrollar cultura emprendedora y empresarial en estudiantes y sociedad en general; investigando, innovando y creando ideas de negocio que ingresan a los procesos de incubación, mediante una red sistémica de asesoría que permita una generación de empresas que impulsen el desarrollo social y productivo del país

### **Valores**

- Transparencia
- Calidad y competitividad
- Creatividad e innovación
- Liderazgo
- Servicio al cliente
- Gerencia por resultados
- Comunicaciones
- El trabajo en equipo

## **MODELO EDUCATIVO**

- La Universidad Tecnológica América y su Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial conscientes de su rol educativo a nivel superior y ante exigencias de competitividad y formación empresarial ha integrado como uno de sus principios filosóficos la formación del “Profesional Emprendedor” que busca el desarrollo de competencias emprendedoras y empresariales para enfrentarse al nuevo milenio con ingenio, creatividad y liderazgo

## **SERVICIOS DEL CIDEM**

### **Creación e Incubación de empresas para:**

- Formación de emprendedores: cultura emprendedora y empresarial.
- Emprendedores que tienen una idea de negocio.

- Propietarios de negocios
- Emprendedores estudiantes del sistema educativo.
- Microempresarios en general (MIPYMES)
- Emprendedores emigrantes, jubilados y retirados del sector productivo que quieren iniciar su negocio.

#### **Formación de multiplicadores en emprendimiento:**

- Docentes educación inicial, básica, media y educación superior.
- Facilitadores en emprendimiento
- Capacitación emprendedora y empresarial.

#### **Programas de mejoramiento y desarrollo de MIPYMES**

- Mejoramiento continuo para empresas ya creadas.
- Capacitación empresarial y asistencia técnica.
- Capacitación en habilidades gerenciales de MIPYMES.
- Formación de ejecutivos para empresas
- Asesoría y consultoría empresarial
- Membrecía empresarial

#### **Elaboración de proyectos empresariales: desarrollo de planes de negocios**

- Proyectos Sociales
- Proyectos de base tecnológica
- Proyectos producción o servicios
- Proyectos comerciales
- Proyectos según los diferentes sectores de actividades económica

#### **Transferencia del modelo emprendedor al sistema educativo e instituciones:**

- Educación inicial
- Educación básica
- Educación media
- Educación superior
- Institutos superiores, organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales.

#### **Asesoría y tutoría especializada en la investigación y desarrollo de MIPYMES:**

- Organización, administración y gestión empresarial
- Producción y/o servicios
- Marketing y mercadeo
- Contabilidad economía y finanzas.
- Constitución de empresas
- Impacto ambiental social
- Comercio exterior
- TIC para negocios



## OTROS APORTES DEL CIDEM

Uno de los principales aportes del CIDEM de la UNITA, es el desarrollo constante del espíritu emprendedor de los comerciantes del Centro Histórico, ya que realiza permanentemente jornadas de capacitación en temas de gestión empresarial, marketing, atención al cliente, temas tributarios dirigidos para los comerciantes de este sector.

Otro aporte consiste en implementar el programa emprendedor en todas las carreras de la Universidad así como en los pensum de sus Colegios Menores y sus extensiones en Cuenca, Tulcán, Esmeraldas, Shushufindi, Lago Agrio y Riobamba, forjándose de esta manera como un Centro de Apoyo Integral al Emprendedor

Gracias a la investigación de campo realizada, que consistió en entrevistas a los actores inmersos en el proceso de incubación y así como la experimentación personal de las condiciones en que las mismas prestan sus servicios, se obtuvieron datos que permitieron realizar el siguiente análisis.

Se analizara de manera individual, en primer lugar se realiza el FODA de CONQUITO, Incubadora Empresarial nacida en 2005, como ya se explico en el Capitulo anterior es una Incubadora con Sede en Quito y que ha servido de ayuda a muchos emprendedores principalmente de Quito y sus alrededores.

### 3.3 MATRIZ FODA POR CAMPO DE ANALISIS

Se estructura esta matriz FODA, tomando como referencia el campo de análisis, ya sea en gestión, talento humano y mercadeo, se ha aglutinado los diferentes ítems relacionados entre si.

#### CONQUITO

<b>CAMPO DE ANALISIS</b>	<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>
<b>GESTION</b>	<p><i>*Instalaciones adecuadas</i></p> <p><i>*Cursos de capacitación relacionados con los emprendimientos</i></p> <p><i>*Bolsa de Empleo</i></p>	<p><i>*Crecimiento del número de personas interesadas en emprender</i></p> <p><i>*Desarrollo de la Ciudad de Quito</i></p> <p><i>*Remesas de los Emigrantes</i></p>	<p><i>*Ubicación</i></p> <p><i>*Difícil acceso a sus instalaciones</i></p> <p><i>*Horarios difíciles para los emprendedores</i></p>	<p><i>*Fortalecimiento de Incubadoras ya establecidas</i></p> <p><i>*Desastres Naturales</i></p>

	<p><i>*CyberZona</i></p> <p><i>*Credibilidad y presencia Institucional</i></p>			
<b>TALENTO HUMANO</b>	<p><i>*Experiencia</i></p> <p><i>*Muy buena atención al cliente</i></p> <p><i>*Agora Empresarial</i></p>	<p><i>* Poca preparación en gestión empresarial de la mayoría de emprendedores en Quito</i></p>	<p><i>*Falta de mayor proyección para convertirse en una solución integral</i></p> <p><i>*En cuanto a la bolsa de empleo faltan mas convenios con empresas e instituciones</i></p>	
<b>MERCADEO</b>	<p><i>*Costos competitivos en los cursos de capacitación</i></p> <p><i>*Constante actualización de productos y servicios</i></p>	<p><i>* Creación de nuevas tecnologías aplicables a la incubación</i></p>	<p><i>*Falta de servicios complementarios para fortalecer los emprendimientos</i></p> <p><i>* Falta de divulgación e información hacia la comunidad de los servicios prestados</i></p>	<p><i>* Creación de nuevas Incubadoras</i></p>

A continuación la elaboración de la misma matriz para el CIDEM de la UNITA

**CIDEM**

<p><b>CAMPO DE ANALISIS</b></p>	<p><b>F</b></p>	<p><b>O</b></p>	<p><b>D</b></p>	<p><b>A</b></p>
<p><b>GESTION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Horario extendido</i></li> <li>* <i>Ubicación</i></li> <li>* <i>Respaldo de la Universidad</i></li> <li>* <i>Asesores profesionales con gran experiencia</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Desarrollo económico del Centro Histórico de Quito</i></li> <li>* <i>Creación de nuevas Incubadoras en sus diferentes Sedes Universitarias.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Infraestructura insuficiente y deprimente</i></li> <li>* <i>Señalética interna</i></li> <li>* <i>Deficiente atención al cliente</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Desastres Naturales</i></li> <li>* <i>Eventual cierre de la UNITA por parte de las autoridades</i></li> </ul>
<p><b>TALENTO HUMANO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Experiencia en apoyo a sistemas empresariales</i></li> <li>* <i>Constante investigación en procesos de incubación y asesoramiento</i></li> <li>* <i>Personal de apoyo con basta experiencia</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Creación de nuevas Carreras por parte de la Universidad</i></li> <li>* <i>Creación de nuevas tecnologías de la información</i></li> <li>* <i>Incremento de nuevos graduados con espíritu emprendedor</i></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Fortalecimiento de Incubadoras ya existentes</i></li> </ul>
<p><b>MERCADEO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Desarrollo de la Incubadora Virtual de Empresas</i></li> <li>* <i>Tiene otras extensiones de la</i></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Falta de proyección empresarial a largo plazo</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Creación de nuevas Incubadoras</i></li> </ul>

	<i>Incubadora en Cuenca, Tulcán, Esmeraldas y el Oriente</i>		<i>*Falta de recursos para desarrollar nuevos servicios y productos</i>  <i>*Falta de incorporación de nuevos asesores que no sean profesores</i>  <i>*Costos de cursos de capacitación mayores que la competencia</i>  <i>*Falta de apertura por parte de los directivos hacia nuevos procesos de expansión</i>  <i>*Poca información promocional de los servicios</i>	
--	--	--	---	--

**3.4 MATRIZ FODA POR PRIORIDAD**

Se estructuro esta matriz en la que se detalla el tipo de fortaleza, amenaza, debilidad y oportunidad, con una ponderación en base a las entrevistas.

La ponderación se refiere a prioridad alta, media o baja. De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas y de acuerdo tanto a los criterios de los entrevistados, como también resultado del análisis de campo realizado.

En ambos casos se entrevisto a 10 personas.

