

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “ISRAEL”

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MAESTRÍA INTERNACIONAL EN ADMINISTRACIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**“LA SITUACIÓN DE LAS INCUBADORAS DE PROYECTOS EN EL
ECUADOR Y ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
MODELO ALTERNATIVO”**

**Proyecto Profesional de Grado previo a la obtención del título de Magister en
Administración y Dirección de Empresas**

AUTOR: GIOCONDA MONSERRATH CARVAJAL RUIZ

Tutor:

PH.D. WILFRIDO PALACIOS

Quito-Ecuador

2014

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Firma de Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Quito, 27 marzo de 2014

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi madre por su amor y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a mis amigos Econ. Modesto Rivas y Martha Quimbiulco, sin su apoyo no habría sido posible el desarrollo de esta tesis.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BNF	Banco Nacional de Fomento
CFN	Corporación Financiera Nacional
CI	Cooperación Internacional
CMP	Cambio de la Matriz Productiva
COOTAD	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
UPI	Unidades Productivas Integradas
DCMKT	Departamento de Comercialización y Mercadotecnia
GADs	Gobiernos Autónomos Descentralizados
IED	Inversión Extranjera Directa
INEN	Instituto Ecuatoriano de Normalización
MDMQ	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
ONG's	Organizaciones no Gubernamentales
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
SFN	Sistema Financiero Nacional
TIC's	Tecnologías de Información y Comunicación
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VA	Valor Agregado

INDICE

DEDICATORIA.....	
AGRADECIMIENTO.....	
SIGLAS Y ABREVIATURAS	
RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	1
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación actual del problema y contexto.....	1
1.2 Problema Central, Causas y Efectos: Directos, Mediatos y Estructurales	3
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo General de la Investigación	4
1.2.2 Objetivo General de la Propuesta	4
1.2.3 Objetivos Específicos de la Investigación	5
1.3 INTERROGANTES	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA	7
2.1 MARCO TEÓRICO	7
2.1.1 Marco Conceptual.....	7
2.1.1.1 Marketing	7
2.1.1.2 Organización.....	7
2.1.1.4 Modelo Canvas	8
1. Propuesta de valor.	8
2. Relaciones con los clientes.....	8
3. Canales de distribución.....	8
4. Segmentos del mercado.....	8
5. Fuentes de ingreso.....	8
6. Actividades clave.....	8
7. Recursos clave	8
8. Socios clave.....	8

9. Estructura de costos. (OSTERWALDER A., 2013).....	8
2.1.1.5 Estrategia	8
2.2 DEFINICIONES.....	9
2.2.1 Incubadora de Empresas	9
2.2.2 Emprender	9
2.2.3 Emprendedor	9
2.2.4 Starups	9
2.2.5 Mercado Meta/Objetivo.....	9
2.2.6 Clúster.....	10
2.2.7 Competencia	10
2.2.8 Matriz Categorial.....	10
2.3 INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS EN EL ECUADOR.....	10
2.3.1 Tipo De Investigación	10
2.3.2 La Matriz Categorial.....	11
2.3.3 Diseño de la Investigación.....	12
2.4 GRUPO DE ESTUDIO	13
2.4.1 Tamaño de la Muestra y Matriz de Dominios	13
2.4.2 Cobertura de la Investigación	14
2.5 RECOLECCIÓN DE DATOS	15
2.5.1 Técnicas Empleadas	15
2.5.2 Construcción de Instrumentos	15
2.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	16
CAPÍTULO III INDICADORES SITUACIÓN DE LAS INCUBADORAS DE PROYECTOS EN EL ECUADOR	17
3.1 PREGUNTAS GENERALES	18
3.1.1 Problemas que Inciden en el Desarrollo de Incubadoras de Proyectos en el País. 18	
3.1.2 Visibilización de Incubadoras de Proyectos en el Ecuador	20
3.1.3 Incubadoras de Proyectos Exitosas.....	22
3.1.4 Recomendaciones para Fomentar el Establecimiento de Incubadoras de Proyectos	23
3.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS	26
3.2.1 Financiamiento	26

3.2.1.1	Financiamiento de iniciativas de incubadoras con recursos propios	26
3.2.1.2	Instituciones del Sistema Financiero Nacional que Aportan con Incubadoras de Proyectos	27
3.2.1.2.3	La Cooperación Internacional (CI) y el desarrollo de incubadoras de proyectos	29
3.2.1.2.4	Aportes de Asistencia Técnica de la Cooperación Internacional para el Fomento de Incubadoras de Proyectos	30
3.2.1.2.4	La Inversión Extranjera Directa (IED) y la Incubación de Proyectos	31
3.2.1.2.5	Financiamiento y Acciones Gubernamentales para el Desarrollo de Incubadoras de Proyectos	33
3.2.2	Experiencia / Conocimiento	34
3.2.2.1	Conocimiento y Experiencias para Atender Incubadoras de Proyectos	34
3.2.2.2	Relaciones Estratégicas	36
3.2.3	Infraestructura Física	37
3.2.3.1	Calidad de los Espacios Físicos en los que Trabajan las Incubadoras de Proyectos	37
3.2.3.2	Acceso a la Infraestructura Física.....	38
3.2.3.2	Maquinaria, Equipos y Tecnologías de las Incubadoras de Proyectos.....	39
3.2.4	Educación/Capacitación	40
3.2.4.1	La Educación y la Proactividad para Incursionar en Proyectos de Incubación..	40
3.2.4.2	La Calidad de la Educación y los Emprendimientos Productivos.....	41
3.2.4.3	La Orientación de la Capacitación para el Fomento de Emprendimientos Productivos	42
3.2.5	Normativa	43
3.2.5.1	Limitaciones de la Normativa para las Incubadoras de Proyectos	43
3.2.6	Concepto.....	45
3.2.6.1	Relación entre el Concepto y la Práctica de Incubación de Proyectos	45
3.2.7	Competitividad	46
3.2.7.1	Elementos de la Competitividad de las Empresas Incubadoras	46
3.2.8	Política Pública.....	47
3.2.8.1	Interés de la Política Pública por el Fomento de las Incubadoras de Proyectos.	47
CAPÍTULO IV SITUACIÓN DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS EN EL ECUADOR.....		50
4.1	INCUBADORAS ECUATORIANAS	50

4.1.1 EMPRENDER.....	50
4.1.2 INCOVAL.....	51
4.1.3 ADE.....	51
4.1.4 CONQUITO.....	52
4.1.5 INNPULSAR.....	52
4.1.6 CORPOAMBATO.....	52
4.1.7 RIOINNOVA.....	53
4.2 INDICADORES QUE REVELAN LA SITUACIÓN DE LAS INCUBADORAS EN EL ECUADOR.....	53
4.2.1 Financiamiento.....	53
4.2.2 Experiencia/Conocimiento.....	54
4.2.3 Infraestructura.....	55
4.2.4 Educación/Capacitación.....	55
4.2.5 Normativa.....	55
4.2.6 Concepto.....	56
4.2.7 Competitividad.....	57
4.2.8 Política Pública.....	57
CAPÍTULO V MODELO Y ESTRATEGIA PARA INCUBADORAS DE PROYECTOS EN EL ECUADOR.....	59
5.1 MODELO ALTERNATIVO PARA LA INCUBACIÓN DE PROYECTOS.....	60
5.1.2 Definición Incubadora de Empresas.....	60
5.2 MODELO.....	61
5.3 BONDADES DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS INTEGRALES.....	66
5.3.1 Reducción de Costos de Operación.....	66
5.3.2 Mercado y Comercialización de Productos.....	66
5.3.3 El Principio de Solidaridad.....	67
5.3.4 Intercambio de experiencias.....	67
5.3.5 Selección de Emprendedores.....	67
5.3.6 Actividades de Capacitación Teórico Técnica.....	68
5.4 ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ALTERNATIVO PARA LA INCUBACIÓN DE PROYECTOS.....	68
5.4.1 Valores y Principios Estratégicos.....	68
5.4.2 Actores.....	69

5.4.3 Objetivo General.....	70
5.4.4 Ejes Estratégicos.....	70
5.4.5 Alcance de los Ejes Estratégicos	70
5.4.5.1 Financiamiento de Operaciones.....	70
5.4.5.1.1 Estrategia de Financiamiento	71
5.4.5.1.2 Acciones de éxito de la Estrategia de Financiamiento	71
5.4.5.1.3 Fondo de Contingencia y Crédito	73
5.4.5.2 Capacitación	73
5.4.5.2.1 Estrategia de Capacitación.....	74
5.4.5.2.2 Acciones de éxito de la Estrategia de Capacitación	74
5.4.5.3 Generación de Bienes y Servicios de Calidad	75
5.4.5.3.1 Estrategia de Generación de Bienes y Servicios de Calidad	76
5.4.5.3.2 Acciones de éxito de la Estrategia de Generación de Bienes y Servicios de Calidad.....	76
5.4.5.4 Comercialización de Bienes y Servicios	77
5.4.5.4.1 Estrategia de Comercialización de Bienes y Servicios.....	77
5.4.5.4.2 Acciones de éxito de la Estrategia de Comercialización de Bienes y Servicios	77
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
6.1 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	80
6.1.2 Cumplimiento De Objetivos Específicos De La Investigación	81
6.1.2.1Financiamiento	81
6.1.2.2 Experiencia/Conocimiento	81
6.1.2.3 Infraestructura Física	81
6.1.2.4 Educación/Capacitación	82
6.1.2.5 Normativa	82
6.1.2.6 Concepto	82
6.1.2.7 Competitividad	82
6.1.2.8 Política Pública.....	83
6.2 PRINCIPALES DESAFÍOS DE LAS INCUBADORAS DE PROYECTOS	83
6.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A TENERSE EN CONSIDERACIÓN	85
6.3.1 Financiamiento	85

6.3.2 Infraestructura Física, Instalaciones y Equipos	85
6.3.3 Educación /Capacitación	85
6.3.4 Normativa	85
6.3.5 Concepto.....	86
BIBLIOGRAFÍA	92

RESUMEN

En el Ecuador, en el curso de las dos últimas décadas, se ha promocionado la incursión en emprendimientos productivos menores y de orden diverso, lográndose resultados diferentes. En la década de los años 90 del Siglo XX, el desarrollo de incubadoras de proyectos fue motivo de atención por los logros registrados en otros países latinoamericanos, particularmente en México. A partir del segundo quinquenio del presente Siglo, el tema de forma progresiva ha perdido dinamismo, entre otras razones por la contracción de los recursos financieros y de asistencia técnica provenientes de la Cooperación Internacional (CI), como consecuencia de las crisis económica financiera de los países capitalistas centrales, como también, por los limitados o casi inexistentes apoyos de las instituciones del sector público, a pesar de las excelentes condiciones económicas por las que transitó el país, debido a los altos precios del petróleo e incremento de las recaudaciones fiscales. Ante el incierto futuro de las incubadoras de proyectos, dadas las limitadas oportunidades de acceder a recursos financieros y de asistencia técnica, así como, por su debilidad conceptual y otros factores, la tesis de grado para optar por el grado académico de Magister en Administración y Dirección de Empresas, propone una estrategia para llevar a la práctica un modelo alternativo para incubación de proyectos empresariales de tamaño menor, la que fue construida luego de identificar el problema central de aquellas, causas y efectos; como también, de proceder con una investigación de campo que permitió validar las hipótesis de trabajo y de un estudio sobre el comportamiento de la economía nacional y de la CI. A más de cumplirse con los objetivos perseguidos por la investigación y la propuesta, fue posible comprobar la viabilidad y oportunidad de ser llevada a la práctica, esta última. El trabajo de tesis de grado que lo conforman seis capítulos fue desarrollado con el concurso de ciencias y materias, tales como: la Administración de Empresas, Planificación Estratégica, Economía Aplicada, Estadística Aplicada, Diseño Organizacional, Estrategia Competitiva y otras impartidas en la Maestría Internacional en Administración y Dirección de Empresas ofrecida por la Universidad Tecnológica Israel, como por el empleo de una metodología de investigación actual y elaboración de

tesis de carácter científica. El trabajo realizado aporta a la sociedad y economía ecuatoriana a través de un cuerpo importantes de indicadores sobre las incubadoras de proyectos que pueden ser empleados por la academia, centros de investigación, organizaciones de la sociedad civil y emprendedora para orientar sus propuestas técnicas; y con un modelo de incubación de proyectos, concebido bajo parámetros conceptuales, técnicos y prácticos.

INTRODUCCIÓN

En el período 2007-2013, la economía ecuatoriana registró un crecimiento promedio anual del PIB¹ del 4.24%², como resultado de situaciones favorables derivadas de: los altos precios del petróleo en el mercado internacional y de importantes volúmenes de producción de crudo, en circunstancias en que este producto constituye la principal fuente de ingresos públicos por exportaciones e impuestos; un incremento sostenido de las rentas por tributos fiscales; una elevada inversión pública alrededor de obras diversas de infraestructura y gastos sociales; diversificación aunque lenta de la actividad productiva primaria, industrial y de servicios, que a más de abastecer el mercado interno amplió y diversificó la base exportable; y el aporte de las remesas de migrantes, las que a pesar de su disminución registrada desde el año 2009 por la crisis económica financiera internacional, no dejaron de ser importantes.

Contribuyó a la gestión del Estado, en el período referido, la aprobación de una Nueva Constitución Política basada en derechos y de una amplia normativa; la recuperación de la planificación como instrumento de organización y administración del Estado, de gobernabilidad y control; el reordenamiento y fortalecimiento de la institucionalidad; y demás situaciones, que dieron lugar a que el Gobierno Nacional mejore el desarrollo sustentable del país.

A pesar del análisis presentado, resta en el Ecuador mucho por hacer para fortalecer su proceso de desarrollo, como también en espacios de intervención menores, especialmente alrededor de la producción, que no fueron atendidos antes de este Gobierno o durante él, los que aportan a contrarrestar la pobreza porque generan empleo, contribuyen con el abastecimiento de productos y el control de precios. En general se trata de unidades productiva de tamaño micro y pequeñas, dentro de las cuales se encuentran las incubadoras de proyectos.

¹ PIB Producto Interno Bruto

² Extraído de: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/>

En ausencia de un conocimiento real sobre las incubadoras de proyectos en el país por carencia de documentos e investigaciones que aborden el tema, se llevó a cabo la tesis de grado previa la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, titulada “La situación de las incubadoras de proyectos en el Ecuador y estrategias para la implementación de un modelo alternativo”.

El trabajo consistió en la realización de una investigación encaminada a generar indicadores sobre la problemática, los que permitieron comprobar la validez de las hipótesis de trabajo planteadas, disponer de indicadores para el análisis del tema y descubrir los principales factores que inciden sobre la actividad. De manera complementaria, se trabajó en una estrategia encaminada a la creación de Centros de Incubadoras de Proyectos, cuyos ejes principales son: el financiamiento de operaciones, la capacitación, la generación de bienes y servicios de calidad y la comercialización.

La tesis de grado está conformada de dos partes: una primera que aborda el problema (hipótesis de trabajo) y la investigación sobre la misma, la que es tratada en los cuatro primeros capítulos; y una segunda que propone una estrategia de desarrollo del sector que se aborda en el quinto capítulo del documento.

El alcance de cada uno de los capítulos de la tesis de grado es el siguiente:

Capítulo I: El Problema. Se procede con el planteamiento del problema, enfatizando en la identificación de la dificultad central, causas y efectos directos, mediatos y estructurales, así como, en su perspectiva. Se plantea realizar una investigación para comprobar la validez de las hipótesis de trabajo formuladas, estableciéndose los objetivos general y específicos, correspondientes. Por último, se formula un cuerpo de interrogantes y la justificación e importancia de su realización.

Capítulo II: El Marco Teórico y La Metodología. Tipo de Investigación. Trata sobre el método empleado, el que reconoce el tipo de investigación, una matriz categorial, el diseño de la investigación, el grupo de estudio (matriz de dominios), las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procesamiento de la información.

Alrededor de la metodología se trabajó con instrumentos actualizados de investigación, poco utilizados en el país y con recursos de la experiencia personal.

Capítulo III: Indicadores Sobre La Situación de las Incubadoras de Proyectos en El Ecuador: Se pone a consideración de la academia, promotores empresariales y responsables de asumir políticas públicas, los indicadores generados por la investigación de percepción, aplicada a representantes de diversas instituciones con formación profesional y experiencia en el tema. Los indicadores generados, provienen de preguntas relacionadas con ocho variables sistémicas: financiamiento, experiencias / conocimiento, infraestructura física, educación / capacitación, normativa, concepto, competitividad y política pública. La información generada es inédita, puesto que por primera ocasión se realiza una investigación de esta naturaleza en el país.

Capítulo IV: Situación de las Incubadoras en el Ecuador: En este capítulo, se presentan las incubadoras del país, evidencian los indicadores los resultados obtenidos en estos ejercicios empresariales en temas como financiamiento, experiencia / conocimiento, infraestructura, educación / capacitación, normativa, concepto, competitividad, política pública, se detalla la problemática y temas a ser considerados para su mejora.

Capítulo V: Modelo y Estrategia para Incubadoras de Proyectos en El Ecuador: En esta parte de la Tesis de Grado se propone una estrategia para impulsar un modelo de gestión de incubadora de proyectos en el Ecuador, para lo que se definen sus principios estratégicos, establecen actores sociales, determina el objetivo general de la propuesta y desarrollan sus ejes estratégicos: capacitación, generación de bienes de calidad y comercialización.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones: luego de destacar las características generales de la investigación realizada, se califica el cumplimiento de los objetivos específicos e hipótesis de trabajo; así también, se presenta un análisis de los indicadores más sobresalientes, destaca los principales desafíos de las incubadoras de proyectos en el país y subraya los resultados de la investigación a tenerse en consideración. La

presentación de los resultados obtenidos a nivel de variables, a más de contribuir con su comprensión, facilita la adopción de acciones para superar el problema estudiado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación actual del problema y contexto

El Ecuador, en el periodo 1992 - 2006 no dispuso de una orientación clara para promover su desarrollo interno, por la ausencia de un proyecto país y de objetivos nacionales que permitan definir un modelo de desarrollo, a lo que se sumó desde 1999 el abandono de la planificación como instrumento de gobierno y de control de recursos del Estado, todas estas situaciones dieron lugar a dificultades para gobernar la nación.

La actividad económica del país se sostuvo en el desarrollo del sector agrícola y petrolero y en un determinado fomento de la producción industrial como en una limitada organización de los servicios, en este contexto la característica de la manufactura fue sobre todo de carácter espontáneo puesto que el desarrollo de su producción no siempre estuvo relacionada con el desarrollo de la infraestructura de obras pública y con la infraestructura de servicios básicos como tan poco contó con el suficiente financiamiento para su desarrollo debido a que en este período la situación de crisis el país derivó a que su política económica esté condicionada a las decisiones del fondo monetario internacional y el banco mundial que imponía fundamentalmente una política de equilibrios básicos (fiscal, monetaria y de comercio exterior), antes que por el desarrollo social, en circunstancias en que los problemas sociales se multiplicaban y diversificaban.

A lo anotado hay que agregar que la producción manufacturera tan poco observó su relación con la promoción del empleo el pago de salarios justos, el desarrollo de

tecnologías de información y comunicación (TIC's³), la redistribución del ingreso, la protección del medio ambiente, ni el crecimiento de la demanda local.

Es en este contexto, se hace presente iniciativas encaminadas al desarrollo de la micro y pequeña empresa, la que terminaría por ser fundamentalmente de carácter familiar como bien lo confirma una investigación realizada al respecto cuyo resultados se dieron a conocer en el año 2004, la que fue financiada por la USAID⁴, la que dio a conocer que el país contaba con un número cercano a 1'700.000⁵ mini y pequeños emprendimientos que no siempre aseguraban la ocupación laboral pues en promedio tenían dos a tres personas, y en la mayoría de los casos se dedicaban al desarrollo de actividades de servicios y comercio y no necesariamente a la transformación de bienes. (USAID, 2005)

En este marco, 3 lustros atrás a esta fecha se difunden la idea de promover proyectos. Esta iniciativa como más tarde se demuestra los apoyos que recibió, tanto del sector público como del privado resultaron insuficientes en términos de normativas, líneas de financiamiento, e incentivos para impulsarlos, a lo que, debe agregarse el hecho de que este mecanismo es trasladado desde el exterior al país, sin que necesariamente quienes internamente lo promocionaron hayan respetado su alcance conceptual, y las técnicas para su debida implementación.

La filosofía de esta iniciativa consistía en disponer de espacios en el que los emprendimientos con diversas característica y bienes a generarse pudieran interrelacionarse, capacitarse, apoyarse mutuamente, desarrollar destrezas, reconocer el mercado y actuar frente a él y generar bienes que vayan sobre todo a atender la demanda interna, próxima a su espacio de intervención y articulación. A lo anotado se suma el hecho de que los proyectos que operaban bajo este esquema tenían una determinada periodicidad. (Dos a tres años).

³ TIC's Tecnologías de Información y Comunicación

⁴ USAID Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

⁵ Microempresas y Microfinanzas en Ecuador. (2005). Recuperado de <http://www.portalmicrofinanzas.org/gm/document-1.9.36181/Microempresas%20y%20microfinanzas%20en%20ecuador.pdf>

Durante el curso del gobierno en funciones (2007- 2013) tan poco se han hecho manifestaciones puntuales en favor de esta iniciativa (Incubadoras), aunque sí las condiciones crediticias que animan emprendimientos productivos en general han mejorado ostensiblemente. Hoy en día este mecanismo prácticamente se lo enuncia pero no se lo ejecuta; sin embargo, de que su utilidad ha sido comprobada por los resultados obtenidos en otros países. A partir de la consideración de que este mecanismo no debe ser abandonado sino relanzado la presente tesis de grado persigue en lo sustantivo proceder con una investigación que determine el estado de situación real de las incubadoras de proyectos en el país para que a partir de ello configurar una estrategia para fomentar su implementación.

Los emprendedores y los micro empresarios determinaron que su mayor problema es la competencia, la falta de oportunidades para acceder a líneas de crédito, financiamiento, el desconocimiento de este esquema llamado incubadora de empresas y menos de proyectos, los procesos complicados para la elaboración de planes de negocios, desde una perspectiva técnica y no asequible, la falta de capacitación/ experiencia en descubrir las reales necesidades de los clientes, acceso a infraestructura física y el desconocimiento de las políticas que los podría favorecer.

1.2 Problema Central, Causas y Efectos: Directos, Mediatos y Estructurales

En el Ecuador el impulso dado al proceso de las incubadoras de proyectos ha sido insuficiente lo que no ha permitido su despegue. Alrededor de las incubadoras en el Ecuador el **problema central** detectado indica que los proyectos que apoyan su ejecución no han obtenido los mejores resultados a pesar de que este ejercicio ha sido ensayado por un espacio de tres lustros. Entre las **causas** que han dado lugar a esta situación se encuentran las siguientes:

Las dificultades para obtener recursos que financien esta actividad tanto de origen propio como provenientes del sistema financiero nacional. Una segunda causa hace referencia a los insuficientes conocimientos y experiencias que registran quienes incursionan en esta actividad para la concepción de proyectos como para administrarlos. Otra causa es la referida a las pocas disponibilidades de espacio para en ellos implementar la infraestructura para su operación. Una cuarta causa se refiere a que los

niveles de educación y capacitación de los emprendedores no son compatibles con las demandas técnicas y operativas de los proyectos, es decir; las habilidades y destrezas individuales para llevar a cabo las incubadoras son insuficientes

De su parte, las exigencias legales para su implementación tampoco ha permitido el desarrollo de este tipo de iniciativas. Otras da cuenta de que los conceptos sobre incubadoras que animaron la instalación de proyectos no han sido técnicamente aplicados sin embargo mantienen tal denominación. La calidad de los bienes y servicios generados por los proyectos en marcha, a lo que se suman los costos altos de producción y la generación de cantidades insuficientes han dado lugar a que los mismos no sean competitivos en el mercado y menos puedan competir en el mercado internacional. De su parte la política pública ha ofrecido un apoyo insuficiente para la puesta en marcha de estas iniciativas, a tal punto que en el país no cuenta con espacios financiados por el Estado para ensayar proyectos de incubadoras.

