



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

GUIA DE CREACIÓN Y DESARROLLO DE UN CENTRO DE
EMPRENDIMIENTO E INCUBACIÓN DE EMPRESAS EN LA PROVINCIA DE
IMBABURA

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en
Administración de Negocios

AUTOR: Ing. Com. Marcelo Cisneros Ruales

TUTOR: Dra. Myrian Cisneros Vásquez

Septiembre 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutora del Trabajo de Grado, presentado por el ingeniero Marcelo Bayardo Cisneros Ruales, para optar por el Grado de Magister en Administración de Negocios, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe

Dra. Myrian Cisneros Vásquez

TUTORA

CI

APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR

GUIA DE CREACIÓN Y DESARROLLO DE UN CENTRO DE EMPREDIMIENTO E INCUBACIÓN DE EMPRESAS EN LA PROVINCIA DE IMBABURA

Por: Ing. Marcelo Cisneros Ruales

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente Jurado, a los ocho días del mes de Septiembre del 2012.

Dr. Eduardo Lara

Dra. Benito Scacco

Eco. Manuel Corrales

DEDICATORIA

A mis hijos, y

De manera especial a mi esposa por su constante apoyo y confianza.

Marcelo

RECONOCIMIENTO

A la Universidad Técnica del Norte por la oportunidad brindada para continuar mi proceso de desarrollo personal y profesional

Especial reconocimiento y gratitud a la Dra. Myrian Cisneros por su apoyo y dirección en el desarrollo del presente trabajo.

El autor

ÍNDICE

Contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR	i
APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
RECONOCIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
RESUMEN	xvi
SUMMARY	xvii
CAPÍTULO I	18
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1. Contextualización del problema	18
1.1. Antecedentes del problema.....	18
1.2. Situación actual.....	22
1.3. Situación prospectiva	24
1.4. Planteamiento del problema.....	25
1.5. Objetivos del diagnóstico	26
1.5.1. Objetivo general.....	26
1.5.2. Objetivos específicos.....	26
1.5.3. Preguntas de investigación.....	26
1.6. Objetivos de la propuesta.....	26
1.6.1. Objetivo general.....	26
1.6.2. Objetivos específicos.....	27
1.6.3. Preguntas de la propuesta.....	27
1.7. Justificación.....	27
1.8. Alcance y aspectos de la investigación	28
1.9. Viabilidad.....	29
1.9.1. Viabilidad operativa	29
1.9.2. Viabilidad política.....	29
1.9.3. Viabilidad legal.....	29
1.9.4. Viabilidad técnica.....	29

1.9.5.	Viabilidad económica.....	29
CAPÍTULO II		30
MARCO TEÓRICO.....		30
2.	Empresa.....	30
2.1.	Tipos de empresas.....	30
2.2.	Gestión de calidad.....	32
2.3.	Macroproceso	33
2.4.	Procesos	33
2.5.	Subprocesos	34
2.6.	Manual	34
2.7.	Guía	34
2.8.	Emprendimiento	34
2.9.	Emprendimiento y educación	39
2.10.	Emprendimiento y desempleo.....	40
2.11.	Emprendimiento y desarrollo local	41
2.12.	Importancia	42
2.13.	Comportamientos.....	43
2.14.	El proceso emprendedor	44
2.14.1.	Pre-incubación.....	44
2.14.2.	Incubación	44
2.14.3.	Post-incubación	45
2.15.	Los centros de emprendimiento e incubadoras de empresas como herramienta para el desarrollo de nuevos negocios.....	45
2.16.	Tipos de incubadoras.....	46
2.17.	Beneficios que brindan los centros de emprendimiento e incubadora de empresas.....	47
2.18.	Grupos de interés y asociados.....	47
2.19.	Localización e infraestructura.....	48
2.20.	Figura y marco legal.....	48
2.21.	Sectores económicos estratégicos y potenciales clientes.....	49
2.22.	Misión del centro de emprendimiento e incubadora de empresas	51
2.23.	Objetivos	51
2.24.	Estructura organizacional.....	52
2.25.	Modelo de financiamiento	52