Se Diseño un sencillo método de ponderación:

- Prioridad Baja:           1-3 respuestas
- Prioridad Media:        4-6 respuestas
- Prioridad Alta:           7-10 respuestas

Se estructura en primer lugar la matriz para CONQUITO

### **CONQUITO**

<i>TIPO DE FORTALEZA</i>	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
Instalaciones adecuadas	X		
Muy buena atención al cliente	X		
Cursos de capacitación relacionados con los emprendimientos		X	
Bolsa de Empleo		X	
CyberZona	X		
Constante actualización de productos y servicios	X		
Ágora Empresarial	X		
Experiencia	X		
Costos competitivos de los cursos de capacitación		X	
Credibilidad y presencia Institucional		X	

<i>TIPO DE DEBILIDADES</i>	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
Ubicación		X	
Difícil acceso a sus instalaciones		X	
Falta de mayor proyección para convertirse en una solución integral	x		
Falta de servicios complementarios para fortalecer los emprendimientos		x	
Horarios difíciles para los emprendedores		x	
Falta de divulgación e información hacia la comunidad de los servicios prestados	X		
En cuanto a la bolsa de empleo faltan mas convenios con empresas e instituciones		x	

<i>TIPO DE OPORTUNIDADES</i>	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
Crecimiento del número de personas interesadas en emprender	x		
Creación de nuevas tecnologías aplicables a la incubación		X	
Poca preparación en gestión empresarial de la mayoría de		X	

emprendedores en Quito			
Desarrollo de la Ciudad de Quito		x	
Remesas de los Emigrantes			x

<i>TIPO DE AMENAZAS</i>	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
Creación de nuevas Incubadoras		x	
Fortalecimiento de Incubadoras ya establecidas			x
Desastres Naturales			x

A continuación tenemos la matriz para el CIDEM de la UNITA

***CIDEM***

<i>TIPO DE FORTALEZA</i>	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
Ubicación	X		
Respaldo de la Universidad	X		
Experiencia en apoyo a sistemas empresariales	X		
Tiene otras extensiones de la Incubadora en Cuenca, Tulcán, Esmeraldas y el Oriente		X	
Personal de apoyo con basta experiencia		X	
Asesores profesionales con gran experiencia	X		
Constante investigación en procesos de incubación y asesoramiento			X
Horario extendido		X	
Desarrollo de la Incubadora Virtual de Empresas		X	

<i>TIPO DE DEBILIDADES</i>	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
Infraestructura insuficiente y deprimente	X		
Falta de apertura por parte de los directivos hacia nuevos procesos de expansión		X	
Costos de cursos de capacitación mayores que la competencia			X

Poca información promocional de los servicios		X	
Deficiente atención al cliente		X	
Falta de recursos para desarrollar nuevos servicios y productos		X	
Falta de proyección empresarial a largo plazo	X		
Falta de incorporación de nuevos asesores que no sean profesores		X	
Señalética interna			X

<i>TIPO DE OPORTUNIDADES</i>	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
Creación de nuevas Carreras por parte de la Universidad		X	
Incremento de nuevos graduados con espíritu emprendedor		X	
Desarrollo económico del Centro Histórico de Quito			X
Creación de nuevas tecnologías de la información		X	
Creación de nuevas Incubadoras en sus diferentes Sedes Universitarias.			X

<i>TIPO DE AMENAZAS</i>	<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
Creación de nuevas Incubadoras			X
Fortalecimiento de Incubadoras ya establecidas			X
Desastres Naturales			X
Eventual cierre de la UNITA por parte de las autoridades	X		

Luego de establecer las matrices FODA, tanto en campos de acción, como en el tipo de los ítems por prioridad, se procede al análisis respectivo. Cabe destacar que se entrevisto tanto a autoridades, personal de apoyo así como a los emprendedores beneficiarios de los servicios de las dos Incubadoras.

### **3.5 ANALISIS FODA CONQUITO**

#### **Fortalezas**

Como principales fortalezas se puede anotar:

- Instalaciones adecuadas
- Muy buena atención al cliente
- Cursos de capacitación relacionados con los emprendimientos
- Bolsa de Empleo
- Ágora Empresarial
- CyberZona
- Constante actualización de productos y servicios
- Experiencia
- Costos competitivos de los cursos de capacitación
- Credibilidad y presencia Institucional

#### **Instalaciones adecuadas**

Es una fortaleza, puesto que las mismas prestan las condiciones idóneas para la inicial formación de los emprendedores, existe una zona adecuada de parqueaderos, salas de capacitación, salas de espera, área para empresas y oficinas administrativas, con muy buena iluminación, un ambiente acogedor, centro de computo moderno, amplios espacios internos de movilización, lo que genera en el usuario seguridad, tranquilidad y predisposición al aprendizaje.

#### **Muy buena atención al cliente**

La atención recibida es de gran esmero, lo que se convierte en una gran fortaleza puesto que las personas que visitan se sienten cómodas e importantes para realizar cualquier consulta o utilizar los servicios con total tranquilidad

#### **Cursos de capacitación relacionados con los emprendimientos**

Se dictan cursos relacionados con el emprendimiento, computación, ventas, contabilidad, aspectos legales, lo que es una gran fortaleza puesto que las personas ven en estos cursos un gran apoyo para sus necesidades.



## **Bolsa de Empleo**

Es una gran fortaleza ya que brinda un servicio adicional a las personas y a las empresas que pueden beneficiarse de este servicio, es un gran paso a fin de convertirse en una Incubadora integral en el apoyo al emprendedor.

## **Ágora Empresarial**

El ágora empresarial, constituye un verdadero fortín de conocimientos valiosos, a fin de que el nuevo emprendedor pueda tener herramientas que le permitan fortalecer y desarrollar su proyecto empresarial, en este aspecto existen temas relacionados con manejo de procesos, determinación de costos, gestión administrativa y de recursos humanos, así como temas tributarios, además se brinda el asesoramiento en el plan de negocios, lo que se convierte en una de sus mayores fortalezas como centro de apoyo empresarial. Según la emprendedora Jazmín Almeida *“Conquito nos ayuda con el asesoramiento para la creación de microempresas productivas”*

## **CyberZona**

La CyberZona es de gran ayuda a los usuarios, ya que les permite tener en primer lugar capacitación en temas de computación e internet y utilizar estas herramientas para sus emprendimientos. Esta zona esta al servicio de todos los usuarios que requieran utilizar las computadoras o el internet para el desarrollo de sus ideas de negocios.

## **Constante actualización de productos y servicios**

Conquito, de acuerdo a su planificación tiene una constante actualización de productos y servicios, acorde a los cambios del entorno empresarial, lo que constituye una gran fortaleza ya que los servicios y productos que brinda están a la vanguardia de los nuevos procesos.

## **Costos competitivos de los cursos de capacitación**

A mas de la gran calidad de los contenidos de sus cursos de capacitación, los costos que manejan son muy competitivos, existen cursos gratuitos y otros con valores en el año 2010 que van desde los 8 Usd hasta 24 Usd, lo que constituye una gran fortaleza a la hora de capacitarse.

## **Experiencia**

A pesar de ser una Incubadora relativamente joven, cuenta con una basta experiencia, a más de eso los asesores, su personal de apoyo tienen una gran preparación científica y práctica así como

la experiencia necesaria para resolver con solvencia cualquier inquietud. Además existen algunos proyectos exitosos de Incubación, lo que constituye una garantía adicional.

### **Credibilidad y presencia Institucional**

La credibilidad y la presencia institucional constituyen un gran respaldo a usuarios y a los potenciales usuarios a fin de acudir con seguridad a una institución que brinde servicios de calidad. Esta fortaleza permite un desarrollo sostenido de la incubadora, ya que se ha ganado un sitio entre quienes son gestores de emprendimiento en el Ecuador. Según como lo indica su Oficial de proyectos Carmen Tiban: *“Conquito es un gran respaldo para los emprendedores, debido a su gran experiencia, buenos servicios y seguimiento que hacemos, todo esto realza nuestra imagen como institución”*.

### **DEBILIDADES**

Las principales debilidades y limitaciones evidenciadas son:

- Ubicación
- Dificil acceso a sus instalaciones
- Falta de mayor proyección para convertirse en una solución integral
- Falta de servicios complementarios para fortalecer los emprendimientos
- Falta de divulgación e información hacia la comunidad de los servicios prestados
- Horarios difíciles para los emprendedores
- En cuanto a la bolsa de empleo faltan mas convenios con empresas e instituciones

#### **Ubicación**

Es una de sus principales debilidades, ya que se encuentra en una zona conflictiva en cuanto a transito y de inseguridad ya que se encuentra en una zona desolada.

#### **Dificil acceso a sus instalaciones**

Se dificulta la entrada a sus instalaciones, a pesar de que el trole nos deja muy cerca hay que cruzar un parque desolado y si viene desde el sur, hay que caminar dos cuadras totalmente desoladas y según dicen sus habitantes peligrosas, si llegamos en auto es muy difícil ingresar, ya que tenemos que ir por la vía del trole.

### **Falta de mayor proyección para convertirse en una solución integral**

A pesar de que brinda muy buenos servicios, no se ve una proyección a poder convertirse en una verdadera solución integral, sería muy conveniente que tuviera otras sedes en el norte de la ciudad, y que se armonice más con el sector emprendedor y productivo que genera verdadera riqueza.

### **Falta de servicios complementarios para fortalecer los emprendimientos**

Existe una falta de servicios complementarios como un seguimiento posterior, planes de financiamiento para capital semilla, foros en los que los emprendedores puedan brindar sus experiencias. Esto constituye una debilidad que podría mejorarse.

### **Falta de divulgación e información hacia la comunidad de los servicios prestados**

Una gran debilidad es la falta de mayor cobertura en la promoción de los servicios prestados por parte de esta incubadora, lo que no permite que más población acceda a sus servicios y se pierden muchas oportunidades de incubación y emprendimiento.