Este conjunto de causas y otras más han provocado los siguientes **efectos**: El desarrollo de las incubadoras en el Ecuador es casi inexistente puesto que esta opción no ha sido debidamente valorada postergando una real generación de bienes y servicio y de ocupación para el país; como tampoco, se ha apostado por el desarrollo del conocimiento e iniciativas de esta vía. El problema central causas y efectos descritos constituyen las hipótesis de trabajo de esta tesis de grado, los que a través de los resultados de la investigación, darán lugar a que sea ratificado, rectificadas o ajustados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General de la Investigación

Determinar el estado de situación de las incubadoras de proyectos en el Ecuador.

1.2.2 Objetivo General de la Propuesta

Impulsar el desarrollo de incubadoras de proyectos definiendo una estrategia a fin; en base a los resultados derivados de la investigación realizada.

1.2.3 Objetivos Específicos de la Investigación

- Determinar las principales fuentes de financiamiento que apoyan los procesos de incubadoras de proyectos en el Ecuador.
- Establecer los niveles de experiencia y conocimiento que acusan los inversionistas de incubadoras de proyectos para incursionar en el área.
- Establecer en qué medida la infraestructura física: espacios físicos, propiedad, maquinaria y equipo favorecen la implementación de incubadoras de proyectos.
- Descubrir el grado en que la educación y capacitación impartidas en el país ofrecen herramientas útiles para crear y administrar emprendimientos productivos de tamaño diverso.
- Determinar si los cuerpos legales disponibles en el país y relacionados con el fomento productivo de micro y pequeñas empresas son suficientes o requieren ser fortalecidos, especialmente para apoyar al desarrollo de iniciativas de incubadoras de proyecto.
- Descubrir si en el país, los emprendimientos de incubadoras de proyectos observan correspondencia entre su alcance conceptual y su aplicación práctica.
- Establecer los elementos que determinan los niveles de competitividad de los bienes y servicios producidos por los proyectos de incubadoras.
- Establecer en qué medida la política pública ecuatoriana ha legitimado y apoyado la promoción de las incubadoras de proyectos.

1.3 INTERROGANTES

Los interrogantes que animaron la formulación de la investigación que se llevó a cabo fueron:

¿Cuáles fueron las principales fuentes de financiamiento que apoyaron los procesos de incubadoras de proyectos en el Ecuador?

¿Cuáles son los niveles de experiencia y conocimiento que acusan los inversionistas de incubadoras de proyectos para incursionar en el área?

¿En qué medida la infraestructura física: espacios físicos, propiedad, maquinaria y equipo favorecen la implementación de incubadoras de proyectos?

¿En qué grado la educación y capacitación ofrecidas en el país ofrecen herramientas útiles para crear y administrar emprendimientos productivos de tamaño diverso?

¿Los cuerpos legales disponibles en el país y relacionados con el fomento productivo, de micro y pequeñas empresas son suficientes o requieren ser fortalecidos, especialmente para apoyar al desarrollo de iniciativas de incubadoras de proyecto?

¿En el país, los emprendimientos de incubadoras de proyectos observan correspondencia entre su alcance conceptual y su aplicación práctica?

¿Cuáles son los elementos que determinan los niveles de competitividad de los bienes y servicios producidos por los proyectos de incubadoras?

¿Las políticas públicas ecuatoriana ha legitimado y apoyado la promoción de las incubadora de proyectos?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

2.1 MARCO TEÓRICO

Este proceso de investigación se fundamentará en varias teorías administrativas relacionadas con las siguientes áreas

1. Investigación de la situación de las Incubadoras de Empresas en el Ecuador
2. Marketing
3. Organización
4. Estrategia
5. Modelo Canvas

2.1.1 Marco Conceptual

Para una mejor comprensión del estudio se presenta la siguiente terminología.

2.1.1.1 Marketing

Marketing es la gestión de relaciones redituables con los clientes. (KOTLER Philip, 2013)

Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y generan sólidas relaciones con los consumidores para, a cambio, obtener valor de ellos. (KOTLER Philip, 2013)

Philip Kotler asegura que esta disciplina es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. (MERCA2.0, 2010)

El Marketing es la única función que actúa para transformar las utilidades de operación en un negocio. (LOVELOCK Christopher, 2009)

2.1.1.2 Organización

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo 1) sistemas de patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operaciones, 2) la empresa en sí misma, 3) cooperación de

dos o más personas, 4) la conducta de los integrantes de un grupo y 5) la estructura intencional de papeles en una empresa “formalmente organizada”. (KOONTZ H., 2004)

2.1.1.4 Modelo Canvas

El Método Canvas consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en VALOR para crear un negocio exitoso, hace parte de la metodología Lean Startup que junto al Producto Mínimo Viable ponen a su mano herramientas muy sencillas de probar cual puede ser el producto o el servicio más viable para las empresas en crecimiento. (QUIJANO, 2013)

La estructura que sigue la herramienta de modelo de negocios, consiste en desarrollar los puntos en el siguiente orden:

1. Propuesta de valor.
2. Relaciones con los clientes.
3. Canales de distribución.
4. Segmentos del mercado.
5. Fuentes de ingreso.
6. Actividades clave.
7. Recursos clave
8. Socios clave
9. Estructura de costos. (OSTERWALDER A., 2013)

2.1.1.5 Estrategia

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrirla y tomar posesión de ella. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales. Si el mismo conjunto de actividades fuera el mejor para generar todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y proveer acceso a todos los clientes, las empresas podrían desplazarse fácilmente entre estos conjuntos de actividades y la eficacia operacional determinaría el desempeño. (PORTER M. , 100 Harvard Business Review, 2011).

2.1.1.5.1 Estrategia de Océano Azul

La estrategia del océano azul fue formulada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en un libro del mismo nombre (“Blue Ocean Strategy”), en el que defienden la importancia de la innovación a la hora de abrir nuevos mercados, alejándonos de la competencia destructiva que existe en los terrenos empresariales más explotados.

Principios de la estrategia

Según los autores, la estrategia se sustenta sobre seis principios básicos que debemos conocer a fin de reducir los riesgos inherentes a la estrategia, y que son propios e toda innovación: Reconstruir las fronteras del mercado: analizar las industrias alternativas, los grupos estratégicos dentro de ellas, la cadena de compradores, los productos complementarios...

Dibujar un lienzo estratégico: nos basamos en el potencial creativo de la organización, buscando oportunidades de negocio.

Explorar más allá de la demanda existente
Crear una secuencia estratégica: analizaremos el precio, el coste, la adopción del producto y su utilidad desde la perspectiva del consumidor.
Superar los obstáculos: analizar los problemas que conllevará la ejecución de la estrategia y ver la forma de sortearlos.
Ejecutar. (GRUDIZ, 2013)

2.2 DEFINICIONES

2.2.1 Incubadora de Empresas

La incubación de empresas es un proceso de apoyo a las empresas que acelera el desarrollo exitoso de empresas de nueva creación y en ciernes por proporcionar a los empresarios con una serie de recursos y servicios específicos. Estos servicios suelen ser desarrollados u orquestados por la gestión de la incubadora y ofrecen tanto en el vivero de empresas ya través de su red de contactos. El objetivo principal de una incubadora de empresas es la producción de las empresas exitosas que dejarán el programa financieramente viable e independiente. Estos graduados incubadoras tienen el potencial de crear empleos, revitalizar los vecindarios, la comercialización de nuevas tecnologías, y fortalecer las economías locales y nacionales. (http://www.nbia.org/about_nbia/, (s.f))

2.2.2 Emprender

Del lat. in, en, y prendere, coger). 1. tr. Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro (Española, s.f.) recuperado: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
Emprender.- es saltar de la teoría o del sueño a la realidad. Debes calcular los riesgos de abordar tu proyecto, especialmente al principio, pero sabiendo que es una actitud permanente durante la vida de tu empresa..., es estar vivo... (PARRA Guerrero Francisca, 2005)

2.2.3 Emprendedor

Es una persona que funda una empresa o inicia una actividad a menudo con mucha ilusión y motivación que recursos materiales. (PARRA Guerrero Francisca, 2005).

2.2.4 Starups

Según Steve Blank, “una startup es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable”... Eric Ries (discípulo de Steve Blank) en su bestseller Lean Startup: “una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre.” (BAUM, 2013)

2.2.5 Mercado Meta/Objetivo

Grupo de compradores que comparten necesidades o características en común y a quienes la empresa decide atender. (KOTLER Philip, 2013)

2.2.6 Clúster

The Cluster Competitiveness Group (2002:3): Se entiende comúnmente por complejo productivo una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios conexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva. Todo esto en un radio no superior a los 30 km. (PORTER M. , ¿Qué es un cluster? concepto teórico (análisis de Michael Porter), 2007)

2.2.7 Competencia

La competencia es una condición en que uno gana y otro pierde, mientras que la competitividad produce valor y aseguró que quien es más productivo necesariamente será más próspero⁶.

2.2.8 Matriz Categorial

Desde la perspectiva metodológica, se constituye en una brújula que orienta el diseño de instrumentos, la recolección y generación de información proveniente de múltiples fuentes documentales y primarias, su registro ordenado, sistematización y análisis. Permite focalizar las búsquedas y evaluar permanentemente el desarrollo de la investigación. (ARISTIZÁBAL Salazar María Nubia, 2008)

2.3 INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS EN EL ECUADOR.

En la Investigación de la situación de las Incubadoras de Empresas se realizará el análisis de la información a través de encuestas a expertos con el diseño de una matriz categorial (ARISTIZÁBAL Salazar María Nubia, 2008) que permitirá identificar los indicadores determinantes que evidencien la real situación de éxito o fracaso a través de los años, de este mecanismo.

2.3.1 Tipo De Investigación

La investigación llevada a cabo por su naturaleza fue cualitativa y experimental; y por sus objetivos, exploratoria, descriptiva, correlacional, explicativa y de campo. Para descubrir y conocer la realidad de la problemática presentada, esta investigación fue de

⁶ KLOTTER, P. (27/03/2012) Estrategia de Marketing –Kotler [Archivo de video]. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=nenUuhMtLAM>

percepción, por tanto, de naturaleza cualitativa, por lo que se emplearon técnicas para recoger información y criterios procedentes de profesionales, investigadores y otros actores sociales directamente vinculados con la problemática.

Fue experimental, por la selección intencional de variables que se recogen en la matriz categorial, las que maniobradas con criterio investigativo, facilitaron el examen de los problemas presentados. Es exploratoria porque aborda un tema poco o ligeramente examinado y porque se aplica una metodología que puede servir para otras investigaciones que se realicen con un mayor nivel de profundidad. Fue descriptiva porque estudia las partes del fenómeno social presentado. Correlacional o sistémico, porque relación entre sí y a su interior diferentes fenómenos económicos y sociales.

Por sus objetivos, la investigación fue explicativa ya que descubre las causas y efectos de los que derivaron los problemas presentados. Finalmente, fue de campo porque se apoyó en información primaria generada a través de una consulta directa que empleo como instrumento una encuesta que se acompaña como anexo de este documento.

2.3.2 La Matriz Categorial

La Matriz Categorial denominada “La situación de las incubadoras de proyectos en el Ecuador”, define variables, dimensiones e indicadores que se consideraron en el proceso investigativo.

CUADRO No 2.1: LA SITUACIÓN DE LAS INCUBADORAS DE PROYECTOS EN EL ECUADOR

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Financiamiento	Recursos propios	Disponibilidad de recursos propios
	Recursos del Sistema Financiero Nacional Privado	Acceso a recursos del Sistema Financiero Nacional Privado
	Cooperación Internacional	Atención prestada por la Cooperación Internacional para atender a incubadoras de proyectos.
	Inversión Extranjera Directa	Apoyo de la Inversión Extranjera Directa a incubadoras de proyectos empresariales
	Sistema Financiero	Financiamiento y acciones promovidas por instituciones

	Público	financieras públicas para fomentar el desarrollo de las incubadoras de proyectos
Experiencia/Conocimientos	Administración de proyectos	Nivel de conocimiento y experiencias para atender proyectos de incubadoras
	Contactos estratégicos	Relaciones estratégicas establecidas con el estado, con organizaciones de la sociedad civil, academias, cooperación internacional u otros actores de la sociedad
Infraestructura física	Disponibilidad y Adecuaciones físicas	Espacios físicos en los que operan las incubadoras de proyectos a nivel urbano y rural (disponibilidad, calidad, cobertura)
	Disponibilidad de maquinaria y equipo	Acceso a la infraestructura física disponible (Propiedad de la infraestructura física)
Educación/Capacitación	Educación	Calidad y utilidad de la educación para incursionar en las incubadoras
	Capacitación	Orientación y utilidad de la capacitación (desde la oferta y la demanda)
Normativa	Legislación disponible	La viabilidad para la aplicación de las normas que apoyan a las incubadoras de empresas
Concepto	Aplicación técnica	Relación entre el concepto y la aplicación práctica de incubadoras de proyectos
Competitividad	Calidad, cantidad y precios	Bienes y servicios generados por las incubadoras son competitivos en el mercado nacional
		Porcentaje de bienes y servicios generados en incubadoras son colocados en el mercado externo
Política Pública	Alcance	Es de interés del gobierno central y de los gobiernos autónomos descentralizados, sobre la actividad

Elaboración: Propia

2.3.3 Diseño de la Investigación

El diseño o pasos a seguir en la investigación, consideró:

1. La revisión de bibliografía,
2. El planteamiento del problema,
3. La formulación del problema,

4. Los objetivos de la investigación: general y específicos,
5. Los interrogantes (preguntas directrices),
6. La justificación e importancia de la investigación,
7. La definición de la matriz categorial o de variables,
8. El grupo de estudio (informantes),
9. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos (definición de instrumentos),
10. El estudio de campo (recolección de información),
11. El procesamiento, análisis e interpretación de datos,
12. La presentación de datos,
13. Las conclusiones y recomendaciones o los indicadores más sobresalientes de la investigación y
14. La formulación de la propuesta.

2.4 GRUPO DE ESTUDIO

2.4.1 Tamaño de la Muestra y Matriz de Dominios

La investigación se aplicó a 18 ciudadanos vinculados al tema de estudio. La muestra trabajó con 3 dominios y 10 subdominios: 1) procedencia: a) academias, b) empresarios, c) centros de investigación, d) sector público y e) instituciones financieras; 2) sexo: a) masculino y b) femenino); y 3) instrucción: a) secundaria, b) superior y c) cuarto nivel. Entre los dominios y subdominios se produce una relación sistémica. La composición de la muestra se basó en una matriz de dominios a fin de asegurar la calidad de la investigación, como también evitar distorsiones que pudieran afectar los resultados obtenidos. Para cumplir con lo señalado, se consideró:

- Cinco tipos de actores con plena capacidad para atender las preguntas de la encuesta de percepción.
- Equidad de género entre los encuestados: 50% varones y 50% mujeres.
- Equidad si se confronta el número de empresarios dedicados a incubadoras de proyectos y los restantes actores.
- Diferentes niveles de instrucción de los entrevistados.

CUADRO No 2.2: MATRIZ DE DOMINIOS DE LA INVESTIGACIÓN

PROCEDENCIA	SEXO			INSTRUCCIÓN		
	TOTAL	M	F	SECUNDARIA	SUPERIOR	CUARTO NIVEL
Academias, Centros de Investigación y OSC	4	3	1	-	1	3
Empresarios	6	3	3	1	3	2
Sector Público	4	3	1	-	1	3
Instituciones Financieras	4	2	2	-	1	3
TOTAL	18	11	7	1	6	11

Elaboración: Propia

2.4.2 Cobertura de la Investigación

La investigación se aplicó a profesionales con conocimientos y experiencias en incubadoras de proyectos, con capacidad de respuesta directa frente a las preguntas formuladas. Las consultas se realizaron en los correspondientes sitios de trabajo de los entrevistados. La encuesta contiene 22 preguntas, de ellas 15 cerradas y 7 abiertas. Las preguntas cerradas presentaron varias alternativas de respuesta, y las abiertas, recibieron opiniones distintas de parte de los entrevistados. Estas segundas buscaron ratificar o aclarar el alcance de las respuestas dadas por los entrevistados en el caso de algunas preguntas cerradas. Los temas o variables de la investigación de percepción de actores, hacen referencia al financiamiento, experiencias/conocimientos, infraestructura física, educación / capacitación, normativa, concepto, competitividad y política pública que gira alrededor de las incubadoras de proyectos.

CUADRO No 2.3: TEMAS DE LA CONSULTA Y NÚMERO DE PREGUNTAS POR TEMA

TEMAS	TOTAL	PREGUNTAS ABIERTAS	PREGUNTAS CERRADAS
Preguntas Generales	3	3	-
Financiamiento	6	1	5
Experiencias/Conocimientos	2	-	2
Infraestructura Física	3	-	3
Educación /Capacitación	3	-	3
	1	1	-

Normativa			
Concepto	1	-	1
Competitividad	2	1	1
Política Pública	1	1	-
TOTAL	22	7	15

Elaboración: Propia

2.5 RECOLECCIÓN DE DATOS

2.5.1 Técnicas Empleadas

La construcción del instrumento o boleta de la investigación se basó en información primaria y secundaria. En el primero de los casos se realizaron conversatorios, entrevistas, y en una lluvia de ideas, lo que permitió la elaboración de la matriz categorial y a partir de ella la definición de las preguntas cerradas y abiertas de la encuesta. La información secundaria que procedió especialmente de fuentes nacionales, permitió reforzar el contenido de las preguntas de la boleta. Entre la información procedente de esta segunda categoría, se mencionan: estudios especializados y ensayos, informes técnicos, evaluaciones de proyectos, información de prensa y otras.

2.5.2 Construcción de Instrumentos

El Diseño Preliminar, consideró:

- Identificación de las variables de la matriz categorial;
- Definición y revisión de los objetivos específicos de la investigación (un objetivo por cada variable);
- Luego del señalamiento de la dimensión o dimensiones para cada variable procedió la selección y construcción de instrumentos, apoyados en: entrevistas, conversatorios y lluvia de ideas;
- Formulación de preguntas según variables (categorías), dimensiones e indicadores (escalas);
- Diseño del instructivo para la aplicación de la boleta, registro de respuestas y valoración de instrumentos; y
- Definición de los pasos de la codificación y tabulación de respuestas.

El Pilotaje, se realizó con base al/ a la:

- Revisión de las preguntas de la encuesta por parte de profesionales calificados, lo que validó el instrumento;
- Prueba de validación de la encuesta, aplicándola a una muestra piloto, que observó similares características a las de los ciudadanos que conformaron el grupo objetivo, señalado en la matriz de dominios; y
- Análisis de confiabilidad con los datos de la muestra piloto.

En el Diseño Definitivo, se consideró:

- Ajuste y reforzamiento de la boleta con base a los resultados de validez y confiabilidad;
- Versión definitiva de la boleta; e
- Impresión de la boleta de la investigación.

2.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

A partir de contar con la boleta definitiva, para obtener la información que se perseguía, se procedió a:

- Elaboración de instrumentos;
- Confección de tablas de salida;
- Aplicación de la boleta;
- Codificación y tabulación de respuestas a preguntas cerradas y abiertas.

CAPÍTULO III

INDICADORES SITUACIÓN DE LAS INCUBADORAS DE PROYECTOS EN EL ECUADOR

A fin de comprobar la validez de las hipótesis de trabajo expuestas en el Capítulo I de este documento, bajo la denominación de “Problema central, causas y efectos”, se procedió con la investigación de percepción denominada **“Indicadores sobre la situación de las incubadoras de proyectos en el Ecuador”**, la que fue aplicada a 18 profesionales con conocimientos y experiencias sobre el tema y en condiciones de responder a las preguntas formuladas. De los ciudadanos entrevistados, 11 varones y 7 mujeres, 10 registran cuarto nivel de instrucción, 7 educación superior y uno educación secundaria, situación que aportó con la calidad de la pesquisa realizada.

El levantamiento de información de la investigación fue realizado en los meses de agosto y septiembre de 2013, en las ciudades de Ambato, Cuenca, Loja, Quito, Riobamba y Tulcán, en las que existen registros de la actividad. La boleta de la consulta estuvo conformada por 4 preguntas generales y 18 específicas, de las cuales 7 fueron abiertas y 15 cerradas; varias de estas últimas preguntas fueron de opción múltiple. Las variables abordadas por este estudio fueron, en su orden: financiamiento, experiencia/conocimiento, infraestructura física para incubadoras, educación/capacitación, normativa, concepto de incubadoras de proyectos, competitividad y política pública. La lectura de los resultados se cumplió en el mes de octubre.

Como se demostrará en el capítulo siguiente, la Investigación cumplió con el objetivo general trazado, como también, con los objetivos específicos; además, las hipótesis de trabajo fueron comprobadas. Los resultados de la investigación ofrece importantes aportes, buena parte de ellos inéditos, los que fueron posibles por el empleo de un instrumento de investigación que derivó de la construcción de una matriz categorial y por la rigurosidad científica y técnica del ejercicio llevado a la práctica.

3.1 PREGUNTAS GENERALES

3.1.1 Problemas que Inciden en el Desarrollo de Incubadoras de Proyectos en el País

Una preocupación permanente de actores sociales vinculados con el tema, como son, emprendedores, académicos, OSC⁷ y funcionarios de agencias internacionales que operan en el país, es el identificar los problemas que inciden en el desarrollo de incubadoras de proyectos en el Ecuador. Al ser inquiridos sobre el tema, los 18 ciudadanos investigados ofrecieron 60 respuestas, las cuales, hacen referencia a la insuficiente normativa nacional y acción pública y privada para apoyar a incubadoras de proyectos (21.7%), al limitado financiamiento y exigentes condiciones crediticias para promover emprendimientos (20%); a dificultades conceptuales y operativas (18.3%); a los restringidos recursos humanos para gestionar incubadoras de proyectos (16.7%), a la baja articulación interinstitucional (15%) y a los escasos recursos propios para fomentar emprendimientos de incubadoras de proyectos.

Como puede apreciarse, la investigación pone al descubierto que el eje transversal de los problemas para promover la incubación de proyectos, está relacionados con la ausencia de normativa específica, el financiamiento, con aspectos conceptuales y la carencia de recursos humanos a tal propósito.

CUADRO No 3.1: PROBLEMAS QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DE INCUBADORAS DE PROYECTOS EN EL PAÍS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Insuficiente normativa nacional y acción pública y privada para apoyar a incubadoras de proyectos	13	21.7	6	10.0	7	11.7
Limitado financiamiento y exigentes condiciones crediticias para	12	20.0	3	5.0	9	15.0

⁷ OSC Organizaciones de la Sociedad Civil

promover emprendimientos						
Dificultades conceptuales y operativas	11	18.3	3	5.0	8	13.3
Restringidos recursos humanos para gestionar incubadoras de proyectos	10	16.7	3	5.0	7	11.7
Baja articulación interinstitucional	9	15.0	2	3.3	7	11.7
Escasos recursos propios para fomentar emprendimientos de incubadoras de proyectos	4	6,7	-	-	4	6.7
Otras respuestas	1	1.6	1	1.6	-	-
TOTAL	60	100	18	29.9	42	70.1

Fuente: Propia

Del conjunto de ciudadanos consultados, son los procedentes de empresas e instituciones financieras, lo que el mayor número de respuestas dan en este sentido. Las respuestas dadas a conocer se sustentan en un cuerpo amplio de apreciaciones, las que se recogen en el cuadro siguiente:

CUADRO RESUMEN No 3.1: PROBLEMAS QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DE INCUBADORAS DE PROYECTOS EN EL PAÍS

Insuficiente normativa nacional y acción pública y privada para apoyar a incubadoras de proyectos	Limitado financiamiento y exigentes condiciones crediticias para promover emprendimientos	Dificultades conceptuales y operativas
Ausencia de políticas públicas para promover emprendimiento productivos, y de: leyes e incentivos tributarios para fomentar, el desarrollo de actividades, la investigación, la innovación y la transferencia de tecnología.	Falta de recursos financieros para cubrir costos de operación, administrativos, tecnológicos y procesos de incubación	Falta de espacios físicos adecuados para la gestión - implementación de incubadoras de proyectos.
Escaso apoyo del Gobierno Central para fomentar la presencia de incubadoras de proyectos, y débil compromiso de los gobiernos locales y del sector empresarial para sostener el despegue de incubadoras	Los montos ofrecidos para emprendimientos por parte del sector financiero son bajos.	Ausencia de un modelo de incubación de empresas adaptado al contexto local y limitadas metodologías de trabajo.