### **Horarios difíciles para los emprendedores**

Una debilidad son los horarios en especial de las capacitaciones de Ágora Empresarial, ya que dificulta que muchas personas que podrían estar interesadas accedan a este valioso conocimiento.

### **En cuanto a la bolsa de empleo faltan más convenios con empresas e instituciones**

Se percibe como una debilidad la falta de más convenios, puesto que merma mucho la posibilidad de encontrar empleo quienes así lo requieran, se necesita que más empresas e instituciones se unan a la base de datos.

## **OPORTUNIDADES**

- Crecimiento del número de personas interesadas en emprender
- Creación de nuevas tecnologías aplicables a la incubación
- Poca preparación en gestión empresarial de la mayoría de emprendedores en Quito
- Desarrollo de la Ciudad de Quito
- Remesas de los Emigrantes

### **Crecimiento del número de personas interesadas en emprender**

Es una gran oportunidad ya que se tendría un mayor número de emprendedores interesados en los servicios, lo que permitiría un desarrollo aun mayor de la Incubadora para poder estar a la altura de las crecientes exigencias, además con más emprendedores habría un mayor número de consultores y oferta de nuevos cursos y capacitaciones innovadoras.

### **Creación de nuevas tecnologías aplicables a la incubación**

La constante innovación tecnológica, se constituye en una gran oportunidad para el desarrollo de nuevas aplicaciones en el proceso de incubación, a fin de optimizar y facilitar todos los procesos de producción, administrativos, de formación y de posicionamiento de productos y servicios a través de las cada vez más accesibles y necesarias herramientas de tecnología aplicables a los procesos de incubación

### **Poca preparación en gestión empresarial de la mayoría de emprendedores en Quito**

La falta de preparación en gestión empresarial de la mayoría de empresarios y dueños de negocio, constituye un gran potencial a fin de poder brindarles los servicios que ofrece la Incubadora, para de esta manera poder contribuir al fortalecimiento y desarrollo de los negocios y también del florecimiento de nuevas ideas de negocios.

### **Desarrollo de la Ciudad de Quito**

El creciente desarrollo urbanístico y económico de la ciudad de Quito, es una gran oportunidad en la oportunidad de desarrollo de la Incubadora, mientras mayor sea la dinámica socio económica, mayor será el crecimiento inercial y planificado que podría tener Conquito como un ente especializado de gestión empresarial.

### **Remesas de los Emigrantes**

Las remesas de los migrantes es el segundo ingreso a nivel país de divisas frescas, sería una gran oportunidad que exista una armonización entre la Secretaría de gestión del Migrante y Conquito a fin de poder canalizar de una mejor manera las remesas, a fin de que se inviertan de manera efectiva en proyectos productivos y de desarrollo económico local.

### **AMENAZAS**

- Creación de nuevas Incubadoras
- Fortalecimiento de Incubadoras ya establecidas

- Desastres Naturales

#### **Creación de nuevas Incubadoras**

Se convertiría en una amenaza la eventual creación de nuevas Incubadoras, ya que podrían acaparar parte del mercado logrado por CONQUITO

#### **Fortalecimiento de Incubadoras ya establecidas**

Si las Incubadoras existentes se desarrollarían mas, podrían brindar servicios similares y Conquito, podría perder usuarios y potenciales emprendedores.

#### **Desastres Naturales**

Al encontrarse ubicada bajo una montaña, donde se encuentra el Hospital Siquiátrico, podría en caso de terremoto quedar sepultado. AL estar cerca del Rio Machángara, puede tener inconvenientes con humedad, roedores, crecidas del rio.

### **3.6 FODA CIDEM**

Como ya se describió en el anterior capítulo, el CIDEM es la Incubadora de Empresas perteneciente a la UNITA, universidad que se ha dedicado a cultivar y desarrollar el emprendimiento tanto desde sus aulas como en la comunidad a través de los servicios prestados por el CIDEM

Realizando el análisis encontramos las siguientes características dentro del FODA.

#### **FORTALEZAS**

- Ubicación
- Experiencia en apoyo a sistemas empresariales
- Respaldo de la Universidad
- Constante investigación en procesos de incubación y asesoramiento
- Personal de apoyo con basta experiencia
- Asesores profesionales con gran experiencia
- Tiene otras extensiones de la Incubadora en Cuenca, Tulcán, Esmeraldas y el Oriente
- Horario extendido
- Desarrollo de la Incubadora Virtual de Empresas

#### **Ubicación**

Su ubicación es estratégica, al encontrarse en plena zona comercial del Centro Histórico de Quito, ya que su mercado objetivo principal son los comerciantes del Centro Histórico y los familiares de sus alumnos, por lo que está cerca de su grupo de influencia, y puede estar más al tanto de las necesidades reales de los usuarios. El acceso es fácil, se llega rápido y en todos los sistemas de transporte público, a toda hora laborable los usuarios pueden acceder de manera rápida a sus instalaciones, además cuenta con un parqueadero aceptable y cerca existen muchos parqueaderos municipales con gran capacidad. Según Katty Molina secretaria de Cidem *“La ubicación es buena porque se encuentra en el centro de la ciudad, por las mañanas y las tardes no hay inconvenientes pero por las noches es muy desolado e inseguro”*

#### **Experiencia en apoyo a sistemas empresariales**

La UNITA se creó con la visión de formar emprendedores y es por ello que desde sus inicios el CIDEM, se ha especializado en el apoyo constante a sistemas empresariales, tanto en gestión empresarial, administrativa, RRHH, Ventas y marketing, tecnología aplicada a la empresa, así como en desarrollo de nuevos procesos y fortalecimiento de empresas ya en marcha.

### **Respaldo de la Universidad**

Es una gran fortaleza, ya que la respalda una Universidad cuya formación académica se centra en el desarrollo del espíritu emprendedor y lo que esta acarrea, es una universidad que tiene presencia en más de 20 ciudades en todo el Ecuador y que cuenta con más de 7000 alumnos en el año 2010, además la experiencia de mas de 20 años formando profesionales con espíritu emprendedor y visión social.

### **Constante investigación en procesos de incubación y asesoramiento**

Existe una constante investigación en procesos de incubación y asesoramiento por parte de los profesores que a la vez se convierten en asesores de los proyectos de los alumnos de todas las carreras, lo que genere conocimiento constante y de vanguardia, que se los puede internalizar a las ideas de los usuarios.

### **Personal de apoyo con basta experiencia**

El personal de apoyo del CIDEM, como son las secretarias y personal de coordinación con los asesores, son también profesionales que tienen el espíritu emprendedor y algunos incluso son alumnos asiduos de los cursos de actualización de la UNITA, lo que crea un entorno muy aceptable, ya que se tiene la seguridad de un servicio de alta calidad

### **Asesores profesionales con gran experiencia**

La totalidad de asesores son profesores con una larga trayectoria en asesoramiento de emprendimientos, lo que es una gran fortaleza al momento de asistir en busca de ayuda para el emprendimiento.

### **Tiene otras extensiones de la Incubadora en Cuenca, Tulcán, Esmeraldas y el Oriente**

El CIDEM ha desarrollado extensiones en las Sedes de la UNITA, lo que le generado mayor presencia en diferentes puntos del Ecuador, lo que fortalece su presencia en la comunidad y fortalecimiento institucional.

### **Horario extendido**

Los horarios son los de la Universidad, desde tempranas horas de la mañana hasta entrada la noche, lo que se convierte en una fortaleza, ya que a cualquier hora que el usuario decida asistir al CIDEM habrá alguien que puede solventar sus inquietudes.

## **Desarrollo de la Incubadora Virtual de Empresas**

El CIDEM es pionero en desarrollar la Incubadora Virtual, se trata de un software que permite poner los datos y arrojar resultados muy próximos a la realidad, esta avalada tanto por su Facultad de Sistemas como de organismos internacionales. Además todos los estudiantes trabajan en el sistema de incubación virtual al momento de realizar sus proyectos universitarios, lo que permite tener una gran retroalimentación para su mejora continua.

### **DEBILIDADES**

- Infraestructura insuficiente y deprimente
- Señalética interna
- Falta de proyección empresarial a largo plazo
- Falta de recursos para desarrollar nuevos servicios y productos
- Falta de incorporación de nuevos asesores que no sean profesores
- Costos de cursos de capacitación mayores que la competencia
- Falta de apertura por parte de los directivos hacia nuevos procesos de expansión
- Poca información promocional de los servicios
- Deficiente atención al cliente

#### **Infraestructura insuficiente y deprimente**

Esta es quizá su principal debilidad, su limitada infraestructura al momento de visitarla hace que el usuario pierda mucho interés, sus oficinas son antiguas y mal arregladas, lo que resta presencia institucional y seriedad. Según Katty Molina *“Las instalaciones son muy antiguas, no están en las estado, pero hay personas que entran y no les parece que fuera una institución seria”*.

#### **Señalética interna**

La Señalética interna es insuficiente, lo que causa algo de confusión al momento de visitar las instalaciones.

#### **Falta de proyección empresarial a largo plazo**

A pesar de que la Universidad ha crecido, lo ha hecho de manera desordenada y esto ha contagiado al desarrollo del CIDEM, se necesita una reestructuración de la planificación a largo plazo.

#### **Falta de recursos para desarrollar nuevos servicios y productos**

Lamentablemente, por parte del Rectorado de la Universidad no existe un apoyo incondicional en cuanto a recursos, y el CIDEM aun no ha podido tener fondos propios que les permitan una autogestión y un desarrollo sustancial.



### **Falta de incorporación de nuevos asesores que no sean profesores**

Esta es una gran limitación, ya que no permiten que profesionales, asesores o consultores externos apoyen a los procesos de emprendimiento, lo que merma la buena calidad del servicio.

### **Costos de cursos de capacitación mayores que la competencia**

A pesar de ser bajos los costos, un promedio de 25 usd por cursos de capacitación, si lo comparamos con la competencia analizada CONQUITO, están sobre sus costos que oscilan en 15 usd promedio.

### **Falta de apertura por parte de los directivos hacia nuevos procesos de expansión**

Los directivos aun no se dan cuenta del verdadero potencial de lo que significa una Incubadora Empresarial integral, por lo que esta debilidad puede causar retroceso en todo lo ganado hasta la actualidad.

### **Poca información promocional de los servicios**

No existe una promoción adecuada de los servicios de la Incubadora, por lo que esto merma las posibilidades de desarrollo de la misma. Según Ramiro Sandoval estudiante de la Unita” *Las personas que conocemos acerca del Cidem en la mayoría somos estudiantes, porque como ya se sabe es una extensión de la Unita, pero las personas particulares no sabe a que se dedica la institución”*

### **Deficiente atención al cliente**

Lamentablemente existe una falencia en la atención al cliente, lo que puede ocasionar la perdida de muchos potenciales usuarios.

## **OPORTUNIDADES**

- Creación de nuevas Carreras por parte de la Universidad
- Creación de nuevas tecnologías de la información
- Incremento de nuevos graduados con espíritu emprendedor
- Desarrollo económico del Centro Histórico de Quito
- Creación de nuevas Incubadoras en sus diferentes Sedes Universitarias.

### **Creación de nuevas Carreras por parte de la Universidad**

La constante nueva oferta de carreras de vanguardia por parte de la UNITA, es una gran oportunidad para el CIDEM de seguir creciendo y desarrollándose; puesto que, abarcaría un mayor

mercado objetivo, y los nuevos graduados podrían servirse del conocimiento de esta Incubadora viéndose obligada a mejoras continuas.

### **Creación de nuevas tecnologías de la información**

El constante avance de las tecnologías se convierte en una gran oportunidad, sobre todo al tratarse de una Incubadora con respaldo de la Universidad, ya que se puede adoptar de mejor manera las nuevas tecnologías, tanto dentro de las aulas de clase, así como en la misma práctica de los diferentes proyectos.

### **Incremento de nuevos graduados con espíritu emprendedor**

Al ser la esencia de la UNITA el formar emprendedores con visión social, al graduarse de las diferentes carreras los nuevos profesionales podrían desarrollar en gran medida al CIDEM, tanto al ser usuarios como al retroalimentar con sus experiencias cuando la idea de negocio ya sea llevada a cabo y se tengan resultados palpables.

### **Desarrollo económico del Centro Histórico de Quito**

La UNITA y el CIDEM, atienden en su mayoría a este importante sector de la ciudad, puesto que un desarrollo del Centro Histórico tanto urbanístico como económico, podría ser una gran oportunidad para que el CIDEM pueda extender su cobertura y potencializar sus servicios en beneficio de la comunidad.

### **Creación de nuevas Incubadoras en sus diferentes Sedes Universitarias.**

Esta es una gran oportunidad porque el CIDEM, podría incrementar su influencia hacia otras regiones del país, lo que le daría mayor presencia, mayor expertise, mayores conocimientos y sobre todo mayor recordación y presencia en los potenciales usuarios futuros. Hay que señalar que la UNITA tiene presencia en 13 ciudades actualmente y convenios con otros centros de Educación Superior en mas de 20 ciudades.

### **AMENAZAS**

- Creación de nuevas Incubadoras
- Fortalecimiento de Incubadoras ya existentes
- Eventual cierre de la UNITA por parte de las autoridades
- Desastres Naturales

### **Creación de nuevas Incubadoras**

Esta representa una amenaza ya que la eventual creación de nuevas Incubadoras podría mermar el número de usuarios que optarían por las nuevas. Según Juan Lema estudiante de la Unita *“La creación de nuevos proyectos sería excelente, pero siempre y cuando hagan un estudio del sector y la actividad que cada uno desarrolla, para que salga adelante la microempresa”*.

### **Fortalecimiento de Incubadoras ya existentes**

Si las Incubadoras existentes se fortalecieran esto podría atentar contra el normal funcionamiento del CIDEM, ya que se perderían muchos usuarios actuales y potenciales clientes

### **Eventual cierre de la UNITA por parte de las autoridades**

Por la nueva Ley de Educación que se debate en la Asamblea Nacional, se tiene la amenaza del eventual cierre de la UNITA al encontrarse en la Categoría E según el informe del CONEA, en caso de suscitarse este echo, el CIDEM podría quedar en el limbo.

### **Desastres Naturales**

Al encontrarse dentro de estructuras muy antiguas, en caso de un terremoto las mismas pueden colapsar y derrumbarse.

Se ha realizado el análisis FODA, con lo que se obtuvieron datos muy interesantes para tener una visión muy objetiva del estado real de estas dos Incubadoras, que a pesar de todas las debilidades y limitaciones, contribuyen al fortalecimiento de los procesos de emprendimiento en el Ecuador y de manera especial en la ciudad de Quito.

Se tuvo una gran colaboración de los directivos y del personal de apoyo que nos atendió de una manera muy aceptable y más aun de quienes se han beneficiado de los servicios de estas dos importantes instituciones. También se consultó a la comunidad de manera aleatoria y la gran mayoría desconoce lo que representa el apoyo de una Incubadora Empresarial, por lo que es un verdadero reto el socializar todos los productos y servicios que brindan, y sobre todo el concienciar el potencial de tener un apoyo y seguimiento personalizado a fin de contribuir al crecimiento, fortalecimiento y desarrollo de todas las ideas de nuevos negocios o de empresas ya establecidas, que nacen como meros sueños y poco a poco van tornándose en realidad y que mejor aun si es posible contar con un asesoramiento profesional, legal, optimo, idóneo y oportuno de gente realmente capacitada y comprometida en lo que hace, asegurando un entorno con mayores oportunidades de llevar a cabo y tener éxito en el proyecto de vida que inicia con cada idea del emprendedor.

En el siguiente capitulo se recogerán las principales conclusiones que ha dejado la investigación así como también, se mencionaran recomendaciones que permitan mejorar el servicio y la proyección a futuro de las Incubadoras Empresariales en el Ecuador.

### 3.7 PROYECTOS EJECUTADOS, BENEFICIOS Y BENEFICIARIOS DE LOS SERVICIOS DE LAS INCUBADORAS

#### CONQUITO

Existen algunos proyectos ejecutados por CONQUITO, a continuación se detallan los mismos:

PROGRAMA/PROYECTO	INSTITUCIÓN CONTRATANTE	OBJETIVO	RESULTADOS
Concurso de Ideas Innovadoras “El Reto es Tuyo” BiD Challenge Ecuador 2008	ONG BID NETWORK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear nuevos instrumentos de apoyo empresarial.</li> <li>• Promover el uso de nuevas tecnologías.</li> <li>• Impulsar la instalación de eficientes infraestructuras productivas territoriales.</li> <li>• Impulsar la cultura emprendedora.</li> <li>• Fortalecer los servicios dados a los emprendedores.</li> <li>• Brindar servicios de valor para la creación de empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 484 emprendedores a nivel nacional</li> <li>• 104 planes de negocio aprobados para financiamiento.</li> <li>• 5 emprendedores recibieron capital semilla para iniciar su negocio.</li> </ul>
Concurso de Ideas Innovadoras “El Reto es Tuyo” BiD Challenge Ecuador 2009	ONG BID NETWORK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la instalación de eficientes infraestructuras productivas territoriales.</li> <li>• Crear nuevos instrumentos de apoyo empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 695 emprendedores a nivel nacional</li> <li>• Apoyo de las Redes de Emprendimiento pertenecientes al MIPRO</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el uso de nuevas tecnologías</li> <li>• Impulsar la cultura emprendedora</li> <li>• Apoyar a las MIPYMES del país.</li> </ul>	
Primer concurso de innovadores a nivel gremial denominado "EMPRENEDORES EMPRESARIALES" para proyectos de base tecnológica	CIEEPI Colegio de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos de Pichincha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la creatividad de los miembros del Colegio de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos de Pichincha.</li> <li>• Desarrollar proyectos que respondan a las necesidades tanto del CIEEPI como de CONQUITO y que contribuyan a la generación de nuevos empresarios.</li> <li>• Apoyar el desarrollo de iniciativas empresariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 emprendedor es recibieron capital semilla y asistencia técnica.</li> <li>• Se recibieron treinta propuestas innovadoras que fueron sometidas a una evaluación técnica y de factibilidad.</li> </ul>

Existen también varios proyectos en ejecución:

PROGRAMA/ PROYECTO	INSTITUCIÓN CONTRATANTE	OBJETIVO	RESULTADOS
Servicios de	Municipio del Distrito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la cultura emprendedora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27.920 personas capacitadas.</li> </ul>