Dificultades para la constitución de empresas (incubadoras) en cada provincia y certificados del producto (trámites engorrosos)	Demandantes no son sujetos de crédito	Poca especialización de las incubadoras por tipo de emprendimientos o emprendedores a atender
Inexistencia de guías prácticas de incubación.	Inexistencia de fondos específicos	Baja promoción de las incubadoras de proyectos
Falta de Asesoramiento	Altos costos financieros	Ausencia de una correcta asesoría
Restringidos recursos humanos para gestionar incubadoras de proyectos	Baja articulación interinstitucional	Visión cortoplacista de emprendedores para la obtención de resultados financieros
Falta de talento innovador y de ideas claras, que incide en los aportes a incubadoras de proyectos.	Escasa de integración y de alianzas estratégicas de universidades, empresas e instituciones del gobierno central, y entre sí, para generar espacios de interrelación a favor de la promover incubadoras de proyectos	Escasos recursos propios para fomentar emprendimientos de incubadoras de proyectos
Escaso capital humano formado para gerenciar emprendimientos de incubadoras, pues no siempre son dirigidas por personas idóneas.	La falta de conexión con el sector privado	Restringida capacidad de ahorro de los emprendedores para el fomento de incubadoras de proyectos
Bajo perfil del emprendedor para desarrollará iniciativa en incubadora.	Débil articulación con el sector público para generar espacios de interrelación	Falta de capital propio de emprendedores
Falta de Actitud (capacidades blandas)	Insuficiente organización y de articulación de las propuestas de incubadoras de proyectos con el mercado	Otras respuestas
Inexistencia de equipos multidisciplinarios para la gestión de incubadoras de proyectos		Se adoptaron como moda

Elaboración: Propia

3.1.2 Visibilización de Incubadoras de Proyectos en el Ecuador

¿Cuánto se conoce en el país sobre las incubadoras de proyectos?, es igualmente una preocupación latente, por lo que se preguntó a los entrevistados, ¿el desarrollo de unidades productivas bajo la modalidad de incubadoras de proyectos ha sido visibilizado en el Ecuador?, a lo que un 27.7% de los consultados respondieron que si y un 16.7% que no; en tanto que, un 27.8% indicó que se ha dado en forma limitada o

ligera, y un 5.6% indicó que se lo ha hecho a nivel institucional pero no a la colectividad empresarial. Curiosamente un sexto de los entrevistados no contestó. Quienes sostienen que si se han visibilizado subrayan que en la última década en el Ecuador se ha podido identificar proyectos de incubadoras de empresas en diferentes provincias del país; concretamente, en el período 2008 – 2011 por iniciativa de los promotores de Loja, Cuenca y Riobamba.

Los que dicen lo contrario, argumentan que, luego de la etapa de formalización de las incubadoras y sus empresas, no se ha constatado su visibilización. Como complemento, hay posiciones que afirman que este proceso únicamente llegó a la etapa de pre incubadoras, las que tampoco fueron objeto de promoción. Los que afirman que se dio una ligera visibilización, subrayan que los esfuerzos de incubadoras de proyectos en el país, han sido parcialmente visibilizados a través de algunos medios, como la revista Líderes o a través de la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito, destacando que, la limitada cobertura dada a la actividad deriva del hecho de que no existe una adecuada promoción que permita llegar con la información a la sociedad. Aquellos entrevistados que consideran que se ha visibilizado a nivel institucional pero no a la colectividad empresarial, sostienen que se lo hizo mediante informes de resultados, pero que en la colectividad empresarial no han sido promocionados sus efectos y los beneficios productivos de las incubadoras.

CUADRO No 3.2: NIVEL DE VISIBILIZACIÓN EN EL PAÍS DE INCUBADORAS DE PROYECTOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Si se han visibilizado	5	27.7	2	11.1	3	16.6
No se han visibilizado	3	16.7	1	5.6	2	11.1
Limitada o ligera visibilización	5	27.8	-	-	5	27.8
Visibilización local	1	5.6	1	5.6	-	-
Visibilizado a nivel institucional pero no a la colectividad empresarial	1	5.6	-	-	1	5.6
No contesta	3	16.6	-	-	3	16.6
TOTAL	18	100.0	4	22.3	14	77.7

Elaboración: Propia

3.1.3 Incubadoras de Proyectos Exitosas

Al ser consultados sobre las experiencias exitosas de incubadoras de proyectos en el país, los 18 profesionales indagados aportaron con 40 identificaciones de nombres, de los cuales 23 corresponden efectivamente a incubadoras de proyectos y 17 a otro tipo de emprendimientos de proyectos; ente tanto, 3 de los consultados dijeron no conocer o que no existen experiencias exitosas. De las incubadoras reconocidas, las de mayor reconocimiento correspondieron a: CONQUITO, asociada a la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito, (7 frecuencias), INNPULSAR, asociada a la Universidad de Cuenca (4) y RIOINNOVA de Riobamba; en tanto que, las restantes incubadoras fueron mencionadas por una sola ocasión. El registro señalado, advierte que el 46.5% de las respuestas dadas por los entrevistados no corresponden, no conocen o no reconocen a las incubadoras exitosas, situación que pone al descubierto las limitaciones existentes alrededor de quienes manejan el tema, lo que a su vez sugiere que el desconocimiento de los ciudadanos comunes será aún mayor, lo que deriva de la falta de comunicación o visibilización de las empresa incubadoras.

CUADRO No 3.3: PRINCIPALES EXPERIENCIAS SOBRE INCUBADORAS EXITOSAS DE PROYECTOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
INCUBADORAS	23	53.5	12	27.9	11	25.6
CONQUITO, asociada a la MDMQ	7	16.3	4	9.3	3	7.0
INNPULSAR (Asociada a la Universidad de Cuenca)	5	11.6	4	6.9	2	4.7
RIOINNOVA (Riobamba)	3	7.0	1	2.4	2	4.6
Emprender	1	2.3	1	2.3	-	-
Prendho	1	2.3	1	2.3	-	-
Parcol (Espol)	1	2.3	1	2.3	-	-
ACUDIR (Cuenca)	2	4.7	1	2.3	1	2.4
Incoval en Guayaquil	1	2.3	-	-	1	2.3
UTE	1	2.3	-	-	1	2.3
Valle de tecnologías	1	2.3	-	-	1	2.3
NO INCUBADORAS	17	39.5	8	18.6	9	20.9

No conoce	2	4.7	1	2.3	1	2.3
No existe experiencia	1	2.3	-	-	1	2.3
TOTAL	43	100.0	21	48.8	22	51.2

Elaboración: Propia

3.1.4 Recomendaciones para Fomentar el Establecimiento de Incubadoras de Proyectos

Frente a la situación presentada, se demandó a cada uno de los entrevistados tres recomendaciones encaminadas a fomentar el establecimiento de incubadoras de proyectos en el país, habiéndose receptado 45 sugerencias, las que se categorizan de la forma siguiente, en su orden: generar políticas públicas, incentivos tributarios y normativas referentes (22.2% de las respuestas); crear institucionalidad alrededor de la incubación de proyectos y promover la articulación (17.8%); contar con una política de comunicación para fomentar su desarrollo (15.6%), establecer líneas de financiamiento en condiciones crediticias favorables (13.3%); contar con espacios físicos adecuados y apoyar sus áreas técnicas y operativas (11.1%); y concebir y poner en práctica un modelo de incubadoras a partir de un trabajo integrado y apoyado por diferentes actores sociales (6.7%). Estas recomendaciones, como se deduce, centran su atención en la generación de políticas públicas, en la creación de institucionalidad, en disponer de una política de comunicación y en establecer líneas de financiamiento para promover el fomento de las incubadoras de proyectos. Las recomendaciones dadas, sin duda, establecen por primera vez una dirección a seguir en busca del propósito formulado.

CUADRO No 3.4: ACCIONES PARA EL FOMENTO DE INCUBADORAS DE PROYECTOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Generar políticas públicas, incentivos tributarios y normativas referentes para el desarrollo de incubadoras	10	22.2	4	8.9	6	13.3
Crear institucionalidad alrededor de la incubación de	8	17.8	5	11.1	3	6.7

proyectos y promover la articulación						
Contar con una política de comunicación para fomentar el desarrollo de incubadoras de proyectos	7	15.6	1	2.3	6	13.3
Establecer líneas de financiamiento en condiciones crediticias favorables	6	13.3	2	4.4	4	8.9
RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Contar con espacios físicos adecuados y apoyar sus áreas técnicas y operativas	5	11.1	-	-	5	11.1
Concebir y desarrollar un modelo de incubadoras de proyectos a partir de un trabajo integrado y apoyado por diferentes actores sociales	3	6.7	2	4.5	1	2.2
Otras recomendaciones	6	13.3	2	4.4	4	8.9
TOTAL	45	100.0	16	35.6	29	64.4

Elaboración: Propia

Las sugerencias formuladas para apoyar el desarrollo de la incubación de proyectos, se fundamentan en los aspectos siguientes para cada caso:

CUADRO RESUMEN No 3.2: ACCIONES PARA EL FOMENTO DE INCUBADORAS DE PROYECTOS

Generar políticas públicas, incentivos tributarios y normativas referentes para el desarrollo de incubadoras	Crear institucionalidad alrededor de la incubación de proyectos y promover la articulación	Contar con una política de comunicación para fomentar el desarrollo de incubadoras de proyectos
Leyes e incentivos tributarios	Crear y fortalecer una Red de	Generar una línea

para impulsar el desarrollo de incubadoras de proyectos a partir de la investigación e innovación a cargo de centros y de universidades	Incubadoras de Proyectos y convertirla en un ente inclusivo y coordinador, que estimule emprendimientos y foros y atienda su gestión.	comunicacional en los medios que ponga el tema en la agenda nacional y promueva el debate de los distintos sectores y actores, difunda experiencias de éxito
Generar políticas públicas específica y articuladas y normativas referentes	Establecer alianzas productivas a nivel regional para generar espacios de complementariedad	Articular las necesidades de incubación con los gremios empresariales
Eliminar trámites burocráticos para funcionamiento en la zona urbana	Articular las necesidades de incubación con los gremios empresariales	Crear foros y espacios de colaboración
Seguridad jurídica	Articularse con el sector privado y formar centros de transferencia de manera que se acorte la brecha que existe entre la academia y el sector productivo.	Desarrollar mecanismos de difusión y promoción de servicios de las incubadoras (utilizando medios de comunicación alternativos, internet, etc.)
Establecer líneas de financiamiento en condiciones crediticias favorables	Contar con espacios físicos adecuados y apoyar sus áreas técnicas y operativas	Plan de medios
Apalancamiento financiero del gobierno que incentiven la innovación y el emprendimiento	Contar con espacios físicos adecuados, que brinden los servicios necesarios para los procesos productivos de las empresas nacientes.	Concebir y desarrollar un modelo de incubadoras de proyectos a partir de un trabajo integrado y apoyado por diferentes actores sociales
Líneas de créditos que se ajusten a las condiciones administrativas y de garantías de este tipo de iniciativas	Facilitar la incubación integral apoyando en todas las áreas administrativas, productivas y de mercado para el éxito del proyecto	Concebir un modelo de desarrollo de incubadoras de proyectos a partir del trabajo integrado del gobierno, universidades y empresas
Revisar las fuentes de financiamiento	Ubicación estratégica de las incubadoras de proyectos	Desarrollar un modelo de incubación que cuente con la participación, apoyo y financiamiento del Estado y de las ONGs ⁸ , cámaras, asociaciones y grupos relacionados con el fomento del emprendimiento en el país.
Otras recomendaciones	Asesoramiento a las instituciones que fomentan estos proyectos	Desarrollar y ejecutar manuales prácticos de incubación, que incluyan: opciones de financiamiento (matriz de cooperaciones), funciones de los actores involucrados (públicos,

⁸ ONG's Organizaciones no Gubernamentales

		privados y ONGs), tiempos adecuados de incubación, planes de inversión y negocios, entre otros
--	--	--

Elaboración: Propia

3.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

3.2.1 Financiamiento

3.2.1.1 Financiamiento de iniciativas de incubadoras con recursos propios

Con frecuencia se ha señalado en el Ecuador que un problema para el fomento de incubadoras de proyectos es la falta de líneas de crédito públicas y las provenientes de entidades financieras privadas. Para desmitificar o afirmar esta situación, se consultó a los 18 entrevistados ¿En qué medida los promotores de incubadoras de proyectos han financiado sus iniciativas con recursos propios?, pregunta que dio lugar a que un 8 de los consultados, es decir, el 44.4% de las respuestas indiquen que se lo ha hecho ente un 22% y 40%, y 4 consultados dijeron que se ubican en un rango del 22.2%. No atendieron la consulta cuatro entrevistados. Lo primero que reflejan las respuestas es que los emprendimientos que derivan de incubadoras de proyectos para llevarse a cabo requieren de financiamiento de terceros; que en cualquiera de los casos, el financiamiento propio está presente y es importante; y que, el aportar con un rango del 20% al 40%, es la apuesta de quienes verdaderamente confían en sus posibilidades y en el mecanismo de las incubadoras de proyectos.

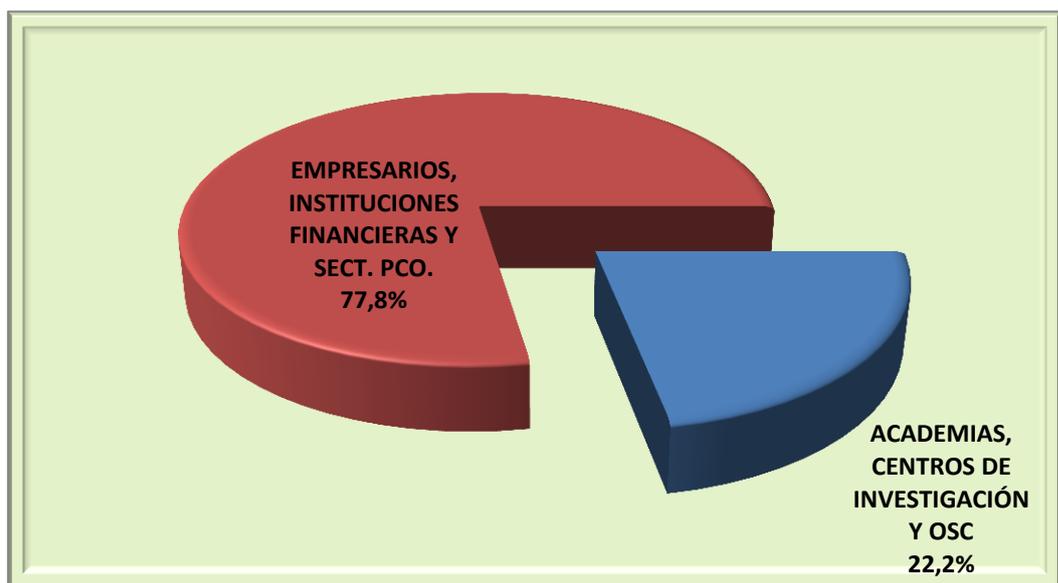
CUADRO No 3.5: FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE INCUBADORAS CON RECURSOS PROPIOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Entre un 20% y 40%:	8	44.4	1	5.5	7	38.9
Entre un 41% - 60%:	1	5.6	-	-	1	5.6
Entre un 61% - 80%:	4	22.2	1	5.6	3	16.6
Entre un 81% y 100%.	1	5.6	-		1	5.6
No conoce:	4	22.2	2	11.1	2	11.1
No contesta:	-	-	-	-	-	-

TOTAL	18	100.0	4	22.2	14	77.8
-------	----	-------	---	------	----	------

Elaboración: Propia

GRÁFICO No 3.1: FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE INCUBADORAS CON RECURSOS PROPIOS



Elaboración: Propia

3.2.1.2 Instituciones del Sistema Financiero Nacional que Aportan con Incubadoras de Proyectos

De hecho, la mayor atención del Sistema Financiero Nacional (SFN⁹) es por el comercio exterior y los servicios, en menor medida la producción de bienes y a distancia, las restantes operaciones de la actividad económica. Con este antecedente, se consultó a los encuestados ¿Qué instituciones del Sistema Financiero Nacional son las que en mayor medida han aportado con el financiamiento de incubadoras de proyectos?, registrándose 28 contestaciones, las que ubican en primer lugar a las cooperativas de ahorro y crédito (28.6%), luego a la Corporación Financiera Nacional (21.4%), a la banca privada (14.3%) y con un menor aporte al Banco Nacional de Fomento. Cuatro de los 18 consultados expresaron no conocer y ninguna respuesta hizo referencia al Sistema de Mutualistas. Las respuestas dadas permiten concluir que las cooperativas de ahorro y crédito y la CFN¹⁰, en conjunto aportan con el 50% de las operaciones con las que se

⁹ SFN Sistema Financiero Nacional

¹⁰ CFN Corporación Financiera Nacional

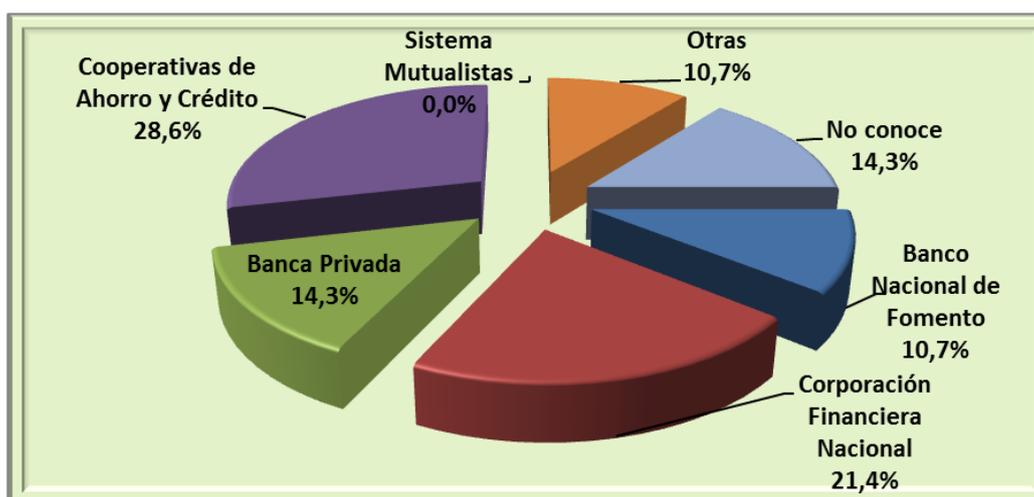
atiende a los programas de incubación de proyectos, pero también advierte, las limitados operaciones provenientes de las restantes instituciones del SFN¹¹ que son muchas.

CUADRO No 3.6: APORTES DE LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL A LOS PROYECTOS DE INCUBADORAS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Banco Nacional de Fomento	3	10.7	-	-	3	10.7
Corporación Financiera Nacional	6	21.4	1	3.5	5	17.9
Banca Privada	4	14.3	1	3.6	3	10.7
Cooperativas de Ahorro y Crédito	8	28.6	1	3.6	7	25.0
Sistema Mutualistas	-	-	-	-	-	-
Otras	3	10.7	-	-	3	10.7
No conoce	4	14.3	1	3.6	3	10.7
No contesta	-	-	-	-	-	-
TOTAL	28	100.0	4	14.3	24	85.7

Elaboración: Propia

GRÁFICO No 3.2: APORTES DE LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL A LOS PROYECTOS DE INCUBADORAS



Elaboración: Propia

¹¹ SFN Sistema Financiero Nacional

3.2.1.2.3 La Cooperación Internacional (CI) y el desarrollo de incubadoras de proyectos

Sin duda la Cooperación Internacional (Multilateral, Bilateral y Privada) ha contribuido decididamente con el desarrollo social del Ecuador, especialmente en las dos últimas décadas del Siglo XX y la primera del presente, especialmente en los períodos de gobierno en el que se restringió el papel del Estado frente a los problemas sociales y asumieron mayor poder las instituciones vinculadas por los roles financieros (neoliberalismo), aporte que se contrae sustantivamente, desde el año 2009 en adelante como consecuencia de la crisis financiera de los países capitalistas centrales, cuyo detonante se dio un año antes.

Para conocer el criterio de los entrevistados sobre los aportes de la Cooperación Internacional al desarrollo de incubadoras, se consultó a los ciudadanos entrevistados ¿En qué medida la CI¹² a través de agencias para el desarrollo y de organizaciones de la sociedad civil ha contribuido financieramente con el desarrollo de incubadoras de proyectos?, dándose las siguientes respuestas: un 44.5% de los entrevistados indican que con montos medianos; un 33.3% de forma insuficiente; y un 11.3% afirma que no ha contribuido. Dos de los 18 entrevistados no contestaron al interrogatorio. Los indicadores generados, permiten asumir que la CI aportó al desarrollo de incubadoras de proyectos en el país, de forma limitada, criterio que es aún más radical si se considera los pronunciamientos de los entrevistados procedentes de las academias, centros de investigación y OSC¹³. Si se vinculan las disponibilidades financieras ofrecidas por el SFN¹⁴ y los aportes de la CI, es posible concluir que la apuesta, por parte de aquellos, a favor del desarrollo de la incubación de proyectos es muy débil.

CUADRO No 3.7: CONTRIBUCIÓN FINANCIERA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL CON EL DESARROLLO DE INCUBADORAS DE PROYECTOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Con importantes montos de recursos	-	-	-	-	-	-

¹² CI Cooperación Internacional

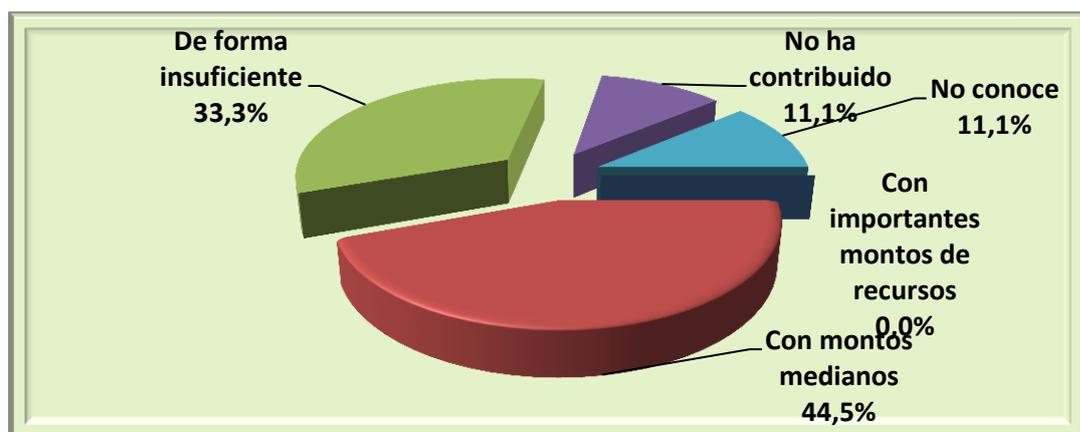
¹³ OSC Organizaciones de la Sociedad Civil

¹⁴ SFN Sistema Financiero Nacional

Con montos medianos	8	44.5	3	16.7	5	27.8
De forma insuficiente	6	33.3	1	5.5	5	27.8
No ha contribuido	2	11.1	-	-	2	11.1
No conoce	2	11.1	-	-	2	11.1
No contesta	-	-	-	-	-	-
TOTAL	18	100.0	4	22.2	14	77.8

Elaboración: Propia

GRÁFICO No 3.3: CONTRIBUCIÓN FINANCIERA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL CON EL DESARROLLO DE INCUBADORAS DE PROYECTOS



Elaboración: Propia

3.2.1.2.4 Aportes de Asistencia Técnica de la Cooperación Internacional para el Fomento de Incubadoras de Proyectos

Si bien, los aportes de la Cooperación Internacional (CI) a la incubación de proyectos ha sido limitada, conforme se deriva de la pregunta anterior, como complemento a la indagación hecha, se consultó a los entrevistados ¿En qué medida la CI ha hecho aportes de asistencia técnica para el fomento de incubadoras de proyectos?, habiendo 17 de los 18 entrevistados expresado medianamente y de forma parcial, y uno de los entrevistados afirmó que no ha contribuido.