Desarrollo Empresarial	Metropolitano de Quito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar servicios útiles y de valor para emprendedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de al menos 1.000 empleo directos y cerca de 3.000 empleos indirectos.</li> <li>• Implementación del plan de empresa online y puesta en marcha de dos centros de gestión empresarial en el DMQ.</li> <li>• 23 estaciones de trabajo equipado para el impulso de emprendimientos.</li> </ul>
Concurso de Ideas Innovadoras “El Reto es Tuyo” BiD Challenge Ecuador 2010	ONG BID NETWORK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear nuevos instrumentos de apoyo empresarial</li> <li>• Promover el uso de nuevas tecnologías.</li> <li>• Impulsar la instalación de eficientes infraestructuras productivas territoriales.</li> <li>• Impulsar la cultura emprendedora.</li> <li>• Fortalecer los servicios dados a emprendedores.</li> <li>• Apoyar a las Pymes del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 350 ideas subidas al portal de BID NETWORK.</li> <li>• Capacitación a más de 300 personas en como elaborar su perfil de proyecto y mismo número que recibieron asesoría técnica.</li> </ul>
Promoción Económica	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar las condiciones idóneas para atraer la inversión e incentivar el incremento en la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 200 empresas capacitadas en técnicas y herramientas de</li> </ul>

		productividad y competitividad del tejido económico del territorio.	mejoramiento de su capacidad productiva <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 estudios y publicaciones en temas de desarrollo económico y promoción de las exportaciones</li> </ul>
--	--	---	---

Existen varias emprendimientos que han salido de CONQUITO, y se han insertado en el mundo real de los negocios, en una entrevista con el Ing. Javier Albuja funcionario de la entidad, realizada en Febrero de 2011, me supo indicar que desde la creación de CONQUITO existen alrededor de unos 50 emprendimientos exitosos.

A continuación detallo algunos de los más representativos hasta el momento:

### 1.- PERVOLARE S. A

**Persona de contacto:** William Encalada

**Números:** 2550 582 / 084 617 856

**Página Web:** [www.seguroparaviaje.com](http://www.seguroparaviaje.com)

PERVOLARE S.A. pertenece a un grupo de accionistas latinoamericanos con décadas de experiencia en el mercado turístico y educativo.

Desde el 2006, venden por el portal SeguroParaViaje.com, seguros de viaje respaldados por las más reconocidas y solventes aseguradoras internacionales, entre ellas IMG – Sirius Insurance (calificación A en AM y S&P).

Han asegurado a más de 15,000 viajeros en Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Perú, República Dominicana, Venezuela, entre otros. Siempre de la manera mas fácil, segura, rápida y económica: a través del internet.

Factura alrededor de 12 500 USD mensuales, brinda 5 puestos de empleo directo y más de 25 indirectos.

## **2.- NANNYS HOME & BRINQUI DINQUI**

**Persona de contacto:** Carolina Saa

**Números:** 223 8484 / 095 887 275

**Página Web:** [www.nannysecuador.com](http://www.nannysecuador.com)

### **NANNYS HOME**

Es una empresa que ofrece servicios de colocación inmediata de niñeras; por horas, temporales y permanentes desde el año 2007.

Cuentan con 500 niñeras (entre colocadas disponibles y por horas) altamente calificadas para ofrecer un excelente servicio; ya que pasan por un estricto sistema de selección, reciben capacitaciones y participan de talleres vivenciales.

Los servicios que ofrecen son:

- Nannies Bilingües (Inglés, Francés)
- Colaboradores de 20 hasta 55 años .
- Disponibles las 24 horas. (no puertas adentro)
- Experiencia en el cuidado de niños especiales.
- Acompañan a la familia a sus compromisos sociales.
- Viajan con la familia en sus vacaciones.
- Cuidan y acompañan a los niños en sus fiestas infantiles.
- Cuidan de los niños en situaciones imprevistas de último momento.
- Dan apoyo con las tareas escolares.

### **BRINKI DINQUI**

Producción de eventos infantiles.

Los servicios que ofrecen son:

- Animación de eventos
- Comida
- Decoración para la fiestas.

El Grupo, factura alrededor de 4000 USD al mes, brinda 4 empleos directos y mas de 40 indirectos.

## **3.- UPDATECOM CIA. LTDA**

**Persona de contacto:** Juan Yopez

**Números:** 600 4922 / 084 798 923

**Página Web:** [www.updatecom.com.ec](http://www.updatecom.com.ec)



#### **Resumen.-**

Es una empresa que proporciona servicios de tecnología dedicados a la investigación, desarrollo, diseño, implementación y mantenimiento de sistemas: de comunicación, eléctricos y de automatización y control para sectores industriales y residenciales.

Buscan la automatización de procesos y telecomunicaciones.

Proveen servicios in situ para un correcto análisis de la red de datos de las empresas. Los servicios abarcan diseño en los siguientes tipos de redes de datos: WIFI, LAN, WLAN, WAN.

Brindan servicios de Consultoría y Control Automatización de hogares.

#### **4.- DUETTO DESING CIA LTDA**

**Persona de contacto:** Freddy Alvear

**Números:** 382 7520 / 095 023 174

**Página Web:** <http://duetto-design.com>

#### **Resumen.-**

Duetto es una empresa de servicios orientada al mundo del diseño, en sus más amplias facetas. Creada en junio de 2008, Duetto Design ha tenido vínculos con instituciones públicas y privadas, teniendo siempre al diseño como razón de ser.

Sus perspectivas de crecimiento va hacia la producción propia, saltando del servicio de diseño al producto, y la comercialización.

Ofrecen servicios de diseño gráfico como:

- Diseño de imagen corporativa y aplicaciones.
- Presentaciones multimedia.
- Material POP.

Diseño Industrial:

- Diseño de Stands
- Diseño de mobiliario
- Diseño de empaques
- Diseño Interior, locales comerciales.

Factura alrededor de 2000 USD quincenales, brinda empleo directo a 2 personas y mas de 40 indirectos.

## **5.- AREA NARANJA**

**Persona de contacto:** Maritza Morales

**Números:** 2907 642 / 095 034 190

**Página Web:** [www.areanaranja.com](http://www.areanaranja.com)

### **Resumen.-**

Es una Agencia de Estrategia Digital con un enfoque definido, que es el brindar soluciones a través de la tecnología con un asesoramiento personalizado de 360 grados para cada cliente.

Sus especialidades son:

- \* Implementación de Plataformas para la Educación Online (E-learning)
- \* Diseño y Desarrollo de Portales Corporativos

La razón de ser de Área Naranja es alcanzar los objetivos de sus clientes en cada proyecto, siendo un socio estratégico y no un proveedor

Factura alrededor de 8000 USD mensuales, y brinda a 8 empleos directos y mas de 50 indirectos.

Son algunos de los emprendimientos exitosos que ha tenido CONQUITO, según el Ing. Albuja, lo que se busca ahora es priorizar los Proyectos Nuevos Inspiradores, para darles mayor impulso y un enfoque mucho mas grande a fin de convertirse en multinacionales, para esto tienen a la estadística de su lado, mientras mas ideas existan, mas probabilidad de proyectos realizados existen y de esta manera podemos contar con mas empresas implementadas. Una de sus metas para estos dos años es tener la menos unas 45 mil postulaciones, de ahí tener unas 4 mil ideas de negocios y de ahí unos 400 proyectos de planificación empresarial, y de ahí esperar que se ejecuten unos 50 proyectos de empresa real.

Además se fortalecerá el sistema de CONQUITO de brindar asesoría integral, contribuir a establecer una Red de Contactos, contar con apoyo institucional, además la entidad esta encargada de desarrollar nuevos proyectos como Emprende Quito, que se lanzará en Mayo de 2011, Concursos de Emprendimientos, Diseño y ejecución del Parque Tecnológico de Quito, Plan de Retorno de Migrantes, Hidro Equinoccio, Proyecto 24 de Mayo, que tarta de convertir en Zona Empresarial-Cultural a la zona de la plazoleta 24 de mayo, Programa Emprendimiento OCIO, entre otros.

## CIDEM-UNITA

Existen algunos proyectos ejecutados por CIDEM DE UNITA, a continuación se detallan los mismos:

<b>PROGRAMA/PROYECTO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>BENEFICIOS Y CARACTERISTICAS</b>
Club de Emprendedores	Espacio de encuentro de estudiantes, docentes, egresados, graduados, emprendedores y empresarios, para el fortalecimiento de la cultura emprendedora.	Diferentes categorías Becas estudiantiles Participación en seminarios, eventos, congresos, ruedas de negocios, talleres, etc Oportunidad de negocios Pasantías Formación de consultores e investigadores. Formación de multiplicadores en emprendimiento
Membrecía Empresarial	Acceder a Red de Microempresarios	Ofrece un portafolio múltiple de productos y servicios empresariales a fin de apoyar el mejoramiento de MYPIMES
Programa Ecuador Emprende	Desarrollo del espíritu emprendedor en nivel de primaria y secundaria fiscal de Pichincha	Mediante programas aplicados a padres de familia, maestros y estudiantes, se busca formar una Red de Emprendimiento en los establecimientos de educación media de Pichincha coordinado por la UNITA, el CIDEM y la Dirección Provincial de Educación de Pichincha
Consultoría y Asesoría Integral Para MYPYMES	Asesoría Especializada	Consultoría y asesoría en diferentes áreas: gestión empresarial, ventas, marketing,

		<p>canales de comercialización, asesoría legal, normas de calidad, medio ambiente, finanzas, financiamiento, entrenamiento de personal, desarrollo de talento humano, organización institucional, etc</p> <p>Se provee además capacitaciones de actualización</p> <p>Desarrollo de software: administrativo, de control tributario, etc</p> <p>Asesoramiento en comercio exterior, aranceles, aduanas, impuestos</p> <p>Asesoramiento en inversiones</p>
--	--	--

Existen varias emprendimientos que han salido de CIDEM a lo largo de su tiempo de vida, en especial muchos emprendimientos de estudiantes de UNITA y de sus familiares, al considerar que todo estudiante para graduarse tiene que realizar un proyecto real, el mismo que se lo hace de manera integrada a lo largo de toda la carrera, se tienen muchas ideas de negocios innovadoras, muchos planes de negocios diseñados y muchos de ellas se han llevado a cabo a pesar de no tener un registro detallado de los mismos.