Las respuestas obtenidas a más de guardar correspondencia con la consulta anterior, no deja de preocupar, porque los aportes de cooperación técnica para ejercicios de incubación de proyectos son sustantivos, debido al traslado de experiencias técnicas y operativas desde otros países que registran experiencias exitosas.

CUADRO No 3.8: LOS APORTES DE ASISTENCIA TÉCNICA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONA A LA INCUBACIÓN DE PROYECTOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
De forma importante y sostenida	-	-	-	-	-	-
Medianamente y de forma parcial	17	94.4	4	22.2	13	72.2
RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
No ha contribuido	1	5.6	-	-	1	5.6
No conoce	-	-	-	-	-	-
No contesta	-	-	-	-	-	-
TOTAL	18	100.0	4	22.2	14	77.8

Elaboración: Propia

GRÁFICO No 3.4: LOS APORTES DE ASISTENCIA TÉCNICA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONA A LA INCUBACIÓN DE PROYECTOS



Elaboración: Propia

3.2.1.2.4 La Inversión Extranjera Directa (IED¹⁵) y la Incubación de Proyectos

La IED en el país históricamente ha sido limitada a causa de la inestabilidad política, inseguridad judicial y estado de los servicios de infraestructura sanitaria básica que faciliten la instalación de unidades productivas. En los últimos diez años, es aún más crítica la situación expuesta, si se lo compara con los montos recibidos por Colombia y Perú, en efecto, Ecuador en el primer semestre del 2013 recibió USA \$ 391 millones, en tanto que, Colombia USA \$ 8.283 millones y Perú USA \$ 6.872 millones, es decir, 21 y 18 veces más.

¹⁵ IED Inversión Extranjera Directa

A pesar de este comportamiento, se consultó a los entrevistados ¿La Inversión Extranjera Directa prestó atención al campo de incubadoras de proyectos en el país?, recibándose las respuestas siguientes: en grado bajo un 44.4% y en grado medio un 33.3%. Una respuesta afirma que el tema no le interesó a la IED¹⁶ y 3 de los entrevistados no contestaron a la consulta. Del conjunto de respuestas recibidas hay coincidencia en los pronunciamientos entre los dos grupos consultados: academias, centros de investigación y OSC¹⁷, por una parte, y por otra, empresarios, instituciones financieras y funcionarios del sector público.

CUADRO No 3.9: LA INVERSIÓN EXTRANJERA Y LA INCUBACIÓN DE PROYECTOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
En alto grado	-	-	-	-	-	-
En grado medio	6	33.3	2	11.1	4	22.2
En grado bajo	8	44.4	2	11.1	6	22.3
No le interesó	1	5.6	-	-	1	5.6
Desconoce	3	16.7	-	-	3	16.7
No contesta	-	-	-	-	-	-
TOTAL	18	100.0	4	22.2	14	77.8

Elaboración: Propia

GRÁFICO No 3.5: LA INVERSIÓN EXTRANJERA Y LA INCUBACIÓN DE PROYECTOS



Elaboración: Propia

¹⁶ IED Inversión Extranjera Directa

¹⁷ OSC Organizaciones de la Sociedad Civil

3.2.1.2.5 Financiamiento y Acciones Gubernamentales para el Desarrollo de Incubadoras de Proyectos

Una situación determinante alrededor del fomento de incubadoras de proyectos, es sin lugar a dudas el referido a los recursos financieros disponibles a tal fin y en particular el proveniente de líneas de crédito provenientes del Gobierno Nacional. Para auscultar la situación presentada se preguntó a los ciudadanos entrevistados sobre su criterio alrededor de acciones promovidas por el Gobierno Central y los GADs¹⁸⁾ para el desarrollo de incubadoras de proyectos. Esta pregunta abierta recibió 19 contestaciones, de las cuales un 10.5% señala que los apoyos de los gobiernos han derivado positivamente en la actividad; contrariamente, las restantes respuestas, dan a conocer que los resultados obtenidos están en función de los apoyos recibidos (31.5%), que el financiamiento de iniciativas observa serias falencias (21.1%) y que hay incidencias políticas en el desarrollo de las propuestas (15.8%). De los 18 entrevistados 4 de ellos dieron respuestas fuera de contexto. Las respuestas obtenidas, sugieren que efectivamente los recursos financieros para la actividad, que puede extender el Gobierno Nacional son limitados, siendo esta una de las causas para el lento desarrollo de aquellas.

CUADRO No 3.10: FINANCIAMIENTO Y ACCIONES GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO DE INCUBADORAS DE PROYECTOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Resultados obtenidos en función de apoyos recibidos	6	31.5	1	5.2	5	26.3
El financiamiento de iniciativas de incubadoras de proyectos observan serias falencias:	4	21.1	4	21.1	-	-
Incidencia política en el desarrollo de propuestas de incubadoras	3	15.8	-	-	3	15.8
Apoyo de gobiernos han derivado	2	10.5	-	-	2	10.5

¹⁸ GADs Gobiernos Autónomos Descentralizados

positivamente en la incubación de proyectos						
Respuestas fuera de contexto	4	21.1	1	5.3	3	15.8
TOTAL	19	100.0	6	31.5	13	68.4

Elaboración: Propia

CUADRO RESUMEN No 3.3: FINANCIAMIENTO Y ACCIONES GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO DE INCUBADORAS DE PROYECTOS

Resultados obtenidos en función de apoyos recibidos	El financiamiento de iniciativas de incubadoras de proyectos observan serias falencias:	Incidencia política en el desarrollo de propuestas de incubadoras
Los procesos iniciados no obtuvieron los resultados esperados	No se entregaron los apoyos demandados a los emprendedores	Los apoyos dependen de la voluntad político – clientelar y de la burocracia institucional
Limitada asistencia integral de los gobiernos durante el proceso	Se ha incentivado financieramente algunos proyectos en el país	Los cambios de autoridades por cambio de gobiernos han afectado las políticas de apoyo
Los gobiernos no concluyen los ciclos para generar emprendimientos, porque no ejecutan planes de incubación y proyectos innovadores	Las acciones desarrolladas para financiar emprendimientos han sido aisladas y en muchos casos inaccesibles	El MDMQ ha dado apertura al desarrollo de microemprendimientos
Hace 6 años la propuesta fue novedosa, se promovió el establecimiento de incubadoras, hoy la propuesta ha perdido piso.	Acciones desarticuladas y por períodos cortos (Período de gobierno)	Apoyo de gobiernos han derivado positivamente en la incubación de proyectos
Los programas del Gobierno Central son pocos y sin éxito, atendiendo sólo capacitación y asistencia técnica		Varios Gobiernos locales han fomentado estos proyectos con éxito. Diversas iniciativas han apoyado estos espacios, pero hace falta nuevos servicios

Elaboración: Propia

3.2.2 Experiencia / Conocimiento

3.2.2.1 Conocimiento y Experiencias para Atender Incubadoras de Proyectos

El alcance conceptual sobre incubadoras de proyectos, como también, la preparación de cuadros técnicos para atenderlas, es objeto de atención de los actores sociales vinculados al tema, por lo que la investigación, a través de una pregunta cerrada, puso a

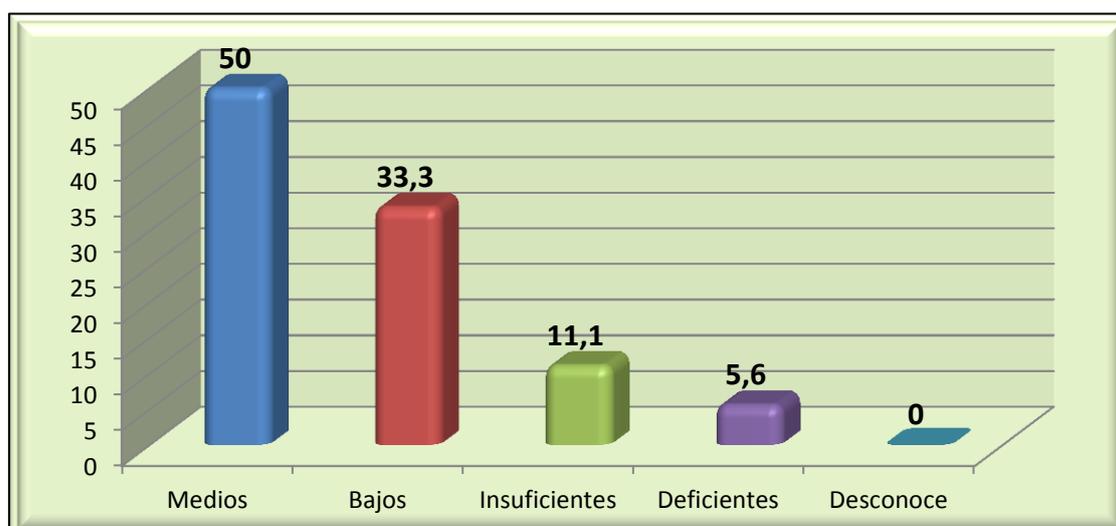
consideración cinco alternativas, las que fueron atendidas de la manera siguiente por los interrogados: el 50% respondió que los conocimientos y experiencias para atender a incubadoras de proyectos en el país, es de nivel medio; un 33.3%, indicó que es bajo; un 11.1%, se pronunció como insuficiente; y un 5.6%, lo calificó como deficiente. Las respuestas dadas configuran unos indicadores altamente preocupantes, puesto que el 50% de los cuadros con los que se cuentan no estarían calificados y por tanto no aportarían con el desarrollo de la actividad a través de su administración, consecución de recursos y ejecución de propuestas.

CUADRO No 3.11: CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS PARA ATENDER INCUBADORAS DE PROYECTOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Altos	-	-	-	-	-	-
Medios	9	50.0	2	11.1	7	38.9
Bajos	6	33.3	2	11.1	4	22.2
Insuficientes	2	11.1	-	-	2	11.1
Deficientes	1	5.6	-	-	1	5.6
Desconoce	-	-	-	-	-	-
No contesta	-	-	-	-	-	-
TOTAL	18	100.0	4	22.2	14	77.8

Elaboración: Propia

GRÁFICO No 3.6: CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS PARA ATENDER INCUBADORAS DE PROYECTOS



Elaboración: Propia

3.2.2.2 Relaciones Estratégicas

Ante la pregunta ¿A fin de fortalecer un proceso de relaciones estratégicas, los emprendedores de incubadoras de proyectos, con cuáles actores han establecido contacto?; Sobre la base de una nómina sugerida, de selección múltiple, los investigadores ofrecieron 47 respuestas, con las que se da a conocer que los mayores relacionamientos se han dado con los Gobiernos Autónomos Descentralizados (31.9%), con instituciones del Gobierno Central (23.4%), y organizaciones de la Cooperación Internacional (14.9%), y con menor frecuencia se han establecido relaciones con academias, otros actores sociales y OSC¹⁹ (28.8% en conjunto). Las respuestas reflejan el giro dado por las incubadoras de proyectos respecto a los actores sociales con los que mantienen relaciones estratégicas, lo que deriva de las situaciones políticas y económicas por las que el país ha atravesado en el último quinquenio. En efecto, para las incubadoras las relaciones estratégicas en un 55.3% se da con instituciones del Gobierno Nacional (GADs²⁰ y Gobierno Central), por su enorme capacidad económica y apoyo a políticas sociales, lo que no ocurre con OSC (ONGs) que hoy tienen una posición marginal, porque han disminuido sus recursos de operación por la contracción del apoyo de la CI debido a las razones anteriormente explicadas

CUADRO No 3.12: ACTORES DE LAS RELACIONES ESTRATÉGICAS DE LAS INCUBADORAS DE POYECTOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Gobiernos Autónomos Descentralizadas	15	31.9	3	6.4	12	25.5
Instituciones del Gobierno Central	11	23.4	2	4.3	9	19.1
Organizaciones de la Cooperación Internacional	7	14.9	3	6.4	4	8.5
Academias	5	10.7	2	4.3	3	6.4
Otros Actores Sociales	5	10.6	-	-	5	10.6
Organizaciones de la Sociedad Civil	4	8.5	1	2.1	3	6.4

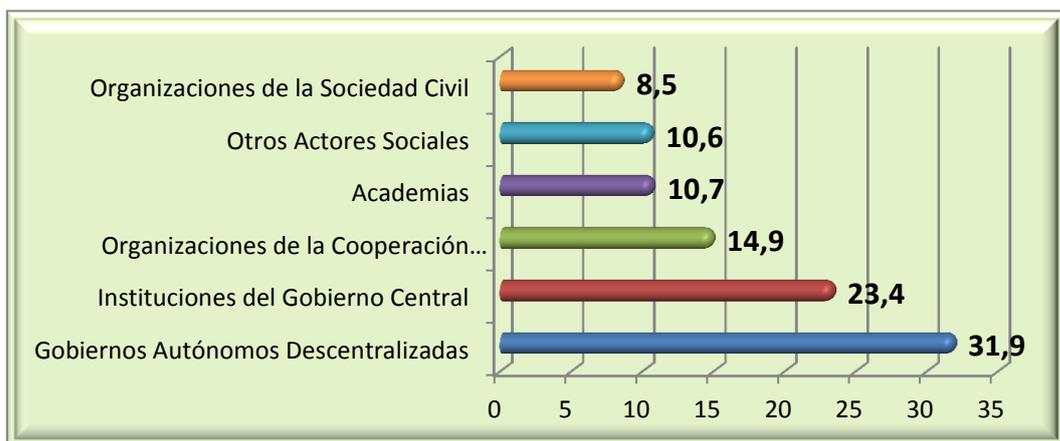
¹⁹ OSC Organizaciones de la Sociedad Civil

²⁰ GADs Gobiernos Autónomos Descentralizados

Desconoce	-	-	-	-	-	-
No contesta	-	-	-	-	-	-
TOTAL	47	100.0	11	23.5	36	76.5

Elaboración: Propia

GRÁFICO No 3.7: ACTORES DE LAS RELACIONES ESTRATÉGICAS DE LAS INCUBADORAS DE POYECTOS



Elaboración: Propia

3.2.3 Infraestructura Física

3.2.3.1 Calidad de los Espacios Físicos en los que Trabajan las Incubadoras de Proyectos

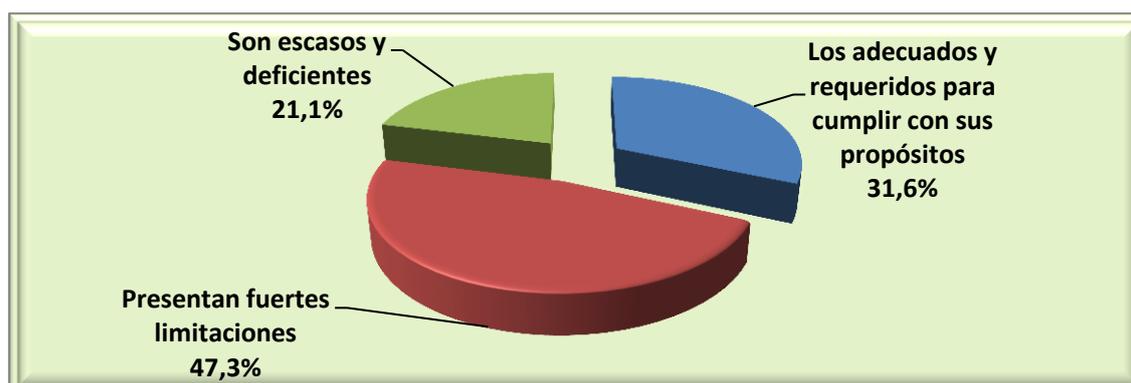
Con base a varias alternativas presentadas se consultó a los entrevistados sobre las condiciones de los espacios físicos en los que operan las incubadoras de proyectos a nivel urbano y rural, lográndose 19 pronunciamientos, de los cuales, el 47.3% afirman que los espacios presentan fuertes limitaciones y un 21.1% se pronuncian porque son escasos y deficientes, en tanto que, un 31.6% indican que son los adecuados y requeridos para cumplir con sus propósitos. De los resultados registrados, 7 de cada 10 consultados expresan que los espacios físicos son escasos, deficientes o con fuertes limitaciones, situación que debe ser tomada muy en cuenta, porque las instalaciones y equipo de los que se dispone para la formación, capacitación y generación de producción deben ser las apropiadas para estimular a los emprendedores y facilitar la producción de bienes y servicios.

CUADRO No 3.13: ESPACIOS FÍSICOS DE LAS INCUBADORAS DE PROYECTOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Los adecuados y requeridos para cumplir con sus propósitos	6	31.6	2	10.5	4	21.1
Presentan fuertes limitaciones	9	47.3	1	5.3	8	42.0
Son escasos y deficientes	4	21.1	1	5.3	3	15.8
Desconoce	-	-	-	-	-	-
No contesta	-	-	-	-	-	-
TOTAL	19	100.0	4	21.1	15	78.9

Elaboración: Propia

GRÁFICO No 3.8: ESPACIOS FÍSICOS DE LAS INCUBADORAS DE PROYECTOS



Elaboración: Propia

3.2.3.2 Acceso a la Infraestructura Física

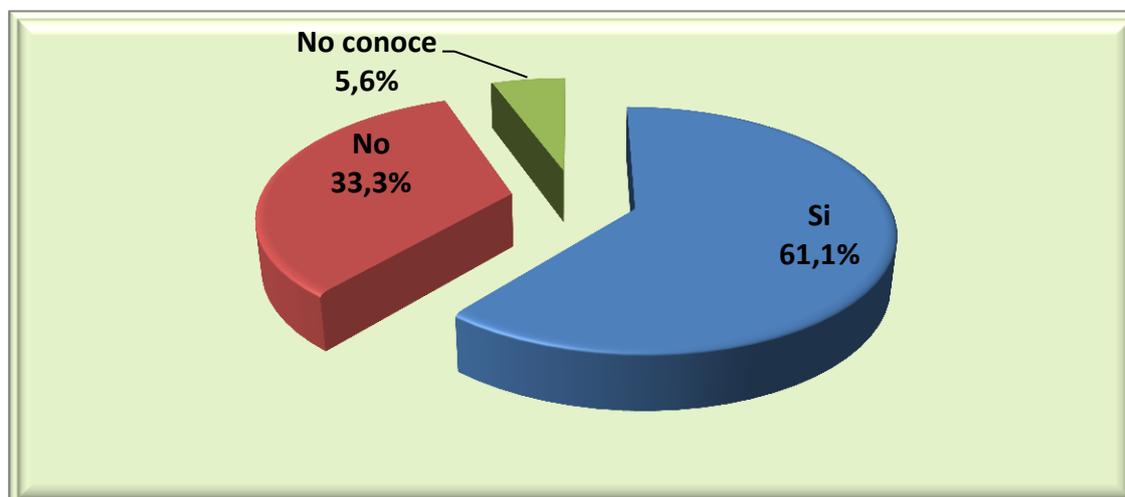
Una dificultad de las incubadoras de proyectos es la disposición de locales apropiados para cumplir con sus actividades, por lo que se consultó, si ¿La infraestructura física de propiedad de instituciones del Estado o de terceros, presentan facilidades para su acceso?, habiendo 11 de los 18 consultados respondido afirmativamente y 6 que no. Las respuestas consignadas, suman al tema un nuevo problema que obstaculiza la implementación de incubadoras de proyectos, porque un tercio de los consultados dan a entender que las condiciones de las instalaciones no son aceptables, no disponen o no pueden acceder a ellas.

CUADRO No 3.14: ACCESO A LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA PARA LA INCUBACIÓN DE PROYECTOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Si	11	61.1	2	11.1	9	50.0
No	6	33.3	2	11.1	4	22.2
No conoce	1	5.6	-	-	1	5.6
No contesta	-	-	-	-	-	-
TOTAL	18	100.0	4	22.2	14	77.8

Elaboración: Propia

GRÁFICO No 3.9: ACCESO A LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA PARA LA INCUBACIÓN DE PROYECTOS



Elaboración: Propia

3.2.3.2 Maquinaria, Equipos y Tecnologías de las Incubadoras de Proyectos

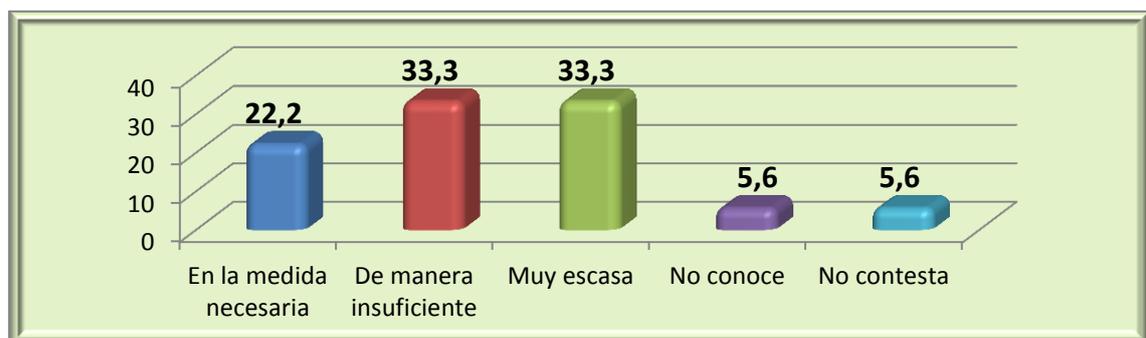
A la disponibilidad de espacios físicos para el cumplimiento de actividades está ligada la disposición de maquinaria, equipo y tecnologías, lo que llevó a la investigación a indagar sobre el tema. De los 18 profesionales consultados, el 22.2% indicaron que disponen de estos instrumentos en la medida necesaria, por el contrario el 33.3% indicó que de manera insuficiente e igual porcentaje de forma muy escasa. Dos de los entrevistados dijeron no conocer o se abstuvieron de contestar. El no disponer de equipos ubica a las incubadoras en situación de desventaja en cuanto a los servicios que prestan, especialmente en términos de capacitación y desarrollo de destrezas.

CUADRO No 3.15: MAQUINARIA, EQUIPO Y TECNOLOGÍA DE INCUBADORAS DE PROYECTOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
En la medida necesaria	4	22.2	1	5.6	3	16.6
De manera insuficiente	6	33.3	2	11.1	4	22.2
Muy escasa	6	33.3	1	5.5	5	27.8
No conoce	1	5.6	-	-	1	5.6
No contesta	1	5.6	-	-	1	5.6
TOTAL	18	100.0	4	22.2	14	77.8

Elaboración: Propia

GRÁFICO No 3.10: MAQUINARIA, EQUIPO Y TECNOLOGÍA DE INCUBADORAS DE PROYECTOS



Elaboración: Propia

3.2.4 Educación/Capacitación

3.2.4.1 La Educación y la Proactividad para Incursionar en Proyectos de Incubación

Para conocer el criterio de los entrevistados respecto a la influencia de la educación en la orientación personal de los jóvenes para promover emprendimientos productivos, se preguntó ¿El sistema educativo nacional genera proactividad, en los ciudadanos que incursiona en las ramas de incubadoras de proyectos?, obteniéndose las siguientes respuestas: las 2/3 partes de los consultados indican que no, contestación que se origina fundamentalmente en el grupo de ciudadanos que proceden de empresas, instituciones financieras y del sector público; contrariamente, se pronuncian afirmativamente 5 de los

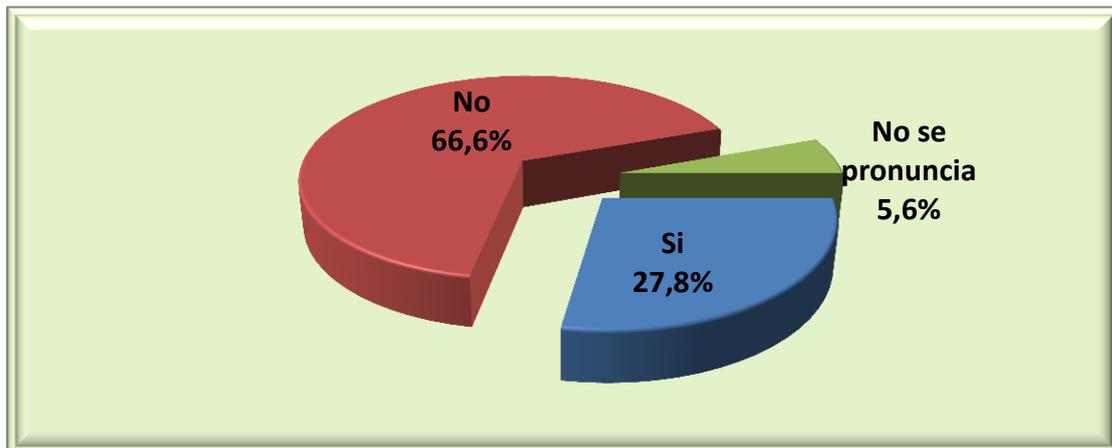
consultados, los que proceden de academias, centros de investigación y OSC²¹, sobre todo; y un último entrevistado no se pronuncia. El resultado obtenido de la investigación, permite afirmar que todavía el sistema educativo nacional no contribuye, en la medida de lo necesario, con la formación de ciudadanos proactivos, situación que en el caso que se examina, constituye un nuevo ingrediente a la cadena de problemas detectados.

CUADRO No 3.16: LA EDUCACIÓN Y LA PROACTIVIDAD PARA INCURSIONAR EN PROYECTOS DE INCUBACIÓN

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Si	5	27.8	3	16.7	2	11.1
No	12	66.6	1	5.5	11	61.1
No se pronuncia	1	5.6	-	-	1	5.6
TOTAL	18	100.0	4	22.2	14	77.8

Elaboración: Propia

GRÁFICO No 3.11: LA EDUCACIÓN Y LA PROACTIVIDAD PARA INCURSIONAR EN PROYECTOS DE INCUBACIÓN



Elaboración: Propia

3.2.4.2 La Calidad de la Educación y los Emprendimientos Productivos

En el Ecuador, se han presentado muchas observaciones alrededor del rol de la educación respecto al desarrollo productivo. Con este antecedente, la investigación

²¹ OSC Organizaciones de la Sociedad Civil

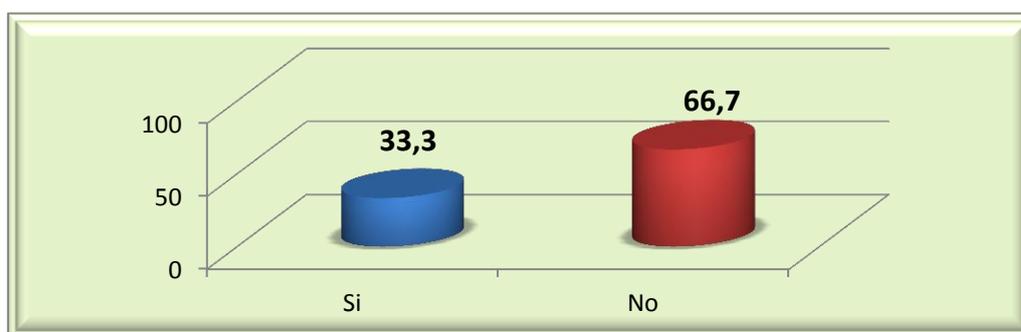
llevada a cabo, consultó a los entrevistados ¿La calidad y la utilidad de la educación impartida, permiten a los ciudadanos llevar a cabo emprendimientos productivos?, obteniéndose prácticamente los mismos resultados arrojados por la consulta anterior, es decir, el 66.6% de los investigados indicó que no y un 33.3%, se pronunció afirmativamente. A más de haber coherencia entre las respuestas dadas a las dos consultas, los indicadores obtenidos, reafirman la conclusión a la que se arribó anteriormente.

CUADRO No 3.17: LA EDUCACIÓN Y LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Si	6	33.3	2	11.1	4	22.2
No	12	66.7	2	11.1	10	55.6
No se pronuncia	-	-	-	-	-	-
TOTAL	18	100.0	4	22.2	14	77.8

Elaboración: Propia

GRÁFICO No 3.12: LA EDUCACIÓN Y LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS



Elaboración: Propia

3.2.4.3 La Orientación de la Capacitación para el Fomento de Emprendimientos Productivos

Para conocer el carácter de la orientación y la utilidad de la capacitación impartida alrededor del fomento de micro y pequeñas empresas, se consultó a los entrevistados si esta es concebida desde la oferta o desde la demanda. Las contestaciones dadas, se pronunciaron que es desde la oferta en un 72.2%, y desde la demanda un 27.8% de las contestaciones. Las respuestas consignadas, ratifican un hecho incontrastable de la

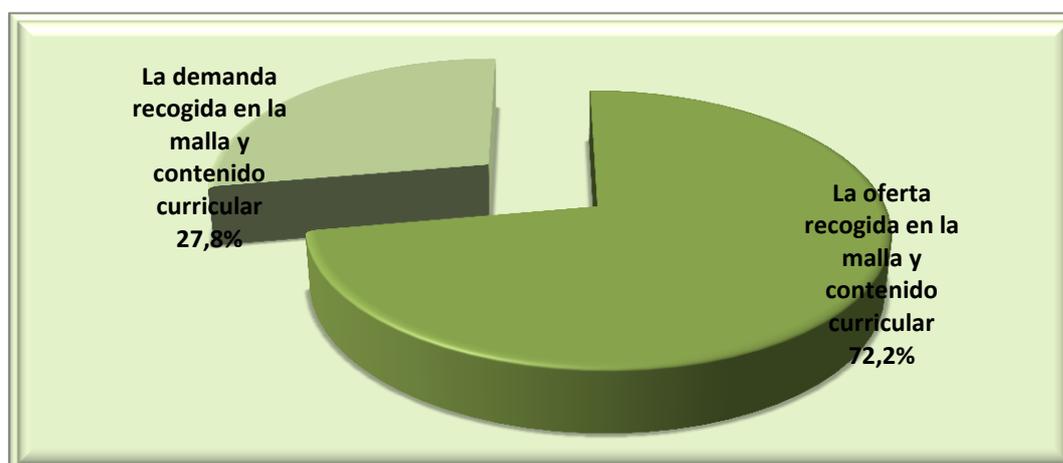
capacitación que en el Ecuador se ofrece, no sólo para este caso, sino en general, situación, que refleja que la capacitación deja fuertes vacíos, porque no opera sobre la realidad, sino alrededor de una currícula que no siempre es útil, al margen de que la capacitación, tampoco es de calidad, ya por desconocimiento de la realidad a la que va dirigida como por la limitada preparación de facilitadores, mediadores o capacitadores.

CUADRO No 3.18: LA ORIENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA EL FOMENTO DE EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
La oferta recogida en la malla y contenido curricular	13	72.2	4	22.2	9	50.0
La demanda recogida en la malla y contenido curricular	5	27.8	-	-	5	27.8
TOTAL	18	100.0	4	22.2	14	77.8

Elaboración: Propia

GRÁFICO No 3.13: LA ORIENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA EL FOMENTO DE EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS



Elaboración: Propia

3.2.5 Normativa

3.2.5.1 Limitaciones de la Normativa para las Incubadoras de Proyectos

El tema de la normativa disponible en el Ecuador para apoyar el desarrollo de incubadoras de proyectos, constituye una gran interrogante, por ello que se consultó a

los profesionales entrevistados ¿Qué limitaciones presenta la normativa disponible para apoyar el desarrollo de incubadoras de proyectos?, habiéndose receptado un total de 20 respuestas, de las cuales, el 60% coincide en que se carece de una ley que oriente y estimule su trabajo, un 10% se pronunció por la ausencia de incentivos para el desarrollo de la actividad y un 10%, destacó que no se dispone de una política pública que apoye la actividad y que facilite la complementariedad entre sectores. Cuatro de los consultados, no se pronunciaron por desconocimiento del tema. Los resultados obtenidos, en síntesis dan cuenta de que el país carece de normativa específica para apoyar la actividad, lo que a su vez sugiere que, ella se apoya en cuerpos legales de carácter general o que tienen alguna relación directa con la actividad.

CUADRO No 3.19: LIMITACIONES DE LA NORMATIVA PARA LAS INCUBADORAS DE PROYECTOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Se carece de una ley que oriente y estimule el trabajo de las incubadoras de proyectos	12	60.0	4	20.0	8	40.0
Ausencia de incentivos para el desarrollo de la actividad	2	10.0	-	-	2	10.0
No se dispone de una política pública que apoye la actividad y que facilite la complementariedad entre sectores	2	10.0	1	5.0	1	5.0
Desconocimiento del tema	4	20.0	-	-	4	20.0
TOTAL	20	100.0	5	25.0	15	75.0

Elaboración: Propia

CUADRO RESUMEN No 3.4: LIMITACIONES DE LA NORMATIVA PARA LAS INCUBADORAS DE PROYECTOS

Se carece de una ley que oriente y estimule el trabajo de las incubadoras de proyectos	Ausencia de incentivos para el desarrollo de la actividad
No se dispone de una ley que apoye al	Faltan incentivos tributarios para el desarrollo

emprendedor de incubadoras	de la actividad
La normativa disponible no es específica para incubadoras, es aislada y no ha sido socializada	No se dispone de una política pública que apoye la actividad y que facilite la complementariedad entre sectores
La normativa disponible es insuficiente	No se cuenta con una política pública orientada a apoyar al desarrollo de incubadoras de proyectos
La mayor limitación es la falta de difusión y conocimiento de las normas, beneficios y oportunidades que se brinda a los emprendedores del país.	No se cuenta con una política que facilite la complementariedad entre: sector público, privado y académico.
La normativa para emprendimientos es bastante básica. Se requiere fomentar la articulación entre actores para trabajar en conjunto, fomentar el intercambio de conocimiento y generar espacios de transferencia tecnológica	

Elaboración: Propia

3.2.6 Concepto

3.2.6.1 Relación entre el Concepto y la Práctica de Incubación de Proyectos

Quienes observan el funcionamiento de incubadoras de proyectos en el Ecuador, siempre encuentran vacíos entre el concepto que las anima y la práctica con la que operan. Al consultarse a los 18 entrevistados sobre el tema, 13 de ellos indicaron que la relación es mediana, 4 que se da muy de repente y uno señaló que se da en alto grado. Los resultados obtenidos, sugieren que esta pregunta sea realizada nuevamente por otra investigación y se empleen además interrogantes complementarios, porque si los resultados obtenidos son ratificados, quiere decir que hay una distancia preocupante entre la concepción teórica del sistema de incubadoras y su práctica, lo que pudiera estar afectada por el sin número de problemas que afronta la actividad en su desarrollo.

CUADRO No 3.20: LA RELACIÓN ENTRE EL CONCEPTO Y LA PRÁCTICA DE INCUBACIÓN DE PROYECTOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
En alto grado	1	5.6	-	-	1	5.6
Medianamente	13	72.2	3	16.6	10	55.6
Muy de repente	4	22.2	1	5.6	3	16.6
No se relacionan	-	-	-	-	-	-
Desconoce	-	-	-	-	-	-
No contesta	-	-	-	-	-	-
TOTAL	18	100.0	4	22.2	14	77.8

Elaboración: Propia

GRÁFICO No 3.14: LA RELACIÓN ENTRE EL CONCEPTO Y LA PRÁCTICA DE INCUBACIÓN DE PROYECTOS



Elaboración: Propia

3.2.7 Competitividad

3.2.7.1 Elementos de la Competitividad de las Empresas Incubadoras

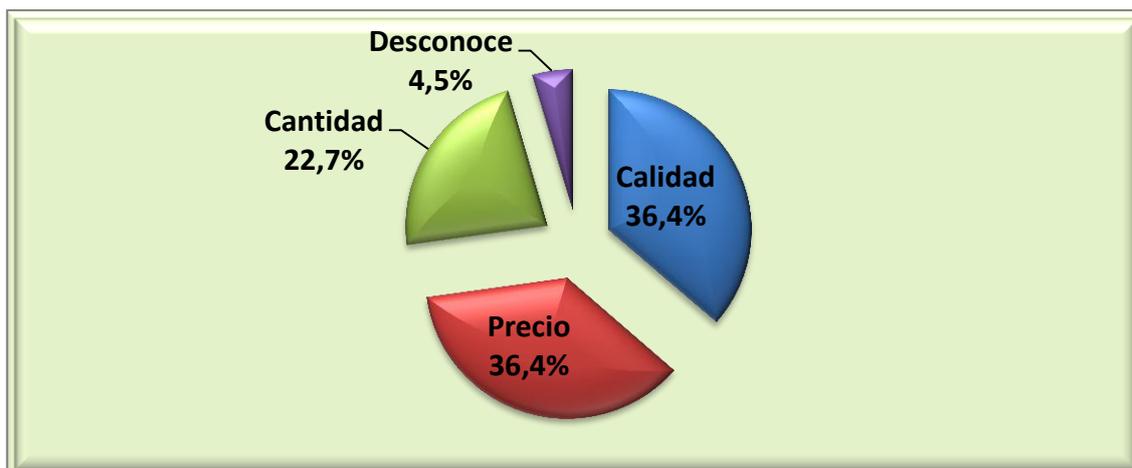
Los entrevistados que contribuyeron con esta investigación, al ser consultados sobre cuáles son los elementos que determinan la competitividad de los bienes y servicios que ofrecen en el mercado, dieron 24 respuestas que se ordenan de la manera siguiente: tanto por la calidad como por el precio se registraron un 36.4% de las contestaciones y un 5% por la cantidad. Uno de los consultados dijo no conocer la situación. Las respuestas dadas, si bien, se pronuncian por los elementos centrales que determinan la competitividad de los bienes y servicios en el mercado, no es menos cierto que, en una sociedad en la que no se exige calidad sobre la producción, sea éste un factor determinante de la demanda, en circunstancias en que los bienes y servicios generados se dirigen a atender a los sectores de ingresos medios y bajos de la población.

CUADRO No 3.21: ELEMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS INCUBADORAS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC		EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	
				%		%
Calidad	8	36.4	1	4.5	7	31.9
Precio	8	36.4	2	9.1	6	27.3
Cantidad	5	22.7	2	9.1	3	13.6
No contesta	-	-	-	-	-	-
Desconoce	1	4.5	-	-	1	4.5
TOTAL	22	100.0	5	22.7	17	77.3

Elaboración: Propia

GRÁFICO No 3.15: ELEMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS INCUBADORAS



Elaboración: Propia

3.2.8 Política Pública

3.2.8.1 Interés de la Política Pública por el Fomento de las Incubadoras de Proyectos

Al ser consultados los entrevistados ¿De qué forma la política pública expresada a través del Gobierno Central y de los GADs²² han demostrado su interés alrededor del fomento y desarrollo de las incubadoras de proyectos?, se obtuvieron 19 respuestas, de ellas, un 31.6% señala la ausencia de políticas públicas que apoyen a las incubadoras de proyectos y un 21% sostiene que la planificación recoge el apoyo a incubadoras pero que su implementación es limitada; entre tanto, un 21.1%, destaca que hay apoyos a través de la política pública y de ordenanzas dictadas por los GADs²³, un 15.8% hace mención a la expedición de leyes para apoyar el fomento de emprendimientos productivos en general, de los cuales se benefician las empresas que derivan de incubadoras, y por último, un 10.5% hace referencia a otros puntalamientos. La falta de colaboración o los limitados apoyos dados a las incubadoras de proyectos mediante la política pública, suman un 52.6% de los pronunciamientos de los encuestados, lo que ubica el tema en situación de alta preocupación, y además, las opiniones favorables se dan porque el sector se beneficia indirectamente del apoyo dado a emprendedores y no de manera específica.

²² GADs Gobiernos Autónomos Descentralizados

²³ GADs Gobiernos Autónomos Descentralizados

CUADRO No 3.22: LA POLÍTICA PÚBLICA PARA EL FOMENTO DE INCUBADORAS DE PROYECTOS

RESPUESTAS	TOTAL	%	ACADEMIAS, CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y OSC	%	EMPRESARIOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SECT. PCO.	%
Ausencia de políticas públicas de apoyo a incubadoras de proyectos	6	31.6	2	10.5	4	
Apoyos a incubadoras empresariales a través de la política pública y ordenanzas de los GADs	4	21.1	1	5.3	3	15.8
La planificación recoge el apoyo a incubadoras pero su implementación es limitada	4	21.0	2	10.5	2	10.5
Expedición de leyes para apoyar el fomento de emprendimientos productivos	3	15.8	-	-	3	15.8
Otros apoyos al desarrollo de incubadoras de proyectos	2	10.5	-	-	2	10.5
TOTAL	19	100	5	26.3	14	73.7

Elaboración: Propia

CUADRO RESUMEN No 3.5: LA POLÍTICA PÚBLICA PARA EL FOMENTO DE INCUBADORAS DE PROYECTOS

Ausencia de política pública de apoyo a incubadoras de proyectos	Apoyos a incubadoras empresariales a través de la política pública y ordenanzas de los GADs	La planificación recoge el apoyo a incubadoras pero su implementación es limitada
Inexistencia de política pública y de ordenanzas de GADs, da lugar a que las incubadoras no puedan anclarse	La política pública del Gobierno y la de los GADs, se ha manifestado por el fomento y desarrollo de las incubadoras; sin embargo, hace falta un compromiso entre los actores públicos, privados, de OSC y académicos para su implementación	La mayoría de GADs incluye en su planificación la gestión de incubadoras, en la práctica se da con diversos niveles de implementación y con limitada difusión.

No existen planes ni presupuesto destinados específicamente a las incubadoras de empresas, excepto el caso de Quito.	Algún potenciamiento ha sido canalizado a través del Ministerio de Producción y Competitividad, con el ofrecimiento de líneas de crédito para emprendimientos	Se hace constar en programas de gobierno y en planificaciones sectoriales, muchas quedan en el papel por la falta de liderazgo de los GADs
El tema ha perdido interés, por el desarrollo de nuevos servicios para el apoyo empresarial, para emprendedores como para las empresas en funcionamiento	Establecimiento de líneas de crédito para emprendimientos microempresariales	En Tungurahua el GAD provincial se preocupa por el fomento de Pymes y organizaciones de la Economía Popular Solidaria EPS ²⁴ ; sin embargo, el sector emprendedor se encuentra en segundo lugar
Financiando la creación de incubadoras en algunas provincias por parte de los GADs	Con el desarrollo de programas específicos	Los GADs provinciales han apoyado proyectos locales

Elaboración: Propia

²⁴ EPS Economía Popular y Solidaria

CAPÍTULO IV

SITUACIÓN DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS EN EL ECUADOR

Las Incubadoras de empresas, inician sus actividades en la década de los 90's, en una primera instancia abrieron sus puertas de manera muy precaria para el desarrollo de los micro emprendimientos y generadores de nuevas ideas de negocios, en un contexto en el que el Ecuador experimentó inestabilidad política, gobiernos que no terminaron sus mandatos, fenómenos naturales como los del Niño del año 98, la caída de los precios del petróleo, y una crisis financiera por el cierre de bancos privados, entre otros eventos determinantes una moneda que perdió total credibilidad en el mercado, en este marco referencial las iniciativas de emprendimientos se enfrentaron al peor escenario en el desarrollo de gestores de innovación.

4.1 INCUBADORAS ECUATORIANAS

4.1.1 EMPRENDER

Sin embargo en septiembre de 2003, se crea la primera incubadora de empresas de base tecnológica de Pichincha, llamada EMPRENDER, apoyada por el Programa Andino de Competitividad (PAC) (DELVALLE, 2005), la empresa contaba con los servicios de identificación de ideas, asesorías especializadas y en planes de negocios, espacio físico para gestar los proyectos, áreas de secretaría, recepción, mensajería, comunicaciones, sala de reuniones, acompañamiento gerencial, acercamiento a inversionistas.

Al cabo de los años se constata que Emprender no tuvo éxito, en su gestión desarrolló seis proyectos en un lustro, cerró sus oficinas en el 2006, la falta de retorno de capital, fue uno de los elementos detonantes para el cierre de actividades. (hoy.com.ec, 2007)

4.1.2 INCOVAL

Incubadora de Empresas de Innovación Competitividad y Valor de Guayaquil, INCOVAL, la característica era la Innovación, la Competitividad y el Valor de Guayaquil, y de tres centros universitarios que facilitaban los procesos de Pre incubación que estuvieron ubicados en la Escuela Politécnica del Ejército, Escuela Politécnica Nacional y la Universidad Tecnológica América, este soporte promovió el trabajo en red de universidades para la implementación de un Sistema Ecuatoriano de Apoyo a la Formación de Emprendedores (Seafe), constituido por 10 universidades del Ecuador.

Las actividades realizadas por este Sistema de Apoyo a los Emprendedores dieron sus frutos con la certificación de formadores de emprendimientos, docentes, programas de capacitación, documentación, casos de estudio y una red de contactos a nivel local, nacional, regional y de América del Sur, logrando un impacto con el lanzamiento de talleres. (CAF, 2004)

4.1.3 ADE

AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL (ADE) de Loja inscrita en el registro mercantil el 20 de febrero de 2002, se constituye el 12 de junio de 2003 como fundación. Ofrece servicios empresariales, asesoramiento, asistencia técnica, realización de estudios perfiles, proyectos productivos, de mercado, satisfacción del cliente, planes de negocios, evaluaciones financieras, económicas, social, ambiental, planes, proyectos que apoyen en la creación de empresas, incubadora de empresas en las etapas de pre incubación, incubación y post incubación sin instalaciones, capacitación, bolsa de empleo y tramitología. (YUPANGUI G., 2009)

La Agencia de Desarrollo Empresarial ADE que nació de una alianza clave entre el Ministerio de la Producción y el Banco Mundial, la Universidad Técnica Particular de Loja y la Cámara de Industrias de Loja, desarrolla proyectos de emprendimiento y generación de empleo con el apoyo de la USAID. El objetivo principal es la asesoría y el acompañamiento a los emprendedores de las zonas urbanas y rurales de la región, principalmente en la zona de influencia que es Loja y Zamora. (eltiempo.com.ec, 2011)

4.1.4 CONQUITO

Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO, entidad adscrita al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito que trabaja para el desarrollo socioeconómico de la ciudad y la región, los servicios que ofrece son: Agricultura Urbana, Cadenas Productivas, Competencias laborales y empleo, mercado público, Quito efectivo, emprendimiento y en este rubro cuenta con:

- Emprendimiento de base tecnológica para la construcción de Quito como una ciudad digital
- Economía social y solidaria con servicios de capacitación en gestión empresarial, asistencia técnica, fortalecimiento asociativo, legalización de las organizaciones de la economía solidaria, vinculación a ferias inclusivas, articulación de crédito y vinculación a nuevos mercados.
- Responsabilidad social
- Servicios las incubadoras de empresas, talleres de emprendimientos de ideas, puesta en marcha, evaluación financiera. (CONQUITO, 2003)

4.1.5 INNPULSAR

Incubadora de empresas ubicada en Cuenca, inicia sus operaciones el 10 de noviembre de 2004, fomenta la cultura emprendedora, el desarrollo, la innovación tecnológica, redes de información, financiamiento, capacitación e infraestructura física, para facilitar la puesta en marcha de empresas con valor agregado que identifique a la región. (INNPULSAR, 2004)

4.1.6 CORPOAMBATO

Corporación Civil CORPOAMBATO para el desarrollo económico de Ambato y Tungurahua, inicia sus operaciones el 2 de marzo de 1999, está formada por el Ilustre Municipio de Ambato, Cámara de Comercio de Ambato, Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato y la Universidad Técnica de Ambato, es una empresa sin fines de lucro que busca el mejoramiento del clima de negocios de Ambato. (CORPOAMBATO, 1999), no constituye una incubadora de empresas, sin embargo realiza actividades y alianzas estratégicas, propias de una incubadora, en el desarrollo de nuevas empresas, mercados, patentes.