Los principales beneficiarios de los servicios del CIDEM son los propios estudiantes y sus familias, la potencialidad de los proyectos elaborados por los alumnos es muy alta, según estudiantes de la UNITA, de cada 40 ideas, al menos 1 ha llegado a la práctica real de negocios. Empero, aun falta mucho por desarrollar en el seguimiento, fortalecimiento y expansión de los negocios implementados.

Al tener mas de 5 mil alumnos en todas las sedes de la UNITA, el numero de beneficiarios es muy alto, ya a que pesar de que muchas ideas no se llevan a cabo, los estudiantes están en capacidad

de generar ideas y soluciones para negocios familiares ya establecidos, que a pesar de no ser nuevos emprendimientos se dan por bien servidos al poder mantenerse en el mercado.

A continuación detallo algunos de los proyectados más representativos de la última Casa Abierta, realizada en Febrero de 2011:

### **1.- ENVUELVE**

**Persona de contacto:** Erica Almeida / Luis Benavidez

ENVUELVE es un proyecto en el que se tiene como meta el diseño de etiquetas diferenciadas en especial para alimentos gourmet como sushi, chocolates, los diseños buscan resaltar las bondades del producto con el nombre genérico, de esta manera se logra el empoderamiento de los productos con un diseño llamativo

El proyecto nació como necesidad de una empresa de eventos de un familiar, ya que en los banquetes que daban necesitaban dar un toque especial a sus servicios.

### **2.- CHOCOLATINOSO**

**Persona de contacto:** Leonardo Falconi / Karina Flores

CHOCOLATINOSO, es un proyecto para la elaboración de gomitas bañadas en chocolate, de ahí su sugestivo nombre, según los desarrolladores del proyecto ha tenido gran aceptación entre los clientes, además el producto a mas de ser novedoso, se o empaca en papel celofán que da una apariencia aun mas interesante.

La idea nació, por la necesidad de crear un nuevo producto, combinando dos golosinas por excelencia en el mercado ecuatoriano: gomitas y chocolate.

### **3.- DIMALU**

**Persona de contacto:** Juan Caicedo / Santiago Serna / Daniel Simbaña

DIMALU, es un proyecto para la elaboración de material lúdico a fin de reforzar los procesos de aprendizaje, para de esta manera contribuir con niños y niñas de escuelas.

Estuvieron presentes mas de 25 proyectos solo de alumnos de la Facultad de Diseño, en conversación con Msc. Pablo Villarroel, Presidente Ejecutivo del CIDEM, supo indicar que se hacen estas ferias para buscar capital semilla y posibles inversionistas para los diferentes proyectos y que han tenido algunos resultados muy interesantes bajo esta modalidad.

Cabe recalcar que una parte imperativa del CIDEM, es que todos los alumnos de todas las carreras hacen proyectos de emprendimiento, a más en esta edición se pudo observar proyectos de índole de inclusión social, de los más interesantes son:

### **1.- INCLUSION DE ADOLESCENTES EMBARAZADAS EN COLEGIOS**

Este proyecto trata de toda una campaña de concientización a nivel integral, tanto de las adolescentes embarazadas, sus parejas, sus compañeras, sus familias, profesores y autoridades de los colegios, para que se incluya de una manera efectiva a las adolescentes embarazadas en edad colegial. El proyecto incluye todo un conglomerado de herramientas: desde la capacitación para alumnos, maestros y autoridades de los establecimientos educativos a fin de promover una inclusión saludable y digna, así como a los padres de familia, y a la misma adolescente. Se cuenta además con un logo, en el que se prioriza la vida y la oportunidad de nacimiento del nuevo ser: lo mas interesante enfatizan en que la ***VIDA DEL BEBE NO ES NEGOCIABLE.***

Este proyecto se implementara con el Convenio del Municipio de Quito, se empezara en la Administración Zonal Quitumbe y luego se extenderá a todo el Distrito.

### **2.- PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE: PROYECTO GANADOR DEL CONDOR DE ORO A NIVEL QUITO DE 2010.**

Con este Proyecto concursaron en el Cóndor de Oro, realizado en Diciembre de 2010, obteniendo un tercer lugar a nivel nacional y un primer lugar en la ciudad de Quito, superando a Universidades como la San Francisco, UTE, Israel. En este proyecto que busca cuidar el medio ambiente, se enfatiza la necesidad de reducir la polución para buscar una gran solución para el medio ambiente. Las diferentes herramientas cuentan con vallas publicitarias, calcomanías para autos, grafitis, marketing BTL, con el eslogan del proyecto: ***ESTO ES POLUCION...CUAL ES TU SOLUCION?.***

Según, los mismos estudiantes de la Facultad de Diseño que participaron en el concurso, lo mas gratificante fue que nadie tenia mayores expectativas por ellos, al tratarse de una Universidad catalogada como Categoría E por las entidades de control de Educación Superior del Ecuador. Demostrando así, que existe un gran potencial en los jóvenes emprendedores con visión social,

como ellos citan a su formación universitaria en UNITA. El Proyecto esta en estudio para implementación en la capital y en otras ciudades del país. Según Msc. Pablo Villarroel, Presidente Ejecutivo del CIDEM, la proyección es que se haga una campaña nacional y darle un tinte internacional con el afán de exportar el proyecto.

### **3. PROYECTO MIRAME COMO TE MIRO**

Este proyecto busca la inclusión de niñas y niños con capacidades educativas especiales, a fin de potencializar todas las destrezas, es un proyecto integral que tiene una estructura desde la capacitación a docentes, capacitación a los padres de familia, desarrollo de herramientas lúdicas, adopción e sistemas de filosofías educativas que priorizar al ser humano como tal, revista semestral con artículos de interés. Este proyecto se esta implementado ya en la Administración Quitumbe en los establecimientos fiscales.

La visión del CIDEM conjuntamente con la UNITA, como lo expresa Msc. Germán Espinoza, fundador de la UNITA, es crear emprendedores con visión social, lo que a lo largo de los casi 20 años de labor se está convirtiendo poco a poco en realidad, la evolución ha sido significativa desde que empezaran con Instituto con 7 alumnos hasta tener hoy mas de 5 mil estudiantes en todas sus modalidades de estudio, a nivel nacional.

## **CAPITULO 4**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

- Esta investigación ha permitido obtener una visión real de las Pymes tanto en el Ecuador como en el mundo entero, así como analizar el estado actual de las Incubadoras en el país, para tener las herramientas necesarias a fin de realizar un análisis situacional de la empresarialidad en el Ecuador, además se obtienen argumentos que explican el porque del tan limitado desarrollo empresarial en el país.
- En los últimos años el incremento de pymes ha sido considerable ya que con la ayuda de gobiernos se ha incentivado a la creación de pequeñas y medianas empresas, las cuales generan una fuente de empleo muy considerable, convirtiéndose en entes generadores de empleo que contribuyen a la lucha de la pobreza; empero, uno de los puntos desfavorables es la poca sustentabilidad de la mayoría de Pymes, lo que las convierte en núcleos económicos de mera supervivencia, lo que no permite tener una base fuerte para un desarrollo empresarial integral.
- Los empresarios buscan nuevos campos para poder desenvolverse y así desarrollarse como personas económicamente activas, no esperando que les lleguen las oportunidades si no buscándolas, ejecutándolas y ante las adversidades no dejarse vencer, si no mas bien buscar nuevas soluciones, es por eso que se crearon las incubadoras que son proyectos para los emprendedores con talento que quieren producir un cambio sustancial y permanente.
- Las incubadoras se relacionan específicamente con el emprendedor quien es el que busca la oportunidad de desarrollar una idea de negocio, las incubadoras contribuyen con muchos servicios necesarios para el potencial empresario, ayudan a analizar los pro y los contra que podría tener la nueva empresa y permite planificar y proyectar ciertas políticas empresariales para potencializar el negocio.
- Las incubadoras tienen como esencia ser centros integrales que permitan mejorar el entorno empresarial de los emprendedores, de tal manera se facilite su desarrollo operacional y económico, con el firme propósito de sacar a flote las nuevas empresas.