4.1.7 RIOINNOVA

Incubadora de empresas Riobamba funciona desde el año 2005, financiado por el Ayuntamiento de Madrid y el Proyecto Chimborazo Emprende²⁵, la incubadora es parte de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, impulsa la creación de micro y pequeñas empresas en sus primeras etapas, cuenta con los servicios de prestación de instalaciones equipadas con equipos informáticos de punta, internet banda ancha, asistencia administrativa y asesoría en recursos humanos, marketing, finanzas, gerencia y administración, internacionalización y asociatividad y cooperación empresarial. (ESPOCH). Si bien es cierto en el Ecuador la presencia de la Incubadoras de empresas en la última década han desarrollado sus primeros pasos, lastimosamente el impacto generador y dinamizador de las actividades microempresariales no fueron en la magnitud esperada.

4.2 INDICADORES QUE REVELAN LA SITUACIÓN DE LAS INCUBADORAS EN EL ECUADOR

Las Incubadoras ecuatorianas no alcanzaron las metas propuestas como se puede verificar en el análisis de los indicadores evaluados en la investigación realizada.

4.2.1 Financiamiento

Los apoyos recibidos denotan que los procesos iniciados no obtuvieron los resultados esperados ya que existió una limitada asistencia integral de los gobiernos durante el proceso, los gobiernos no concluyeron los ciclos para generar emprendimientos, porque no ejecutaron planes de incubación y proyectos innovadores. Se evidenció que la propuesta fue novedosa, hace seis años, se promovió el establecimiento de incubadoras, hoy la misma ha perdido interés y los programas se direccionan sólo a capacitación y asistencia técnica. Los indicadores señalan que las fuentes de financiamiento para promover incubadoras de proyectos o emprendimientos que de ellas se deriven son insuficientes, tanto los procedentes del sector público como del privado, excepción hecha con la Corporación Financiera Nacional y cooperativas de ahorro y crédito, que realizan interesantes esfuerzo. Tampoco la Cooperación Internacional y la Inversión

²⁵ La Espoch Incuba los pequeños negocios. Recuperado de <http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/300257368a2bf515-3116-441a-9510-ebc8e82fbc90>

Extranjera Directa (IED²⁶) han contribuido con este sector. Los aportes propios para financiar las actividades, registran niveles bajos, debiendo trabajarse en el rango de aportaciones para lograr una mayor incidencia y apalancar recursos.

La investigación determinó que los elementos a ser considerados son:

1. Limitado financiamiento y exigentes condiciones crediticias para promover emprendimientos.
2. Falta de recursos financieros para cubrir costos de operación, administrativos, tecnológicos y procesos de incubación.
3. Los montos ofrecidos para emprendimientos por parte del sector financiero son bajos.
4. Demandantes no son sujetos de crédito.
5. Inexistencia de fondos específicos.
6. Altos costos financieros.
7. Escasos recursos propios para fomentar emprendimientos de incubadoras de proyectos.
8. Restringida capacidad de ahorro de los emprendedores para el fomento de incubadoras de proyectos.
9. Falta de capital propio de emprendedores.

4.2.2 Experiencia/Conocimiento

Definitivamente llama la atención que únicamente un 50% del personal técnico y de apoyo de incubadoras de proyectos sean calificados a diferencia de los restantes, como también, que se hayan debilitado las relaciones estratégicas con organizaciones de la Cooperación Internacional, academias y Organizaciones de la Sociedad Civil.

1. Relación marginal de alianzas estratégicas de universidades, empresas e instituciones del gobierno central, y entre sí, para generar espacios de interrelación a favor de la promover incubadoras de proyectos.
2. La falta de conexión con el sector privado.
3. Débil articulación con el sector público para generar espacios de interrelación.

²⁶ IED Inversión Extranjera Directa

4. Insuficiente organización y de articulación de las propuestas de incubadoras de proyectos con el mercado.

4.2.3 Infraestructura

La infraestructura, maquinaria y equipo para el desarrollo de Incubadora de empresas es insuficiente, sus instalaciones inadecuadas y la disponibilidad de equipos y maquinarias para su funcionamiento muy bajas, situación que incide en la producción y calificación de los recursos humanos que se preparan en esos espacios.

4.2.4 Educación/Capacitación

En el Ecuador, se han presentado muchas observaciones alrededor del rol de la educación respecto al desarrollo productivo, en la investigación refleja que la capacitación deja fuertes vacíos, porque no opera sobre la realidad, sino alrededor de una currícula que no siempre es útil, al margen de que la capacitación, tampoco es de calidad, ya por desconocimiento de la realidad a la que va dirigida como por la limitada preparación de facilitadores, mediadores o capacitadores.

1. Restringidos recursos humanos para gestionar incubadoras de proyectos.
2. Falta de talento innovador y de ideas claras, que incide en los aportes a incubadoras de proyectos.
3. Escaso capital humano formado para gerenciar emprendimientos de incubadoras, pues no siempre son dirigidas por personas idóneas.
4. Bajo perfil del emprendedor para desarrollará iniciativa en incubadora.
5. Falta de Actitud.
6. Inexistencia de equipos multidisciplinarios para la gestión de incubadoras de proyectos.

4.2.5 Normativa

Los resultados obtenidos, en síntesis dan cuenta de que el país carece de normativa específica para apoyar la actividad, lo que a su vez sugiere que, ella se apoya en cuerpos legales de carácter general o que tienen alguna relación directa con la actividad.

1. Insuficiente normativa nacional y acción pública y privada para apoyar a incubadoras de proyectos.

2. Ausencia de políticas públicas para promover emprendimiento productivos, y de: leyes e incentivos tributarios para fomentar, el desarrollo de actividades, la investigación, la innovación y la transferencia de tecnología.
3. Faltan incentivos tributarios para el desarrollo de la actividad.
4. La normativa disponible no es específica para incubadoras, es aislada y no ha sido socializada.
5. La mayor limitación es la falta de difusión y conocimiento de las normas, beneficios y oportunidades que se brinda a los emprendedores del país.
6. Escaso apoyo del Gobierno Central para fomentar la presencia de incubadoras de proyectos, y débil compromiso de los gobiernos locales y del sector empresarial para sostener el despegue de incubadoras.
7. Dificultades para la constitución de empresas (incubadoras) en cada provincia y certificados del producto (trámites engorrosos).
8. Inexistencia de guías prácticas de incubación.
9. Falta de Asesoramiento.
10. La normativa para emprendimientos es bastante básica. Se requiere fomentar la articulación entre actores para trabajar en conjunto, fomentar el intercambio de conocimiento y generar espacios de transferencia tecnológica

4.2.6 Concepto

Quienes observan el funcionamiento de incubadoras de proyectos en el Ecuador, siempre encuentran vacíos entre el concepto que las anima y la práctica con la que operan. Del conjunto de problemas identificados, tal vez el más crítico es la falta de relación entre el concepto y la práctica sobre incubadoras de proyectos. Lo primero se refiere a la caracterización del campo de acción y procedimientos definidos para el desarrollo productivo y de servicios, y lo segundo a las acciones concretas que de ella se deriven. Este divorcio debe ser esclarecido, para luego trabajar al interior de incubadoras en el tema.

1. Dificultades conceptuales y operativas.
2. Falta de espacios físicos adecuados para la gestión - implementación de incubadoras de proyectos.
3. Ausencia de un modelo de incubación de empresas adaptado al contexto local y limitadas metodologías de trabajo.

4. Poca especialización de las incubadoras por tipo de emprendimientos o emprendedores a atender.
5. Baja promoción de las incubadoras de proyectos
6. Ausencia de una correcta asesoría.
7. Visión de corto plazo de emprendedores para la obtención de resultados financieros.

4.2.7 Competitividad

Los elementos centrales que determinan la competitividad de los bienes y servicios en el mercado, no es menos cierto que, en una sociedad en la que no se exige calidad sobre la producción, sea éste un factor determinante de la demanda, es un imperativo la mejora de la calidad de los productos generados en las Incubadoras.

4.2.8 Política Pública

La falta de colaboración o los limitados apoyos dados a las incubadoras de proyectos mediante la política pública, lo que ubica el tema en situación de alta preocupación. La debilidad subyacente de las incubadoras de proyectos se da por la ausencia de políticas públicas que las promuevan y apoyen y por la poca importancia que la planificación nacional presta al tema. Estos dos aspectos deben necesariamente cambiar, si se piensa que el sistema de incubación de proyectos es una alternativa para iniciar con pequeños emprendimientos productivos en el país, en circunstancias en que las condiciones si son favorables, a pesar de todo lo señalado.

1. Inexistencia de política pública y de ordenanzas de GADs, da lugar a que las incubadoras no puedan anclarse.
2. No existen planes ni presupuesto destinados específicamente a las incubadoras de empresas, excepto el caso de Quito.
3. Expedición de leyes para apoyar el fomento de emprendimientos productivos
4. Expedición de la Ley de Economía Popular y Solidaria, del COOTAD²⁷.
5. La política pública del Gobierno y la de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), se ha manifestado por el fomento y desarrollo de las incubadoras; sin embargo, hace falta un compromiso entre los actores

²⁷ COOTAD Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

públicos, privados, de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y académicos para su implementación

6. Algún potenciamiento ha sido canalizado a través del Ministerio de Producción y Competitividad, con el ofrecimiento de líneas de crédito para emprendimientos
7. Establecimiento de líneas de crédito para emprendimientos microempresariales.
8. En escuelas y colegios se promueve el emprendimiento, pero no existe el apoyo al acompañamiento de proyectos productivos.
9. La mayoría de GADs incluye en su planificación la gestión de incubadoras, en la práctica se da con diversos niveles de implementación y con limitada difusión.
10. Se hace constar en programas de gobierno y en planificaciones sectoriales, muchas quedan en el papel por la falta de liderazgo de los GADs
11. En Tungurahua el GAD provincial se preocupa por el fomento de Pymes y organizaciones de la Economía Popular Solidaria (EPS); sin embargo, el sector emprendedor se encuentra en segundo lugar.
12. Los GADs provinciales han apoyado proyectos locales.

CAPÍTULO V

MODELO Y ESTRATEGIA PARA INCUBADORAS DE PROYECTOS EN EL ECUADOR

Una vez que la investigación se llevó a cabo (cuyos resultados se exponen en el Capítulo IV de este documento) ha permitido comprobar la validez de las hipótesis planteadas (Capítulo I), también facilita información de las causas por las que el mecanismo de incubadora de proyectos no ha operado en el país, particularmente por limitaciones en su concepción y por falta de apoyos diversos.

En esta parte final del documento, se propone un modelo alternativo de incubación de proyectos y un cuerpo de estrategias que la operativicen, todo ello en el marco de un Cambio de la Matriz Productiva.

La forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas. A ese conjunto, que incluye los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos, denominamos matriz productiva. (SENPLADES, 2012)

Una matriz productiva está determinada por la estructura de los sectores de la producción de bienes y servicios, organizada en función de la importancia relativa que cada sector tiene en el desarrollo nacional, para generar inversión, producción, empleo, invención, innovación y exportaciones de bienes, servicios y tecnología- (LUNA Osorio, 2013), proposición realizada por el Gobierno Nacional. La consistencia de esta propuesta, que ha sido debidamente articulada, a más de asegurar resultados positivos, podría ser objeto de retroalimentación y aún de cambios, dada la importancia que este mecanismo asume en un momento especial por el que el país transita y que ha motivado el debate nacional para reorientar el curso de su producción y el mejoramiento de la

condiciones de vida de importantes sectores de la población, que históricamente han sido marginados y conminados a vivir en situaciones de pobreza o de baja calidad de vida. En esta perspectiva se presenta un modelo alternativo para la incubación de proyectos.

5.1 MODELO ALTERNATIVO PARA LA INCUBACIÓN DE PROYECTOS

“La creatividad nace de la angustia, como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis cuando nace esta inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar ‘superado’”
ALBERT EINSTEIN.

5.1.2 Definición Incubadora de Empresas

Una de las organizaciones de mayor trayectoria, líderes en el mercado de la Incubación es la Asociación Nacional de Incubación de Empresas con sede en Estados Unidos de Norteamérica, cuyas siglas en inglés son NBIA (The National Business Incubation Association), inició sus operaciones en 1959 en Nueva York, se conformó como asociación en 1985, se mantiene en el mercado con un éxito indudable, plantean la siguiente definición de incubadoras²⁸.

La incubación de empresas es un proceso de apoyo a las empresas que acelera el desarrollo exitoso de empresas de nueva creación y proporciona a los empresarios con una serie de recursos y servicios específicos. Estos servicios suelen ser desarrollados u orquestados por la gestión de la incubadora y ofrecen tanto en el vivero de empresas ya través de su red de contactos. El objetivo principal de una incubadora de empresas es la producción de las empresas exitosas que dejarán el programa financieramente viable e independiente. Estos graduados incubadoras tienen el potencial de crear empleos, revitalizar los vecindarios, la comercialización de nuevas tecnologías, y fortalecer las economías locales y nacionales. (http://www.nbia.org/about_nbia/, (s.f))

En el modelo alternativo se propone una nueva definición de Incubadoras de proyectos, más dinámica, acorde a las necesidades del Ecuador y deben ser consideradas como espacios de generación de ideas, prácticas y procesos que apoyen la creación de emprendimientos productivos y de servicios, de tamaño micro y pequeño.

²⁸ NBI, Your source for knowledge and networks in business incubation. Recuperado de http://www.nbia.org/resource_library/history/index.php

5.2 MODELO

Para cumplir con este propósito, se propone un modelo alternativo de incubadora de proyectos, mediante la constitución de Unidades Productivas Integradas al que se acompaña una estrategia para su implementación. Para cumplir con este propósito, se traza un modelo alternativo de Unidades Productivas Integrales para ser desarrollados en el Ecuador, con la perspectiva que plantea Philip Kotler (KLOTTER P., 2012) de crear, comunicar y entregar valor al mercado objetivo, en esencia se traduce en la gestión del producto, gestión de marca y gestión del cliente.

Para que las grandes marcas puedan sobrevivir, necesitan crear Lealtad, Más Allá De la Razón. Sólo así podrán diferenciarse de millones de insulsas marcas del futuro. El secreto de la supervivencia está en el uso del Misterio, la Sensualidad y la Intimidad. Del compromiso con estos tres poderoso conceptos surgen las Lovemarks, que son el futuro más allá de las marcas (ROBERTS, 2012)

Las Unidades al realizar la gestión y el proceso de construcción de la marca (branding), lograrían lo que según Kevin Roberts -creador en 2004 de un nuevo concepto llamado Lovemark-, generar identidad, lealtad con los productos y servicios de la organización, permitiría realizar cambios en los resultados en las micro y pequeñas empresas, que se desarrollarán en las Unidades Productivas Integrales. Esta propuesta parte de la innovación como lo establece la líder mundial de comunicación Publicis Groupe Saatchi & Saatchi, ellos dicen que:

NADA ES IMPOSIBLE

Ser reverenciados como un semillero de ideas creativas que cambien el mundo, que transformen las marcas las empresas y la reputación de nuestros clientes. (ROBERTS, 2012)

Este modelo, se concibe bajo un esquema, que si bien recoge aspectos considerados por el modelo anterior, suprime elementos de aquel e incorpora nuevos, lo que le permitirá actuar como un espacio de formación y capacitación de emprendedores, de actualización de conocimientos y de prácticas de apoyo a las unidades productivas y de servicios y el gran salto de crear y co-crear productos, publicidad con los clientes, en búsqueda de la gestión del cliente, con miras a la fidelización como lo establece Kotler. (KLOTTER P., 2012)

La empresa, para la formación y capacitación de emprendedores dispondrá de “naves empresariales”. Cada una de estas naves congregará de 10 a 15 unidades productivas que trabajen alrededor de actividades económicas similares o compatibles que congregate en espacios empresariales a emprendimientos productivos, que generen valor, con nichos de mercado claramente definidos, Porter plantea como herramienta de competitividad esta cercanía como clúster.

The Cluster Competitiveness Group (2002:3): Se entiende comúnmente por complejo productivo una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios conexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva. Todo esto en un radio no superior a los 30 km. (PORTER M. , ¿Qué es un cluster? concepto teórico (análisis de Michael Porter), 2007)

El Modelo contempla que los clúster estén formados como lo plantea Porter, por la interacción de la empresa y los proyectos incubados, proveedores, organizaciones de investigación y desarrollo, los consumidores, públicos, e infraestructura, para crear la ventaja competitiva en temas como crecimiento, productividad, rentabilidad, crecimiento de empleos; a través de la generación de valor hacia el cliente.

Una vez que estas unidades han concluido su ciclo de capacitación, organización y gestación, deben encontrarse en condiciones para incursionar en el mercado, de forma que en un primer momento puedan sobrevivir, en un segundo ser competitivas y luego, fortalecerse para expandirse en el mercado interno y de haber posibilidades en el internacional.

Las Unidades Productivas Integrales de proyectos en la búsqueda de creación de valor, aplicará el MODELO CANVAS (CLARK Tim, 2012), que es un patrón de negocios que permitirá a los emprendedores de micro y pequeñas empresas, garabatear y presentar en una hoja o lienzo como lo llaman sus creadores, a los nueve elementos de éxito de un negocio, de una forma gráfica sencilla, sin complicaciones; los ítems son vitales para desarrollar el modelo de negocio, en el cual el emprendedor determina:

1. Segmentos de mercado (¿Quién?).
2. Propuesta de Valor (¿Qué soluciones entrega al Segmento de Mercado?).
3. Canal (¿Cómo llegar a los clientes?).
4. Relación con el Cliente (¿Qué y cómo integran la relación con la propuesta de valor?).
5. Socios Claves (¿Quiénes son los socios claves?).
6. Actividades Claves (¿Qué actividades requieren la propuesta de valor, canales, clientes, ingresos?).
7. Recursos Claves (¿Qué recursos físicos, humanos, intelectuales, financieros?).
8. Estructura de Costos (Propuesta de valor, recursos claves, actividades claves).
9. Fuente de Ingresos (¿Por qué pagan los clientes?)

Los emprendedores realizan un recorrido por estas nueve variables, las ideas que se gestarán en la incubadora tendrán la posibilidad de generar valor, marca, estrategias, selección de la estructura organizacional, la definición de los procesos en función de la estrategia y los segmentos de mercado a quienes se va a dirigir. Este modelo dinamiza las recompensas que motivan a los empleados y el compromiso con el cliente en el cumplimiento de la propuesta de valor; los empleados que formen parte del modelo deben ser proactivos, éticos e innovadores, que le permita a la micro y pequeña empresa atravesar los primeros años de funcionamiento (CLARK Tim, 2012).

No se trata de cultura pop, y no se trata de engañar a la gente ni convencerles de que quieren algo que no necesitan. Averiguamos lo que queremos. Y creo que somos bastante buenos pensando en lo que la gente va a querer también. Eso es por lo que nos pagan. Nosotros sólo queremos hacer grandes productos.
STEVE JOBS

La propuesta contempla el diseño de la estrategia que se fundamentará en los Océanos Azules (KIM Chan W., 2005), que accedan crear un espacio nuevo en el mercado sin rivales, parecería una utopía pero el autor lleva a la innovación, creación y co-creación de nuevos espacios, productos, relaciones con el cliente, distanciándose de la perspectiva de ruptura de la lucha y el opuesto como estableció en su momento Sun Tzu, en el arte de la guerra, porque así es concebida la idea de la competencia, sin embargo este movimiento estratégico de creación e identificación de la propuesta de valor hacia el cliente avizora esperanza a las micro y pequeñas empresas que formarán

parte de las Unidades Productivas Integrales. Por primera vez co-participar con los gestores de nuevas ideas, proyectos micro que formen parte de la empresa para identificar el valor para el segmento de mercado, en la emisión de mensajes claros porque evidenció las necesidades del cliente y es capaz de plantear objetivos y métricas de evaluación.

La propuesta no estaría completa si al emprendedor no se le proporciona elementos de evaluación y técnicas que dinamicen su gestión como es la estructuración de la cadena de valor, con la puntualización clara de las actividades y la coordinación de cada uno de los departamentos para asegurar la identificación de la propuesta de valor al cliente.

Cadena de Valor Kotler la define como la serie de departamentos internos que llevan a cabo actividades de generación de valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa. (KOTLER Philip, 2013)

El éxito a largo plazo se generará en el día a día, al establecer y determinar indicadores a ser medidos y evaluados en la consecución de los objetivos estratégicos y la propuesta de valor, en cada una de las áreas de gestión del producto, de marca, de clientes, que conlleven al liderazgo, fidelización y eficiencia en las operaciones por ello el modelo plantea las siguientes consideraciones que la investigación evidenció y requiere tomar en cuenta para la creación de la propuesta de valor de las micro y pequeñas empresas que se gestarán en las incubadoras:

1. La empresa, dispondrá de un equipo técnico altamente calificado, responsable de su administración y de la ejecución de los programas de incubadoras de proyectos que tengan lugar.
2. Las unidades empresariales deberían operar en estrecha relación, a fin de interactuar de manera permanente, reducir costos de operación, clúster (PORTER M. , ¿Qué es un cluster? concepto teórico (análisis de Michael Porter), 2007).
3. Trabajar bajo un proceso compartido de comercialización, intercambiar experiencias y apoyarse mutuamente en el caso de que una o varias de ellas presenten problemas financieros.

4. Una vez que estas unidades han concluido su ciclo de capacitación, organización y gestación, deben encontrarse en condiciones para incursionar en el mercado, de forma que en un primer momento puedan sobrevivir, en un segundo ser competitivas y luego, fortalecerse para expandirse en el mercado interno y de haber posibilidades en el internacional.
5. Si bien la actividad principal de la Incubadora es la de capacitar, organizar emprendimientos y apoyar a su constitución, una vez que esas unidades físicamente abandonen el centro, se mantendrán vinculadas con aquel a través de las actividades siguientes: comercialización asociativa de bienes y servicios; acceso a crédito procedente de un Fondo de Contingencia conformado con recursos de las unidades empresariales, que además, servirá para suplir pérdidas por ventas; asistencia técnica; talleres de actualización de conocimientos; y otros servicios, que la Unidad Productiva Integral tendrá bajo su control y administración.
6. El conjunto de responsabilidades señaladas deben ser recogidas en un plan de trabajo que tendrá una duración de hasta 24 meses y explicitada a través de planes operativos, como también del señalamiento de indicadores de evaluación.
7. El local e instalaciones, así como el costo de las maquinarias y equipos de cada nave industrial, se sufragará con recursos provenientes de uno o varios de los siguientes actores sociales: instituciones del Gobierno Central, Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), cámaras empresariales, Cooperación Internacional (CI), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) del país y con recursos generados por la propia institución.
8. La Unidad Productiva Integral, debe ser legalmente constituida, disponer de estatutos, en los que se defina la forma de organización interna: administrativa, técnica, operativa; además, la integración de su directorio y forma de designación de autoridades. Para comprobar el nivel alcanzado por la gestión de la Unidad, se realizará periódicamente ejercicios de evaluación y auditorías de fondos, para lo que se establecerán los indicadores que correspondan.
9. La validez de la propuesta se comprobará a través de un ejercicio piloto, que permitirá introducir cambios o ajustes a la propuesta, de la que derivará la conveniencia de multiplicar estos espacios en diferentes ciudades y en distintas localidades de una misma ciudad, dependiendo de su tamaño.

5.3 BONDADES DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS INTEGRALES

5.3.1 Reducción de Costos de Operación

Uno de los problemas que obstaculiza la sobrevivencia y posterior desarrollo de emprendimientos productivos y de servicios, de micro y pequeños emprendimientos, está determinado por los altos costos administrativos e inversiones en maquinarias y equipos en los que deben incurrir. Para superar esta situación el modelo propone:

- a. Cada grupo de emprendimientos que opere bajo una misma nave empresarial, dispondrá de un servicio de contabilidad encargado de llevar por separado el manejo de cuentas de cada uno de los emprendimientos. Una vez que las empresas abandonen la Unidad, se recomienda reproducir este ejercicio de servicio contable para reducir costos de administración.
- b. El servicio de secretariado y de conserjería, será el mismo para cada grupo de emprendimientos que operen al interior de una nave empresarial.
- c. Los emprendimientos, congregados en las naves, dependiendo de su número, se organizarán en subgrupos de 3 o 4 unidades, para cumplir por separado con responsabilidades y actividades diversas, entre ellas la adquisición de herramientas y otros bienes.
- d. Las herramientas que se adquieran para el cumplimiento de actividades productivas, observarán una relación de 3:1, es decir, si se requiere una caja de herramientas básicas, se comprará una para cada tres proyectos. Al concluir el período de la incubación de proyectos, los integrantes de los grupos convendrán el destino de las herramientas de su propiedad.

5.3.2 Mercado y Comercialización de Productos

Los productos y servicios generados por los emprendimientos productivos, durante el proceso de capacitación y fuera de él, observando mecanismos de comercialización adecuados y actuales, deberán necesariamente ser operados a través de un departamento especializado de la Unidad, es decir, a cargo de un solo agente y bajo un mismo procedimiento: promoción, distribución y cobros.

5.3.3 El Principio de Solidaridad

El proceso descrito se sustenta en la solidaridad de los miembros de los emprendimientos o empresas congregados, para lo que es necesario crear un Fondo de Contingencia que se alimente con un porcentaje de las utilidades obtenidas en ventas por cada unidad empresarial. Este fondo servirá para atender préstamos de capital de operación de las empresas, por una parte, y por otra, para cubrir un porcentaje de pérdidas que pudieran registrar las unidades por los cambios que tengan lugar en los mercados. Este componente permitirá a través del apoyo mutuo, que las empresas con problemas no desaparezcan o tengan dificultades que impidan su operación.

5.3.4 Intercambio de experiencias

Un elemento básico de colaboración y crecimiento entre las unidades empresariales que operan bajo la modalidad de incubadora de proyectos, consiste en el intercambio de experiencias sobre todo tipo de temas vinculados a los procesos productivos (Cadena Valor) financiamiento y comercialización, relaciones estratégicas y demás. (KOTLER Philip, 2013)

5.3.5 Selección de Emprendedores

La Unidad Productiva Integral convocará mediante comunicación pública a emprendedores interesados en formar parte de los ejercicios ofrecidos, para lo que los aspirantes, deberán elaborar un perfil de propuesta productiva, la que deberá contar con el asesoramiento del Centro, de academias o de Organizaciones de la Sociedad Civil con las que se hayan establecido relaciones. Con base a la definición de determinados parámetros de la Unidad, calificará, seleccionará y aceptará a los postulantes para iniciar el proceso de capacitación – producción. Cada subgrupo que participe debe estar integrado por al menos tres miembros, debiendo uno de ellos asumir el liderazgo del proceso. El número de miembros de cada unidad productiva se definirá en función de su actividad. Los miembros de cada equipo de trabajo, previa su aceptación deberán ser entrevistados por el responsable de selección de proyectos de la Unidad Productiva Integral.

5.3.6 Actividades de Capacitación Teórico Técnica

La siguiente nómina de actividades económicas y de servicios que orientará la conformación de los grupos de trabajo al interior de las naves industriales, ha sido elaborada en función de los sectores de actividad económica, pero también de las tendencias de la economía nacional y de la prioridad de sectores establecidos por el Cambio de la Matriz Productiva (CMP) (LUNA Osorio, 2013). El crecimiento de la economía ecuatoriana continuaría siendo la actividad petrolera, a la que se sumaría la explotación minera que plantea el Presidente de la República del Ecuador Rafael Correa junto al apoyo que manifiesta hacia las micro y pequeñas empresas.

5.4 ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ALTERNATIVO PARA LA INCUBACIÓN DE PROYECTOS

Este modelo se fundamentará en la aplicación de la Planificación estratégica, Kotler lo define como el proceso de desarrollo y mantenimiento estratégico de ajuste entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing, para la Unidad Productiva Integral como para los proyectos que se desarrollarán esta herramienta definirá los parámetros de acción para cumplir los objetivos, estrategias que generen valor para el cliente, es por ello que se establecerán elementos esenciales y los parámetros de actuación para vivirlos dentro de la organización en concordancia. (KOTLER Philip, 2013)

5.4.1 Valores y Principios Estratégicos

Las Unidades Productivas Integrales y los nuevos proyectos se fundamentarán en la filosofía de Steve Jobs, para realizar eventos excepcionales hay que partir de una visión de éxito y liderazgo. Los principios que los miembros del Equipo y de la gente que desarrollará sus nuevos emprendimientos serán:

1. Innovación
2. Investigación, Aprender, Crear
3. Arriesgar por nuevas ideas
4. Calidad

“... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”.
Personalidad = Individuo, Cultura = Organización
García y Dolan (1997)

Será de vital importancia crear una cultura organizacional que maneje:

La Unidad y la Solidaridad

Para emprender acciones conjuntas entre los diversos actores involucrados en los procesos de generación de unidades productivas apoyadas por el mecanismo de incubación de proyectos.

La Transparencia

Para legitimar la confianza entre los actores directamente vinculados con el proceso y las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales.

El Diálogo y la Participación

Para concebir acciones conjuntas entre los actores e impulsar el cumplimiento y control de acciones diversas.

La Eficiencia y Efectividad

Para asegurar y potenciar la obtención de metas, resultados y objetivos propuestos.

La Calidad

Para ofrecer productos y servicios de alta demanda que asegure competencia y el desarrollo de las unidades empresariales.

5.4.2 Actores

Son considerados como actores de este proceso:

1. El Gobierno Central, a través de diferentes Secretarías de Estado o instituciones vinculadas con el desarrollo productivo y empresarial.
2. Los Gobiernos Provinciales y Gobiernos Municipales.
3. Las cámaras empresariales.
4. Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) vinculadas con la promoción de emprendimientos empresariales, en general, y de manera concreta las que están vinculadas a ejercicios de incubación de proyectos.
5. Las universidades y centros de investigación.

6. Los emprendedores de proyectos interesados en el procedimiento de incubadoras de proyectos (accionistas de unidades productivas creadas).
7. La Cooperación Internacional.
8. Proveedores de maquinaria, equipos, herramientas, insumos y bienes intermedios.

5.4.3 Objetivo General

Definir una estrategia a través de establecer los principales ejes de intervención para apuntalar a la Incubadora de Unidades Productivas Integradas y asegurar el desarrollo sostenido de emprendimientos productivos y de servicios concebidos bajo mecanismos de incubación de proyectos.

5.4.4 Ejes Estratégicos

El modelo propone los siguientes ejes estratégicos:

1. Financiamiento de operaciones.
2. Capacitación.
3. Generación de bienes y servicios de calidad.
4. Comercialización de bienes y servicios.

5.4.5 Alcance de los Ejes Estratégicos

5.4.5.1 Financiamiento de Operaciones

En la investigación se evidenció que las empresas que han funcionado bajo la forma Incubadoras han sufrido la falta de financiamiento lo que no contribuyó con el fortalecimiento de estas iniciativas. La fuente principal de recursos para estos ejercicios, provinieron de la Cooperación Internacional (multilaterales, bilateral y privada), siendo el aporte interno (Gobierno Nacional, Organizaciones de la Sociedad Civil y donantes nacionales) muy limitado. Los escasos recursos que plantearon los expertos para apoyar emprendimientos productivos y de servicios, constituyó un cuello de botella para su desarrollo. En efecto, los recursos propios de los emprendimientos fueron limitados; el acceso al crédito no siempre fue posible por no ser considerados como sujetos de crédito y/o por elevadas tasas de intereses para este tipo de actividades al punto que las utilidades de las actividades se destinan a cubrir obligaciones

crediticias. Esta situación llevó a muchas unidades productivas a suspender sus actividades y a vender a precios bajos sus activos para cubrir una parte de las deudas.

El objetivo de las incubadoras en el campo de financiamiento será promover acciones encaminadas a lograr recursos y asistencia técnica que aseguren las operaciones de la empresa, como también la de emprendimientos productivos y de servicios. Se debe financiar las actividades productivas que se propongan fundamentalmente con base a recursos propios y procedentes de terceros, para evitar acceder a créditos onerosos, salvo situaciones de excepción.

5.4.5.1.1 Estrategia de Financiamiento

La Unidad Productiva Integral deberá disponer de instalaciones, maquinaria y equipos facilitados por el Gobierno Central y/o los Gobiernos Autónomos Descentralizados, y de recursos financieros para sus operaciones procedentes de la Cooperación Internacional, de cámaras empresariales, y mediante la generación de recursos propios. Se debe financiar las actividades productivas que se propongan fundamentalmente con base a recursos propios y procedentes de terceros, para evitar acceder a créditos onerosos, salvo situaciones de excepción. Constituir un Fondo de Contingencia y Crédito, orientada a atender exigencias de capital de operación y pérdidas por caídas en ventas de las unidades productivas y de servicios, asociadas.

5.4.5.1.2 Acciones de éxito de la Estrategia de Financiamiento

Establecer acuerdos de cooperación con instituciones del Gobierno Central, GADs y cámaras empresariales, para la Unidad Productiva Integral disponga de un local, maquinarias, equipos y de fondos para su operación. Una o varias de las entidades del Estado asegurarían una partida presupuestaria para adquirir maquinaria, equipos y recursos para la operación administrativa y técnica del Centro; el Gobierno Cantonal, bajo la figura de comodato proveería de un local apropiado; el Gobierno Provincial, atendiendo su política de fomento productivo, extendería recursos para atender los procesos de capacitación; y las cámaras de empresarios contribuirían con fondos para igualmente atender operaciones institucionales. Como contrapartida, estas instituciones tendrían derechos a ocupar las instalaciones del Centro, preparar talleres de capacitación específicos que fueran solicitados y realizar, en sectores urbano populares y rurales,

presentaciones de motivación en favor de la proactividad de micro y pequeños empresas.

Examinar de manera permanente la evolución de la crisis financiera internacional y el comportamiento de la CI, a fin de determinar mecanismos de procuración de recursos (financieros y de asistencia técnica) y atender convocatorias internacionales de proyectos. Asociarse con Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) con experticia en el trabajo de incubadoras de proyectos, apoyo a iniciativas productivas y formulación de proyectos para atender convocatorias de la Cooperación Internacional.

Se generarían recursos propios de la Unidad Productiva Integral, a través de: la inscripción y matrículas de aspirantes, administración de la comercialización de bienes generados por las unidades productivas, ingresos por talleres de actualización de conocimientos, venta de servicios de capacitación y de consultoría, y demás. Financiamiento de actividades de emprendimientos productivos y servicios. Recursos propios: A partir de un presupuesto (plan de inversiones) que incluye gastos de constitución de la empresa y demás, la junta de socios determinará el porcentaje de acciones a las que pueden acceder sus socios estableciendo rangos máximos y mínimos y preferencias. Podrían considerarse como aportaciones bienes muebles e inmuebles a ser utilizados por la empresa (maquinaria, terrenos). Aportes de terceros: Acudiendo a los servicios de vendedores especializados y utilizando el internet, se ofertaría acciones a migrantes ecuatorianos que residen en países del exterior, a quienes, de ser su interés, además se les ofrecería el desempeño de una función en la empresa, cuando retornen al país. Aprovechando la presencia de extranjeros jubilados que residen en el país, se les puede ofertar la adquisición de acciones empresariales y formar parte de un comité asesor productivo, de contar con la debida experiencia. Promocionar en el exterior, con base a las bondades de la empresa, la venta de acciones a ciudadanos delo exterior (inversión directa extranjera). Venta de acciones en la Bolsa de Valores: Previa una adecuada promoción de la actividad de la empresa, podría ofertarse acciones de la misma a través de la Bolsa de Valores.

5.4.5.1.3 Fondo de Contingencia y Crédito

Crear un Fondo de Contingencia y crédito, constituida con aportes de las unidades asociadas, sobre la base de las utilidades obtenidas, para atender exigencias de capital de operación y pérdidas por caídas en ventas que pudieran presentarse.

5.4.5.2 Capacitación

En el levantamiento de la información en cuanto al diagnóstico de las incubadoras en el Ecuador, determinó que la capacitación parte de la oferta y no del cliente, no de la generación de valor, esta propuesta la direcciona hacia la frase investiga, capacita y crea... mejora tus relaciones con los stakeholders, si los principios que valora la Incubadora es la innovación construye en esa dirección, comunica, acércate a tu cliente, estructura con total claridad el beneficio que le entregarás, diseña la experiencia única en océanos azules, con una marca que sólo tú eres y la capacitación dejará de ser un salón de clases, para convertirlos en verdaderos laboratorios empresariales, de micro y pequeñas empresas. USAID

Stakeholders según Ronald Edward Freeman en su acepción amplia. Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).²⁹

La estrategia va encaminada a la capacitación teórica y técnica sean de calidad y útiles, además, de carácter específico para cada renglón de actividad productiva o de servicios, que permitan el desarrollo del conocimiento y de destrezas, que aseguren que los emprendedores de proyectos que incursionan en procesos de incubación de proyectos, superen vacíos y debilidades que permitan la puesta en práctica de sus iniciativas y enfrentar los problemas que se presenten. La Unidad Productiva Integral cuenta con mallas y contenidos curriculares, así como, con formadores e instructores capacitados que aseguren la calidad y utilidad de la capacitación que se ofrezca a emprendedores

²⁹ La teoría de los stakeholders según Ronald Edward Freeman, Tesis doctoral, Programa doctoral en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona, 2009. Newsletter N° 5 – Otro punto de vista Noviembre 2009

productivo y de servicios, en diversas actividades que se promuevan bajo la modalidad de incubadoras de proyectos.

5.4.5.2.1 Estrategia de Capacitación

Rigurosidad en la selección y calificación del cuerpo de instructores y facilitadores de la Unidad Productiva Integral, como también de los aspirantes, que aseguren calidad y utilidad del proceso de capacitación y registren la menor cantidad de deserciones de parte de los aspirantes.

1. Contar con asesoramiento del exterior, de parte de instituciones que registren resultados positivos en los procesos de incubación de proyectos.
2. Contar con instalaciones adecuadas, maquinarias y equipos necesarios que faciliten los procesos de capacitación.
3. Actualización permanente de los procesos de capacitación, mediante la revisión e introducción de pedagogías y metodologías actualizadas y creativas.
4. La Unidad iniciará con dos o tres actividades específicas, alrededor de las cuales se buscará potenciar sus servicios, antes de asumir otra nueva.

5.4.5.2.2 Acciones de éxito de la Estrategia de Capacitación

1. Actualización permanente de instructores y facilitadores, lo que supone para el Unidad Productiva Integral, una vinculación con centros del país y del exterior y concreción de becas, para lo que se establecerán acuerdos institucionales.
2. Selección de instructores y facilitadores mediante un proceso basado en indicadores.
3. Asumir una política de remuneraciones atractivas a favor de instructores y facilitadores calificados para evitar su rotación o abandono.
4. Convocatoria de aspirantes por diferentes medios de comunicación.
5. Preparar indicadores para la selección y calificación de aspirantes, así como, entrevistas con los aspirantes para ratificar la calificación realizada.
6. Conformación de grupos de trabajo en función de actividades productivas y de servicios.
7. Establecimiento de relaciones estratégicas con actores claves, públicos, empresariales y de OSC para apoyar la puesta en práctica de los diferentes elementos del proceso.

8. Asegurar que las instalaciones, así como, la maquinaria, equipos y herramientas, presten un apoyo efectivo al proceso de capacitación.

La capacitación girará alrededor de los siguientes ejes:

- *Primer momento:* Desarrollo personal que contempla:

Seguridad personal: autoestima y solidaridad.

- *Segundo momento:* Capacitación teórica, que se refiere a:

Lectura de indicadores macroeconómicos: sectores de actividad económica (PIB), condiciones de financiamiento, índice de precios (inflación), mercados internos, comercio internacional y salario básico. Estudios de mercado, Marketing y competencia. Formulación de proyectos, seguimiento y evaluación

Manejo de Tecnologías de Información y Comunicación.

- *Tercer momento:* La normativa ecuatoriana

Conocimiento de la normativa ecuatoriana: Código del Trabajo, Código Tributario, Seguridad Social y otros.

- *Cuarto momento:* Capacitación Técnica

Desarrollo de destrezas de acuerdo a los diversos campos de actividad productiva y de servicios de los grupos conformados.

- *Quinto momento:* Calificación de desempeño

Evaluación de los procesos seguidos, de los instructores y de los aspirantes.

5.4.5.3 Generación de Bienes y Servicios de Calidad

Los productos generados en las Incubadoras de empresas a nivel local no fueron competitivos según afirmaciones de la investigación realizada en vista que los factores precio, calidad y cantidad, no fueron la respuesta requerida por segmentos de mercado, por ello la visión de este modelo plantea investiga, aprende, crea en función del cliente y determina la propuesta de valor que satisfaga sus requerimientos.

En general, los bienes y servicios que se ofrecen en el país no son considerados de buena calidad, excepto los que cuentan con el control Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), debido a que en la sociedad ecuatoriana no hay una cultura de exigencia de calidad y por la falta de aplicación de disposiciones legales y de controles que deben ejercer diversas instituciones del Estado. Esta situación que es general para

todos los bienes que se generan en el país, especialmente para los alimentos, atentan contra la salud de los consumidores, particularmente de niños, pero también, inciden en la demanda por su baja competitividad.

Con el diseño de la estrategia se busca lograr niveles de competitividad de los productos generados por unidades productivas que se originan en incubadoras de proyectos, y preservar la salud de los consumidores, observando calidad y sujetándose a controles sanitarios, mediante el cumplimiento de la normativa nacional disponible y de estándares internacionales de calidad.

5.4.5.3.1 Estrategia de Generación de Bienes y Servicios de Calidad

Considerar a la calidad de los bienes producidos y servicios ofrecidos como condición sine qua non de la actividad de las firmas que derivan de procesos de incubadoras de proyectos, para competir eficientemente en el mercado nacional e internacional.

Suscripción por parte de las unidades productivas que nacen de incubadoras de proyectos de un Código de Ética de Calidad de la Producción para garantizar productos sanos y confiables. Vincular los procesos productivos que se emprendan con los principios del Cambio de la Matriz Productiva del país, para perseverar alrededor de la calidad de los bienes, incrementar el valor agregado nacional y lograr presencia en mercados nacionales e internacionales.

5.4.5.3.2 Acciones de éxito de la Estrategia de Generación de Bienes y Servicios de Calidad

Poner en práctica, en el proceso productivo, que llevan a cabo las unidades empresariales, mecanismos que permitan observar Las disposiciones legales nacionales y estándares internacionales de calidad. Adquirir maquinarias, equipos y herramientas, así como materias primas y bienes intermedios de calificación certificada y no contaminante, para asegurar la generación de bienes intermedios y finales de calidad. Capacitar a profesionales de las empresas en referencia, vinculados con los controles de calidad a lo largo de los procesos productivos o cadenas de valor, en centros internacionales de prestigio y con experiencia probada en el manejo de controles de calidad sobre la producción y presentación de bienes. Imponer como principio de producción el no uso de materias primas y bienes intermedios contaminantes o con

colorantes. Manejar las instalaciones empresariales bajo parámetros estrictos de sanidad y salubridad, como también de prevención de riesgos de trabajo, Observar en el proceso productivo el manipuleo de materias primas y bienes de calidad bajo procedimientos de estricta asepsia, especialmente cuando se trata de bienes para el consumo humano.

5.4.5.4 Comercialización de Bienes y Servicios

Por la ausencia de mecanismos de comercialización los establecimientos que derivan de ensayos de incubadoras de proyectos, tienen dificultades para colocar sus productos en el mercado, por ello la invitación a crear y ser partícipe de los valores y principios de la incubadora, investiga, aprende, crea son las bases para la innovación en un medio en el cual no se califica el producto ecuatoriano, es momento de dar la vuelta a la página en la construcción de una marca que identifique y responda a las necesidades del cliente y como diría Fisk la venta representa al cliente. La comercialización busca elevar los niveles de ventas de las unidades productivas apoyadas por mecanismos de incubadoras de proyectos, mediante el empleo de mecanismos de comercialización asociativos, a fin de proteger su presencia en el mercado y lograr su fortalecimiento progresivo.

5.4.5.4.1 Estrategia de Comercialización de Bienes y Servicios

Ubicar en el departamento de comercialización y de Marketing de bienes y servicios, que integre, asocie y apoye a las unidades productivas concebidas a partir de la incubación de proyectos.

5.4.5.4.2 Acciones de éxito de la Estrategia de Comercialización de Bienes y Servicios

Lograr la asociatividad de las unidades productivas apoyadas por el mecanismo de incubadoras de proyectos, a fin de comercializar bienes y servicios generados, de manera conjunta y bajo la dirección de la Unidad Productiva Integral. El Centro entre sus actividades, debe incorporar un módulo de capacitación temporal en comercialización y mercadotecnia, con el fin de ofrecer talleres orientados a actualizar conocimientos y técnicas, como también, establecer políticas para acceder a espacios de mercados nacionales y del exterior. Este servicio de capacitación que será temporal,

tendrá un costo que permitirá sufragar los gastos que demande la implementación del mismo.

Identificar proveedores de materias primas y de bienes intermedios a través del Departamento de Comercialización y de Marketing, bienes que deben ser adquiridos en condiciones favorables (crédito, precios menores, cantidades necesarias) para asegurar el abastecimiento de sus unidades asociadas. El ejercicio de esta actividad al disminuir costos de producción, permitirá establecer niveles de precios que apoyen la competitividad de los productos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación denominada “La Situación de las Incubadoras de Proyectos en el Ecuador y Estrategia para la Implementación de un Modelo Alternativo” partió de la construcción de su instrumento (boleta /encuesta), para lo que previamente se construyó una matriz categorial que definió variables y dimensiones de trabajo. La construcción de la matriz categorial se basó en una revisión detenida de la literatura disponible sobre incubadoras de proyectos en el país, de trabajos de evaluación de emprendimientos productivos llevados a la práctica en este campo, de tesis de grado de tercer nivel, como también, de consultas directas y de focus group con profesionales entendidos en la materia. Previa la aplicación del instrumento, se sometió éste a una prueba de consistencia.

La investigación captura el criterio de 18 profesionales con conocimiento y experiencia sobre las potencialidades y realidad de la aplicación del sistema. Para la selección de los profesionales se procedió con la elaboración de una matriz de dominios, matriz que aseguró la calidad de la selección de los informantes, de la información recogida y un equilibrio saludable para evitar contrapesos en los resultados obtenidos, lo que fue posible al haberse trabajados con: 4 profesionales procedentes de academias, centros de investigación y OSC, 6 empresarios vinculados directamente con incubadoras de proyectos, 4 funcionarios públicos y 4 de instituciones financieras. También la matriz permitió considerar una composición adecuada de género: 11 varones (61.1%) y 7 mujeres (38.9).

El propósito más importante de la investigación consistió en examinar si las hipótesis de trabajo propuesta, esto es el problema central, causas que las determinaron y sus efectos eran o no reales, así como, descubrir otros elementos no identificados que se

contraponen con el fomento de las incubadoras de proyectos, para ello se propuso y se llevó a la práctica cuatro preguntas abiertas de carácter general.