- Para que una incubadora este bien distribuida, se debe tener claro el campo a desenvolverse, los objetivos claros, contar con los recursos necesarios, tener muy en cuenta cuales son las oportunidades que tendrá a corto y largo plazo y las amenazas que las asechan.
- Ante todo se necesita una sinergia entre todos los actores enfrascados en el emprendimiento, desde el gobierno central con políticas de estado que fomenten la creación de nuevas empresas , así como los gobiernos locales que permitan un desarrollo sustentable las diferentes incubadoras y centros especializados que permitan implementar las nuevas ideas de negocio, las instituciones financieras que permitan tener una fuente sana de financiamiento, la academia que este inmersa en el desarrollo científico de nuevos procesos tanto productivos como de gestión, y sobre todo el emprendedor que no renuncie a su sueño y convierte en realidad palpable su idea de negocio, a fin de que la mayor beneficiada sea toda la comunidad.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Se va considerar las diferentes amenazas y debilidades a fin de dar algunas recomendaciones específicas.

Comenzamos con la Incubadora Conquito. En cuanto a las Debilidades:

### **Ubicación**

Tener al establecimiento en un lugar más concurrente que sea fácil llegar y que no haya problemas de inseguridad, se puede ser en la Av. América y Mariana de Jesús ya que se puede llegar fácilmente, hay como movilizarse y no afecta mucho el tráfico

### **Difícil acceso a sus instalaciones**

Para no tener inconvenientes con el acceso a las instalaciones seria más factible que pongan la entrada en la av. Maldonado ahí al momento de salir del trole no queda muy lejos y si se va en auto no se invadiría vías del trole. Para que pueda ser mas vistoso de puede poner un valla grande indicando que ya se esta próximo a llegar a Conquito, lo que generaría un mayor valor agregado desde el inicio al potencial usuario.

### **Falta de mayor proyección para convertirse en una solución integral**

Se tiene que fomentar la implementación de nuevas sedes de Conquito en diferentes sectores estratégicos de la ciudad, a fin de brindar una solución integral a los diferentes emprendedores, se podría colocar subsidiarias de Conquito en las administraciones zonales del municipio.

### **Falta de servicios complementarios para fortalecer los emprendimientos**

Para mayor acogida de partes de los emprendedores se debería realizar un convenio con alguna institución financiera para que se les facilite los préstamos para microempresas, con un interés mas bajo y con tiempo considerable de pago. Como por ejemplo se puede dar préstamos de 5000 con un interés de 5% a un plazo de 60 meses estos préstamos se pueden canalizar a través de instituciones con Credife o con la Cámara de Comercio de Quito.

### **Falta de divulgación e información hacia la comunidad de los servicios prestados**

Promocionar los servicios, aumentar la publicidad en medios de comunicación, como radio, tv, prensa escrita, internet, etc. También puede ser convenios con instituciones educativas para que realicen pasantías en Conquito

### **Horarios difíciles para los emprendedores**

Se debería brindar charlas además en las tardes por ejemplo de 6:30 a 8:00 pm, ya que son los horarios donde las personas salen de sus trabajos y fines de semana deberían atender hasta las 4:00 ya que la mayoría de gente trabaja los sábados.

### **En cuanto a la bolsa de empleo faltan más convenios con empresas e instituciones**

Para la bolsa de empleos seria muy interesante y beneficioso que realicen mayores convenios con empresas públicas y privadas, con contratos de trabajo que brinden estabilidad a los usuarios, que la atención sea personalizada y que den opciones para poder elegir, en el caso de las personas que ya tienen sus títulos académicos se tendría que tener una bolsa mas especializada a fin de optimizar el recurso humano inclinar a sus respectivas ramas.

Tomando en cuenta las amenazas:

### **Creación de nuevas Incubadoras**

Fortalecer los productos que ofrece y realizar una alianza con otras empresas seas estas nacionales o internacionales.

### **Fortalecimiento de Incubadoras ya establecidas**

Tratar de formar alianzas con empresas dedicadas al desarrollo de emprendedores, teniendo la cooperación y la capacitación de otras instituciones, para mejor sus servicios.

Con respecto al CIDEM de la UNITA, se puede recomendar las siguientes estrategias de acuerdo a las debilidades:

#### **Infraestructura insuficiente y deprimente**

Se debe ubicar en un edificio con una excelente infraestructura la cual llame la atención a los usuarios, que brinde todas las comodidades para una incubación y de garantía a los potenciales usuarios.

#### **Señalética interna**

La Señalética debe ser ubicada en lugares más visibles y con colores llamativos, debe estar un guardia que nos ayude con cualquier inquietud.

#### **Falta de proyección empresarial a largo plazo**

Que sea tenga mayor visión: crecer, desarrollar, tener como referencia Conquito, hacer más convenios con empresas públicas o privadas

#### **Falta de recursos para desarrollar nuevos servicios y productos**

Formar un fondo de financiamiento que integre la cooperación municipal, gubernamental y de los mismos alumnos, así como también con la ayuda de empresas nacionales e internacionales dedicadas al desarrollo de incubadoras. La ayuda económica puede ser con un interés de 5% a un plazo de 60 meses, estos préstamos se pueden realizar canalizándolos con instituciones que apoyan a los emprendedores como Credife o la Cámara de Comercio de Quito

#### **Falta de incorporación de nuevos asesores que no sean profesores**

Para que no haya limitaciones de servicio, la contratación de personal capacitado sería bueno porque tendrían nuevas ideas y una visión diferente lo que ayudaría al mejoramiento sustancial de la institución

#### **Costos de cursos de capacitación mayores que la competencia**

Los costos deberían ser mas accesibles, dar paquetes promocionales sería muy conveniente, ya que tendrían más clientes. Se debe dar facilidad de pagos y proponer programas de capacitación específicos que ayuden al emprendimiento.

#### **Falta de apertura por parte de los directivos hacia nuevos procesos de expansión**

Presentarles una propuesta la cual puede ser un negocio que no requiera de mucha inversión y que todos se sientan capaces de poder realizarlo eso les va a llamar la atención, para que ellos también se entusiasmen, y puedan mejorar los servicios.

#### **Poca información promocional de los servicios**

Deben pasar sus productos promocionales por todos los medios de comunicación para que se den a conocer como la tv, el radio, vallas publicitarias, prensa escrita, internet, etc.

### **Deficiente atención al cliente**

Este es un aspecto que se debe mejorar de inmediato. Se tiene que instaurar una política de calidad del servicio al cliente, en el que estén comprometidas todo el personal, en el cual les enseñen a ser más comunicativos, que interactúen con los usuarios, que puedan solventar cualquier inquietud con solvencia.

Con respecto a las Amenazas del CIDEM se podría tomar estas estrategias:

### **Creación de nuevas Incubadoras**

Para la creación de nuevas incubadoras tendrían que fortalecer sus productos y crear una alianza con otras empresas sean estas nacionales o internacionales y compartir ideas para el mejoramiento del establecimiento. Como por ejemplo podemos realizar charlas y vivencias de otros emprendedores a momento de acentuar su microempresa.

### **Fortalecimiento de Incubadoras ya existentes**

Tener proyectos nuevos que llamen la atención asesoramientos de microempresas, como pueden invertir el dinero y que los usuarios se sientan complacidos y vean en el Cidem un apoyo y para la creación de microempresas.

### **Eventual cierre de la UNITA por parte de las autoridades**

Para poder evitar el cierre de la institución se debe mejorar la educación, dando talleres educativos a los maestros, que se encuentren actualizados. Y tratar de poner en un solo edificio todas las facultades eso les ayudaría a que los clientes le vean como una institución seria.

### **Desastres Naturales**

Para evitar consecuencias graves ante un eventual desastre natural, se debería reforzar las edificaciones o reubicar las instalaciones en lugares más seguros y con mejor infraestructura. Se debe crear un plan integral de fortalecimiento del emprendimiento, en que se coordine las acciones del estado, los sectores académicos y de investigación, las incubadoras, los emprendedores y la comunidad en general, a fin de tener mejores herramientas que impulsen el motor de desarrollo real de toda economía, el empleo productivo, oportuno y digno.

## **BIBLIOGRAFIA**

AGUIRRE, Pamela. Micro y Pequeña Empresa. Lima 2006

BATALLA, Karla. Ventajas y desventajas de las Mipymes en Mexico. 2009

BARQUETTE, Stael, Factores de localización de incubadoras y empresas de nueva tecnología, RAE- revista de administración de empresas. Vol 41 N° 1, julio – septiembre del 2002

BERNARDEZ, Mariano., Desempeño organizacional: Mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones, Estados Unidos, 2007.

BRIVIO, Adrian. Plan Operativo. Apoyo a las mipymes en Ecuador a través de las ADE's. Resumen Ejecutivo. 2004

CAMACHO, Jaime A. XII Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial. Area: Incubacion de Empresas De Base tecnológica Y Parques Tecnológicos: Costa Rica, Noviembre 9 al 11 de 1998

CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO. Estudio sobre las Pymes Chilenas. Diagnostico de Pymes en Chile 2007. Chile 2008

CARRASCO Manuel y Toledano Nuria. La promoción de la economía social a través del programa Escuela de Empresas Cooperativas. El caso de la provincia de Huelva. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 46, noviembre 2003

CID, Alma Lorena. Racionalidad Económica de las Mipymes y el Comercio Informal. 2005

COVARRUBIAS, Isaías. Emprendedores y Empresarios: un enfoque Institucional Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado Barquisimeto, Revista, contribuciones económicas, Venezuela, septiembre 2003.