El problema central que se planteó como hipótesis de trabajo fue: Los proyectos que apoyan su ejecución no han obtenido los mejores resultados a pesar de que este ejercicio ha sido ensayado por un espacio mayor de tres lustros, entre otras causas por: dificultades para obtener recursos que financien esta actividad; insuficientes conocimientos y experiencias de quienes incursionan en el área; pocas disponibilidades de espacios para en ellos implementar la infraestructura para su operación; niveles de educación y capacitación de los emprendedores no compatibles con las demandas técnicas y operativas de los proyectos; fuertes exigencias legales impuestas para su implementación; los conceptos sobre incubadoras no han sido técnicamente aplicados; la calidad de los bienes y servicios generados, a los que se suman los altos costos de producción y la generación de cantidades insuficientes no les han permitido ser competitivos; e insuficiente apoyo ofrecido por la política pública. Además, se afirmó como hipótesis de trabajo que el desarrollo de incubadoras de proyectos en el país es casi inexistente porque esta opción no ha sido suficientemente valorada. (Capítulo I).

Los problemas detectados, según la investigación, son de carácter estructural, multicausal y sistémico, los que son presionados por una serie de factores, como se verá en este mismo capítulo.

La investigación comprometió el empleo de tres meses de trabajo (agosto – octubre de 2013), la que fue realizada directamente por la proponente a lo largo de su proceso, empleando para ello técnicas y procedimientos científicamente reconocidos y probados.

6.1 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Los indicadores generados por la investigación a través de la aplicación de 22 preguntas: 7 abiertas y 15 cerradas, permiten asegurar que se logró su objetivo general, que reza en el sentido siguiente: “Determinar el estado de situación de la incubadoras de proyectos en el Ecuador”, así como, con los objetivos específicos determinados para cada una de las dimensiones de las variables propuestas. Los indicadores o resultados

logrados permiten determinar los factores que obstaculizan el funcionamiento de incubadoras de proyectos en el país.

Los indicadores ofrecen una amplia información, buena parte de ella inédita, la que facilita el examen de la problemática, así como, ratificar o rectificar las hipótesis de trabajo y confrontar criterios que no se basan en investigaciones técnicamente concebidas.

6.1.2 Cumplimiento De Objetivos Específicos De La Investigación

6.1.2.1 Financiamiento

Determinar las principales fuentes de financiamiento que apoya los procesos de incubadoras de proyectos en el Ecuador. Los indicadores sobre las posibilidades financieras provenientes de instituciones financieras del sector público y privado, de la Cooperación Internacional, de la Inversión Extranjera Directa y los propios, establecen la real situación para operar incubadoras, respuestas que permitieron cumplir con el objetivo propuesto.

6.1.2.2 Experiencia/Conocimiento

Establecer los niveles de experiencia y conocimiento que acusan los inversionistas de incubadoras de proyectos para incursionar en el área. Los resultados obtenidos reflejan de manera clara el déficit de recurso humanos calificados para promover la actividad.

6.1.2.3 Infraestructura Física

Establecer en qué medida la infraestructura física: espacios físicos, propiedad, maquinarias y equipos favorecen la implementación de incubadoras de proyectos.

Las disponibilidades de espacios, su adecentamiento, como el contar con maquinarias, equipos y otros apoyos físicos son insuficientes, situación que limita el desarrollo de incubadoras de proyectos. Los indicadores que ofrece la investigación permiten asegurar que el objetivo específico se verificó.

6.1.2.4 Educación/Capacitación

Descubrir el grado en que la educación y capacitación impartidas en el país ofrecen herramientas útiles para crear y administrar emprendimientos productivos de tamaño diverso. Los indicadores que provienen de la investigación, descubren que el aporte de la educación a la proactividad de emprendedores empresariales es limitada y que la capacitación adolece de serias falencias, cumpliendo la investigación con el objetivo propuesto.

6.1.2.5 Normativa

Determinar si los cuerpos legales disponibles en el país y relacionados con el fomento productivo de micro y pequeñas empresas son suficientes o requieren ser fortalecidos, especialmente para apoyar al desarrollo de iniciativas de incubadoras de proyecto

Las contestaciones dadas a más de permitir el cumplimiento del objetivo, descubren que se carece de una ley específica que norme la actividad de las incubadoras de proyectos en el país, que hay ausencia de incentivos para el desarrollo de la actividad y que no se dispone de una política pública relacionada con el fomento del sector.

6.1.2.6 Concepto

Descubrir si en el país, los emprendimientos de incubadoras de proyectos observan correspondencia entre su alcance conceptual y su aplicación práctica. El objetivo que se persigue con la investigación descubre que la relación es mediana o que se da muy ocasionalmente, lo que sugiere para ratificar o rectificar estos indicadores realizarla nuevamente la pregunta en el marco de otra investigación.

6.1.2.7 Competitividad

Establecer los elementos que determinan los niveles de competitividad de los bienes y servicios producidos por los proyectos de incubadoras El objetivo fue cumplido en los términos esperados, pues los consultados señalaron que la competitividad gira, en su orden, alrededor de la calidad, precios y en menor medida cantidad, orden que llama la atención porque los bienes y servicios generados se orientan a un mercado que por su capacidad económica no siempre exige calidad.

6.1.2.8 Política Pública

Establecer en qué medida la política pública ecuatoriana ha legitimado y apoyado la promoción de las incubadoras de proyectos. La investigación cumplió su cometido al descubrir que no se dispone de normativa nacional específica a tal fin.

6.2 PRINCIPALES DESAFÍOS DE LAS INCUBADORAS DE PROYECTOS

Una síntesis de las principales dificultades que deben enfrentar las incubadoras de proyectos para su fomento y desarrollo en el Ecuador, señalados por la investigación llevada a cabo son:

La ausencia de normativa específica, el financiamiento, aspectos conceptuales y la carencia de recursos humanos a tal propósito;

No se reconoce la presencia de incubadoras exitosas, lo que deriva de la falta de comunicación y visibilización de parte de sus gremios rectores.

Los emprendimientos que derivan de incubadoras de proyectos para su implementación requieren del financiamiento de terceros. El financiamiento propio, se ubica preferentemente en un rango del 20% - 40%, se trata de la apuesta de quienes confían en el mecanismo.

Las principales fuentes de financiamiento provienen de las cooperativas de ahorro y de la Corporación Financiera Nacional, en tanto son limitados. Las líneas de crédito de otros actores financieros públicos.

La Cooperación Internacional aportó al desarrollo de incubadoras de proyectos de forma limitada, en cuanto a recursos financieros como en términos de cooperación técnica. En síntesis las disponibilidades financieras procedentes del Sistema Financiero Nacional y de la Cooperación Internacional son calificadas como débiles para apoyar al desarrollo de incubadoras.

La presencia de la Inversión Extranjera Directa prestó atención al sector en un nivel muy bajo (44.4% de las respuestas).

Efectivamente los recursos para la actividad desde el Gobierno Nacional son limitados, siendo una causa para el lento desarrollo de aquellas.

El 50% de los cuadros técnicos con los que operan las incubadoras, no están calificados, por tanto no aportan con su administración, consecución de recursos y ejecución de propuestas.

Las principales relaciones estratégicas de las incubadoras de proyectos son con entidades del Gobierno Central y Gobiernos Autónomos Descentralizados (55.5%) por la enorme capacidad económica y apoyo a programas sociales que registran, lo que no ocurre con las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), que tienen una posición marginal por la pérdida de apoyo de la Cooperación Internacional (CI).

Los espacios físicos para el cumplimiento de la actividad de las incubadoras de proyectos son limitados, presentan dificultades o cuando son de propiedad de terceros no hay facilidades para acceder a ellos; y de otra parte, no disponen de maquinaria y equipos.

El no contar con equipos ubica a las incubadoras de proyectos en situación de desventaja en cuanto a la producción, así como a los servicios de capacitación y desarrollo de destrezas, que prestan.

El Sistema Educativo Nacional no contribuye en la medida de lo necesario con la columna de ciudadanos proactivos, ni con la de emprendedores (66.5% de las respuestas).

El país carece de normativa específica para apoyar la actividad, la que deriva de cuerpos legales de carácter general o que tienen alguna relación indirecta con aquella.

Se evidencia que no hay una relación entre el concepto y la práctica de incubadoras de proyectos, por lo que la investigación sugiere realizar, en el marco de otra investigación, la misma pregunta y otras complementarias para ratificar o corregir el resultado obtenido.

Bajo apoyo de la política pública a incubadoras de proyectos (52.6% de las contestaciones). Se contribuye con emprendedores indirectamente y no de manera directa y específica.

6.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A TENERSE EN CONSIDERACIÓN

Los resultados más importantes a tener en cuenta, derivados de la investigación realizada se recogen a continuación, observando el orden de las variables establecidas:

6.3.1 Financiamiento

Los indicadores señalan que las fuentes de financiamiento para promover incubadoras de proyectos o emprendimientos que de ellas se deriven son insuficientes, tanto los procedentes del sector público como del privado, excepción hecha con la Corporación Financiera Nacional y cooperativas de ahorro y crédito, que realizan interesantes esfuerzos. Tampoco la Cooperación Internacional y la Inversión Extranjera Directa han contribuido con este sector. Los aportes propios para financiar las actividades, registran niveles bajos, debiendo trabajarse en el rango de aportaciones del 61% – 80% para lograr una mayor incidencia y apalancar recursos.

6.3.2 Infraestructura Física, Instalaciones y Equipos

Las respuestas ofrecidas, hacen conocer que los espacios físicos disponibles por las incubadoras de proyectos son insuficientes, sus instalaciones inadecuadas y la disponibilidad de equipos y maquinarias para su funcionamiento muy bajas, situación que incide en la producción y calificación de los recursos humanos que se preparan en esos espacios.

6.3.3 Educación /Capacitación

Los indicadores generados por la investigación llaman la atención a cerca del aporte de la educación y capacitación para motivar, promover y consolidar la proactividad de emprendedores, vacío sobre el cual debe trabajarse si se piensa, desde un punto de vista general, contar con cuadros dispuestos a alterar la orientación de la producción nacional, como también las relaciones entre la producción y los servicios.

6.3.4 Normativa

Definitivamente en el país no se dispone de una normativa específica para fomentar la actividad de incubadoras de proyectos y de emprendimientos de ella derivados, lo que congestiona la situación. La normativa que permite actuar no tiene el carácter de

específica, a lo que se suma la ausencia de incentivos tributarios o de otro orden que favorezca su desarrollo.

6.3.5 Concepto

Del conjunto de problemas identificados, tal vez el más crítico es la falta de relación entre el concepto y la práctica sobre incubadoras de proyectos. Lo primero se refiere a la caracterización del campo de acción y procedimientos definidos para el desarrollo productivo y de servicios, y lo segundo a las acciones concretas que de ella se deriven. Este divorcio debe ser esclarecido, para luego trabajar al interior de incubadoras en el tema.

Las incubadoras de proyectos se deben dinamizar en la cuatro áreas de vital interés como son el financiamiento, la capacitación, generación de bienes y servicios de calidad y en la comercialización lo que propone el modelo, ya que constituye una herramienta vital de desarrollo de micro y pequeños emprendimientos para la construcción de valor agregado que está enmarcado en el Cambio de la Matriz Productiva, permitiendo la generación de empleo, la posibilidad de ser competitivos a nivel local e internacional, al entregar productos de marca ecuatoriana.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcívar Vila, A. P. (2013). “*Análisis de la Quiebra Empresarial de Pequeñas y Medianas Empresas en Ecuador (2006-2010). Una aplicación del Modelo de Duración de Cox (1972)*”. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24280/1/Art.Saines-Alc%C3%ADvar.pdf>:
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24280/1/Art.Saines-Alc%C3%ADvar.pdf>
- ARISTIZÁBAL Salazar María Nubia, G. M. (23 de 05 de 2008). *CÓMO SE CONSTRUYE UN SISTEMA CATEGORIAL - PROGRAMA DE INTEGRACIÓN*. Recuperado el 2013, de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/red/article/viewFile/848/741>
- BAUM, E. (2013). *Leanstart.es*. Recuperado el 2013, de <http://www.leanstart.es/que-es-start-up/>
- CAF, C. A. (Mayo de 2004). *CAF, Programa de Apoyo a la Competitividad PAC*. Recuperado el 02 de 2014, de CAF , Sistema Ecuatoriano de Apoyo a la formación de Emprendedores (SEAFE): <http://pac.caf.com/proyectos.asp?idn=7&ct=2>
- CLARK Tim, O. A. (2012). *Generación de modelos de Negocios* . Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- CONQUITO. (28 de 03 de 2003). *CONQUITO Agencia Metropolitana de Promoción Económica*. Recuperado el 24 de 02 de 2014, de <http://www.conquito.org.ec/>
- CORPOAMBATO. (02 de 03 de 1999). *Corporación Civil para el desarrollo económico de Ambato y Tungurahua*. Recuperado el 20 de 02 de 2014, de <http://www.corpoambato.org.ec/>
- DELVALLE, M. (Septiembre de 2005). *Forjando emprendedores. Las Incubadoras de empresas en el Ecuador*. Recuperado el 20 de 02 de 2014, de Colección PAC Serie Capacidad Emprendedora: www.caf.com/pac
- eltiempo.com.ec. (12 de 2011). ADE-UTPL reciben apoyo de la USAID.
- Española, R. A. (s.f.). *Diccionario*.
- ESPOCH. (s.f.). *ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO*. Recuperado el 20 de 02 de 2014, de Incubadora de Empresas Riobamba: [http://www.espoch.edu.ec/index.php?action=organizaciones&id=8#!prettyPhoto\[group\]/3/](http://www.espoch.edu.ec/index.php?action=organizaciones&id=8#!prettyPhoto[group]/3/)
- hoy.com.ec. (21 de 08 de 2007). Negocios incubados aún viven.
- http://www.nbia.org/about_nbia/. ((s.f)). http://www.nbia.org/about_nbia/. Recuperado el 4 de diciembre de 2013, de http://www.nbia.org/about_nbia/:
http://www.nbia.org/about_nbia/

- http://www.nbia.org/resource_library/history/index.php. (2013). Recuperado el diciembre de 2013, de http://www.nbia.org/resource_library/history/index.php
- INEC. (25 de Diciembre de 2013). <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>. Quito, Pichincha, Ecuador.
- INNPULSAR. (10 de 11 de 2004). *INNPULSAR Incubadora de empresas*. Recuperado el 20 de 02 de 2014, de <http://www.innpulsar.com/emprendedores/1/emprendedores-cuenca-ecuador>
- KAPLAN Robert S., N. D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000 Grupo Planeta.
- KIM Chan W., M. R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.
- KOONTZ H., W. H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- KOTLER Philip, G. A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson 11 edición.
- LOVELOCK Cristopher, W. J. (2009). *Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson.
- LUNA Osorio, L. (02 de 04 de 2013). *Boletín 49 de Luis Luna Osorio*. Recuperado el 30 de 10 de 2013, de Cambio de la Matriz Productiva: www.colegiodeeconomistas.org.ec/.../LEELO%20LLO%20049.doc
- MERCA2.0. (6 de 10 de 2010). *Merca2.0*. Recuperado el 2013, de MERCADOTECNIA PUBLICIDAD MEDIOS: <http://www.merca20.com/philip-kotler-da-su-definicion-de-mercadotecnia/>
- Mundial, B. (2013). *Índice de Gini*. Recuperado el 16 de 10 de 2013, de <http://datos.bancomundial.org/>: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI#6638>
- PARRA Guerrero Francisca, M. L. (2005). *Tu propia empresa: Un Reto Personal - Manual útil para emprendedores*. Esic Editorial.
- PORTER, M. (10 de 11 de 2007). Recuperado el 10 de 10 de 2013, de ¿Qué es un cluster? concepto teórico(análisis de Michael Porter): <http://gecomomiacluster.blogspot.com/2007/11/qu-es-un-cluster-concepto-terico.html>
- PORTER, M. (10 de 11 de 2007). *¿Qué es un cluster? concepto teórico (análisis de Michael Porter)*. Recuperado el 30 de 10 de 2013, de <http://gecomomiacluster.blogspot.com/2007/11/qu-es-un-cluster-concepto-terico.html>
- PORTER, M. (12 de 2011). *100 Harvard Business Review*. Recuperado el 10 de 2013, de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

- ROBERTS, K. (04 de 2012). *El Futuro más allá de las marcas Lovemarks*. Recuperado el 11 de 2013, de <https://capitaldemarca.files.wordpress.com/2012/04/lovemarks-el-futuro-mc3a1s-allc3a1-de-las-marcas.pdf>
- SENPLADES, S. N. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 02 de 2014, de Revolución productiva a través del conocimiento y el talento Humano: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- USAID. (03 de 2005). *MICROEMPRESAS Y MICROFINANZAS EN ECUADOR*. Recuperado el 09 de 2013, de <http://www.portalmicrofinanzas.org/gm/document-1.9.36181/Microempresas%20y%20microfinanzas%20en%20ecuador.pdf>
- UTPL. (21 de enero de 2008). *UTPL*. Recuperado el 25 de 02 de 2014, de ADE: Una gestión que da frutos: <http://www.utpl.edu.ec/comunicacion/2008/01/ade-una-gestion-empresarial-que-da-frutos/>
- YUPANGUI G., F. E. (2009). *Plan Estratégico para la Agencia de Desarrollo Empresarial - ADE período 2009-2013*. Loja.

A N E X O S

SITUACIÓN DE LAS INCUBADORAS DE PROYECTOS EN EL ECUADOR

ENCUESTA

Boleta No

Fecha: Quito, a

DATOS GENERALES DE IDENTIFICACIÓN DEL (DE LA) CIUDADANO (A) ENCUESTADO(A)

Sexo: M _____ F _____

Nivel Escolar: Secundaria _____

Superior _____

Cuarto Nivel _____

¿De qué lugar usted proviene? Provincia _____

Cantón _____

Ciudad _____

Localidad _____

PREGUNTAS GENERALES

1. Sírvase indicar tres problemas que a su juicio inciden en el desarrollo de incubadoras de proyectos en el país.

2. El desarrollo de unidades productivas bajo la modalidad de incubadoras de proyectos han sido visibilizadas en el Ecuador, exprese su comentario.

3. Mencione tres experiencias sobre incubadoras exitosas en el Ecuador

4. Le agradeceré señalar tres recomendaciones encaminadas a fomentar el establecimiento de incubadoras de proyectos en el país.

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

A. FINANCIAMIENTO

Agradeceré a usted responder las siguientes preguntas referidas a las fuentes de financiamiento que apoyan la implementación de incubadoras de proyectos en el Ecuador

5. ¿De cuánto usted conoce, en qué medida los promotores de incubadoras de proyectos han financiado sus iniciativas con recursos propios? (porcentajes)

- Entre un 20% y 40%: ---
- Entre un 41% - 60%: ---
- Entre un 61% - 80%: ---
- Entre un 81% y 100%. ---
- No conoce: ---
- No contesta: ---

6. ¿Qué instituciones del Sistema Financiero Nacional son las que en mayor medida han aportado con el financiamiento de incubadoras de proyectos?

- Banco Nacional de Fomento: ---
- Corporación Financiera Nacional: ---
- Banca Privada: ---
- Cooperativas de Ahorro: ---
- Sistema Mutualistas: ---
- Otras: ---
- No conoce: ---
- No contesta: ---

7. ¿A su entender la cooperación internacional a través de agencias para el desarrollo y de organizaciones de la sociedad civil ha contribuido financieramente con el desarrollo de incubadoras de proyectos?

- Con importantes montos de recursos: ---
- Con montos medianos: ---
- De forma insuficiente: ---
- No ha contribuido: ---
- No conoce: ---
- No contesta: ---

8. ¿Considera que la cooperación internacional que ha hecho aportes de asistencia técnica para el fomento de incubadoras de proyectos:
- De forma importante y sostenida. ---
 - Medianamente y de forma parcial: ---
 - No ha contribuido: ---
 - No conoce: ---
 - No contesta: ---
9. ¿A su juicio, la Inversión Extrajera Directa prestó atención al campo de incubadoras de proyectos en el país?
- En alto grado: ---
 - En grado medio: ---
 - En grado bajo: ---
 - No le interesó: ---
 - Desconoce: ---
 - No contesta: ---
10. ¿Qué criterio tiene usted respecto al financiamiento y acciones promovidas por el gobierno nacional (gobierno central + GAD), para promover el desarrollo de incubadoras de proyectos?

B. EXPERIENCIA/ CONOCIMIENTO

Agradeceré atender la siguiente consulta:

11. ¿Considera usted que el nivel de conocimientos y experiencias para atender incubadoras de proyectos por parte de sus emprendedores, son:
- Altos: ---
 - Medios: ---
 - Bajos: ---
 - Insuficientes: ---
 - Deficientes: ---
 - Desconoce: ---
 - No contesta: ---
12. ¿A fin de fortalecer un proceso de relaciones estratégicas, los emprendedores de incubadoras de proyectos, con cuáles de los siguientes actores han establecido contacto?
- Instituciones del Gobierno Central: ---
 - Organizaciones Autónomas Descentralizadas (Gobiernos Provinciales, Juntas Parroquiales: ---
 - Organizaciones de la Sociedad Civil: ---
 - Academias: ---
 - Instituciones de la Cooperación Internacional: ---
 - Otros Actores Sociales: ---
 - Desconoce: ---

- No contesta: ---

C. INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Apreciaré dar respuestas a las siguientes preguntas referidas a la infraestructura física con la que cuentan las incubadoras de proyectos en el país

13. Agradeceré asumir varias de las alternativas que se presentan a continuación ¿Los espacios físicos en los que operan las incubadoras de proyectos a nivel urbano y rural, son a su juicio?

- Los adecuados y requeridos para cumplir con sus propósitos: ---
- Presentan fuertes limitaciones: ---
- Son escasos y deficientes: ---
- Desconoce: ---
- No conoce: ---

14. ¿La infraestructura física de propiedad de instituciones del Estado o de terceros, presentan facilidades para su acceso?

- Si: ---
- No: ---
- No conoce: ---
- No contesta: ---

15. ¿Considera usted que las incubadoras de proyectos que operan en el país disponen de maquinaria, equipo y tecnologías?

- En la medida necesaria: ---
- De manera insuficiente: ---
- Muy escasa: ---
- No conoce: ---
- No contesta: ---

D. EDUCACIÓN/CAPACITACIÓN

Desde su conocimiento, sírvase indicar:

16. ¿El sistema educativo nacional genera proactividad, en los ciudadanos que incursiona en las ramas de incubadoras de proyectos?

- Si: ---
- No: ---
- No se pronuncia: ---

17. ¿La calidad y la utilidad de la educación impartida, permiten a los ciudadanos llevar a cabo emprendimientos productivos?

- Si: ---
- No: ---
- No se pronuncia: ---

18. A su juicio, la orientación y la utilidad de la capacitación impartida alrededor del fomento de micro y pequeñas empresas son concebida desde:
- La oferta recogida en la malla y contenido curricular: ---
 - La demanda recogida en la malla y contenido curricular: ---

E. NORMATIVA

Agradeceré atender la siguiente pregunta:

19. ¿La normativa disponible en el Ecuador, encaminada a apoyar el desarrollo de incubadoras de proyectos, que limitaciones centrales presenta a su juicio?

F. CONCEPTO

Apreciaré darnos a conocer su criterio alrededor de:

20. ¿En qué medida las incubadoras de proyectos observan relación entre su concepto que las identifican y su aplicación práctica?
- En alto grado: ---
 - Medianamente: ---
 - Muy de repente: ---
 - No se relacionan: ---
 - Desconoce: ---
 - No contesta: ---

G. COMPETITIVIDAD

Agradeceré pronunciarse alrededor de las siguientes preguntas:

21. ¿Cuál o cuáles de los elementos que se detallan a continuación determinan en mayor grado que los bienes y servicios generados por las incubadoras empresariales establecen la competitividad en el mercado nacional?
- Calidad: ---
 - Cantidad: ---
 - Precio: ---
 - Desconoce: ---
 - No contesta: ---

H. POLÍTICA PÚBLICA

Podría usted señalar:

22. ¿De qué forma la política pública expresada a través del Gobierno Central y de los GADs han demostrado su interés alrededor de su fomento y desarrollo de las incubadoras de proyectos?

NOTA: Se agradece por la atención prestada a esta encuesta.

--
GIOCONDA CARVAJAL TESIS 2013.doc