CARRASCO, Manuel y Toledano Nuria. La promoción de la economía social a través del programa Escuela de Empresas Cooperativas. El caso de la provincia de Huelva. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 46, noviembre 2003

DUENAS, María del Carmen. Importancia de la MYPES/PYMES en el país, 21 de noviembre de 2008

GALINDO, F. Las Pymes y su entorno. Apuntes y Memorias. 2005

FERNANDEZ, Mayerlin. Relevancia de Incubación Empresarial. Universidad de Carabobo. 2006

FLORES, Julio. Las Pymes como mecanismo de desarrollo. Quito. 2008

HIRANO. Una mirada a las políticas públicas a favor de las MYPE en América Latina. *El Comercio*. 2006, Agosto 27

INTRIAGO, Jose. La importancia de las Mipymes en A. Latina. 2007

KIRZNER, Israel. Competencia y empresariedad, España, 1998

KANTIS, Hugo. BID, Empresariedad en Economías Emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia, 2002

LEMES, Batista. Las Pymes y su espacio en la Economía Latinoamericana. 2008

LOCANE, Guillermo Luis. Obstáculos y Palancas para la capitalización y expansión de la Pequeña y Mediana Empresa, Buenos Aires, 2004

MARTINEZ G, Fernando. Información Comercial de la pymes Revista de Economía. ISSN 0019-977X, Nº 771, 1998

MEDINA, Gisela. Universidad de Monterrey. Centro Vinculacion y Desarrollo. México. 2006

MERCADO V, Horacio. PALMERIN C. Marisol. La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas

MORA VANEGAS, Carlos. Importancia de la Incubación de Empresas. Caraboobo-Venezuela. 2006

SAAVEDRA y HERNANDEZ. Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio Comparativo. 2008. Venezuela

SAMANIEGO, Juan Pablo. La Cultura Emprendedora. Quito 2005

SANCHEZ, Ignacio. Una visión alternativa de las Pymes y su estructura. Artículo. 2005

SUTZ, Judith. Universidad, producción, gobierno: encuentros y desencuentros, CIESU, Montevideo - Uruguay, 1996

RODRIGUEZ, Vargas, J.J. La Nueva Fase de Desarrollo Económico y Social del Capitalismo Mundial. 2005

TOLEDO, Cristian. Incubadoras de Empresas: Sistema de Incubación de Empresas. Artículo Publicado en Incubación de empresas. Chile 2005

VALDIVIESO, Ocampo Guillermo. Reflexiones en Torno a la Empresarialidad y el Desarrollo Económico Local., Universidad Autónoma De Chiapas, México, 2008

VENCE, Deza Xavier. Economía de la innovación y del cambio tecnológico: una revisión crítica. España, 1995

VIEGO, Valentina. Empresarialidad e instituciones: dos nuevas perspectivas del análisis regional contemporáneo, Revista eure (Vol. XXX, N° 90), pp. 41-63, Santiago de Chile, septiembre 2004.

ZORRILLA S., Juan. Pequeñas y medianas empresas, PyME. Agosto 2004

REVISTA ACTUALIADA Y ECONOMÍA. Las Pymes en Costa Rica. Enero 2008

NUEVO CAMIINO DE ALTERNATIVA FINANCIERA Normas Internacionales de Información Financiera para MYPE. 2009, Agosto. Vol. 1.

Gremios expresan apoyo al programa de créditos PYME. El Comercio (2009, Agosto 11).

[www.hoy.com.ec/...ecuador/siete-pymes-ecuatorianas-en-ranking-de-las-100-216281-211](http://www.hoy.com.ec/...ecuador/siete-pymes-ecuatorianas-en-ranking-de-las-100-216281-211).

<http://www.redgesol.org.ar/incubacultura/incubadoracultural.htm>

<http://www.economia.cl/>

## ANEXOS

Como anexos se presenta las preguntas utilizadas en las entrevistas efectuadas.

### FORMULARIO DE ENCUESTA PARA ENTREVISTA A LOS ACTORES Y BENEFICIARIOS DE LAS INCUBADORAS EMPRESARIALES EN EL ECUADOR

*El presente formulario tiene como objetivo conocer las principales características, así como los beneficios que brindan las Incubadoras Empresariales en el Ecuador.*

Le agradecemos por su valiosa colaboración.

Esta información será utilizada estrictamente para fines académicos

NOMBRE

---

INCUBADORA

CIDEM ----

CONQUITO ----

---

DIRECTIVO

\_\_\_\_\_

ASESOR/PERSONAL DE APOYO

\_\_\_\_\_

USUARIO

\_\_\_\_\_

QUE SERVICIOS PRESTAN LAS INCUBADORAS EMPRESARIALES EN EL ECUADOR



---

---

---

CUALES CONSIDERA USTED QUE SON LAS PRINCIPALES FORTALEZAS

---

---

---

CUALES CONSIDERA USTED QUE SON LAS PRINCIPALES LIMITACIONES

---

---

---

CREE UD QUE LAS INCUBADORS EMPRESARIALES FACILITAN EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO EN EL PAIS

---

---

---

MUCHAS PERSONAS CONSIDERAN UNA PERDIDAD DE TIEMPO ACUDIR A ORGANISMOS DE AYUDA, QUE OPINA UD AL RESPECTO?

---

---

---

SEGÚN SU CRITERIO QUE SERVICIOS CREE QUE PODRIAN IMPLEMENTAR LAS INCUBADORAS A FIN DE CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE NUEVAS IDEAS DE NEGOCIO

---

---

---

**PREGUNTAS ESPECÍFICAS PARA DIRECTIVOS**

QUE SERVICIOS PRESTA LA INCUBADORA QUE REPRESENTA

---

---

---

CUALES SON LAS MAYORES DEMANDAS DE SERVICIOS

---

---

---

QUE PODRIAN HACER PARA FORATELECER EL PROCESO DE INCUBACIÓN EN EL PAIS

---

---

---

QUE AYUDA DEL GOBIERNO NECESITARIAN PARA FOMENTAR AUN MÁS EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO

---

---

---

SEGÚN SU CRITERIO CUAL ES LA PROYECCION DE LAS INCUBADORAS EMPRESARIALES COMO ENTE DE DESARRROLLO PARA LOS EMPRENDIMIENTOS EN EL CONTEXTO ACTUAL DEL PAIS

---

---

---

**PREGUNTAS ESPECIFICAS PARA ASESORES Y PERSONAL DE APOYO DE LS INCUBADORAS**

CUALES SON LAS CONDICIONES EN LAS QUE PRESTAN SU AYUDA A LOS EMPREDEDORES QUE REQUIEREN SUS SERVICIOS

---

---

---

---

---

QUE OTROS SERVICIOS SEGÚN SU EXPERIENCIA SE PODRIAN IMPLEMENTAR PARA FACILITAR EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO

---

---

---

---

---

QUE PROYECCION TIENEN COMO PARTE DE LA INSTITUCION EN SU AFAN DE DESARROLLO HACIA LOS NUEVOS EMPRENDIMIENTOS

---

---

---

---

---

ES NECESARIO EL APOYO POR PARTE DEL GOBIERNO PARA POTENCIALIZAR SUS SERVICIOS

---

---

---

---

---

CUANTOS PROYECTOS EN PROMEDIO MANEJAN UDS COMO PARTE DE ESTA INCUBADORA

---

---

---

---

---

LE GUSTARIA SER PARTE DE LOS ACCIONISTAS DE ALGUNOS EMPRENDIMIENTOS QUE UD HA ASESORADO

---

---

---

---

---

SEGÚN SU CRITERIO CUAL ES LA PROYECCION DE LAS INCUBADORAS EMPRESARIALES COMO ENTE DE DESARRROLLO PARA LOS EMPRENDIMIENTOS EN EL CONTEXTO ACTUAL DEL PAIS

---

---

---

**PREGUNTAS ESPECIFICAS PARA USUARIOS - EMPRESARIOS**

CUALES SON LAS MAYORES NECESIDADES QUE UD TIENE PARA EL PROCESO DE INCUBACIÓN

---

---

---

QUE SERVICIOS QUISIERA UD SE IMPLEMENTEN EN LAS INCUBADORAS EMPRESARIALES

---

---

---

ESTARIA DE ACUERDO UD DE PAGAR UNA MEMBRESIA POR AFILIARSE A LAS INCUBADORES A FIN DE RECIBIR APOYO TÉCNICO Y ASESORIA YA SEA EN TERMINOS DE ADMINISTRACION, LEGAL, RRHH

---

---

---

SI ESTUVIERA DE ACUERDO A PAGAR UNA MEMBRESIA DE AFILAICION, CUANTO ESTARIA DISPUESTO A ABONAR ANUALMENTE

- HASTA 20 USD AL AÑO \_\_\_\_\_
- HASTA 50 USD AL AÑO \_\_\_\_\_

- HASTA 100 USD AL AÑO \_\_\_\_\_
- MAS DE 100 USD AL AÑO \_\_\_\_\_

SEGÚN SU CRITERIO QUE PERSPECTIVA DE DESARROLLO TIENEN LAS INCUBADORAS EMPRESARIALES COMO ENTE DE APOYO PARA LAS NUEVAS IDEAS DE NEGOCIO EN EL PAIS

---

---

---