2.26. Plan de negocios.....	54
CAPÍTULO III.	57
3. METODOLOGÍA	57
3.1. Tipo de investigación.....	57
3.2. Operacionalización de variables	58
3.3. Población y muestra.....	60
3.4. Muestra de emprendedores en marcha	61
3.5. Muestra de potenciales emprendedores	62
3.6. Métodos	63
3.7. Técnicas e instrumentos de investigación.....	63
3.8. Proceso investigativo del problema.....	64
3.9. Proceso de construcción viable y pertinente	64
3.9.1. Análisis de resultados del proceso investigativo.....	64
3.10. Valor práctico de la investigación	65
CAPÍTULO IV	66
4. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..	66
4.1. Perfil del emprendedor imbabureño	67
4.2. Apoyo recibido por los emprendedores imbabureños	91
4.2. Apoyo requerido por los emprendedores imbabureños.....	97
4.3. Perfil del potencial emprendedor.....	101
4.4. Conocimiento de potenciales emprendedores del apoyo brindado al emprendimiento en la provincia.....	109
4.5. Tendencia de opinión de entrevistas.....	116
4.5.1. Entrevista aplicada a funcionarios y autoridades de gobiernos locales.	116
4.5.2. Entrevista realizada a directivos y docentes universitarios.....	116
4.5.3. Entrevista aplicada a representantes del sector privado.	119
4.5.4. Entrevista aplicada a especialistas en emprendimiento.	119
4.6. Discusión de resultados en función de la información teórica, datos de campo, y experiencia del investigador.	120
4.7. Contrastación de preguntas de investigación con los resultados de la investigación.....	122
4.7.1. ¿Cuál es el perfil del emprendedor imbabureño?	122

4.7.2.	¿Qué tipo de apoyo requieren los emprendedores por parte de las entidades que apoyan el emprendimiento en la provincia?.....	123
4.7.3.	¿Qué tipo de apoyo han recibido los emprendedores imbabureños de las entidades llamadas a apoyar el emprendimiento en la provincia?.....	125
4.7.3.1.	Conocimiento de los potenciales emprendedores sobre el apoyo brindado por parte de las entidades llamadas a apoyar el emprendimiento.	125
4.7.4.	¿Verificar la estructura orgánica de los centros de emprendimiento e incubación de empresas en provincias de mayor desarrollo empresarial?	125
4.8.	Contrastación de preguntas de la propuesta con los resultados de la investigación.....	126
CAPÍTULO V		128
5.	PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	128
5.1.	Antecedentes de la propuesta.....	128
5.2.	Justificación de la propuesta	130
5.3.	Objetivos	130
5.3.1.	Objetivo general.....	130
5.3.2.	Objetivos específicos	130
5.4.	Descripción de la propuesta	131
5.4.1.	Estructura y contenido	131
5.4.2.	Antecedentes.....	131
5.4.3.	Papel de los actores locales en el desarrollo provincial.....	132
5.5.	Actores vinculados:	133
5.6.	Estructura orgánica de gestión por procesos del centro de emprendimiento e incubadora de empresas de Imbabura.	136
5.7.	Proceso de gestión del emprendimiento	137
5.7.1.	Subproceso de fomento de la cultura emprendedora.....	137
5.7.2.	Subproceso de preincubación.	138
5.7.3.	Subproceso de incubación.	138
5.7.4.	Subproceso de seguimiento y servicios empresariales.	138
5.8.	Modelo del proceso de gestión del emprendimiento	139
5.9.	Subprocesos de la gestión del emprendimiento.....	140
5.10.	Estructura orgánica alineada a la misión.....	141
5.10.1.	Misión institucional.....	141
5.10.2.	Visión institucional.	141

5.10.3.	Objetivo general:.....	141
5.10.4.	Objetivos específicos.....	141
5.10.5.	Principios y valores institucionales	142
5.10.6.	Estructura orgánica.....	143
5.10.7.	Estructura orgánica por procesos.....	143
5.10.8.	Procesos estratégicos	145
5.10.9.	Procesos agregadores de valor	146
5.10.10.	Procesos habilitantes o de apoyo	147
5.10.11.	Descripción de Atribuciones y responsabilidades por procesos.	148
5.10.12.	Subproceso de gestión Directiva.-	150
5.10.13.	Subproceso de gestión de asesoría.-	152
5.10.14.	Subproceso de gestión ejecutiva.-	154
5.10.15.	Procesos agregadores de valor.-.....	157
5.10.16.	Subproceso de pre incubación de empresas.-	159
5.10.17.	Subproceso de incubación de empresas.-.....	161
5.10.18.	Subproceso de seguimiento y servicios empresariales.-	163
5.10.19.	Procesos Habilitantes o de apoyo.-	165
5.10.20.	Subproceso de asistencia administrativa y de servicios.-.....	167
5.11.	Indicadores.....	169
5.11.1.	Indicadores del subproceso de fomento de la cultura emprendedora	170
5.11.2.	Indicadores del subproceso de preincubación.....	170
5.11.3.	Indicadores del subproceso de incubación.....	172
5.11.4.	Indicadores del subproceso de seguimiento y servicios empresariales.	173
5.12.	Estructura básica de un plan de negocios.....	173
CAPÍTULO VI.....		185
6. IMPACTOS.....		185
6.1	Impacto económico	186
6.2.	Impacto empresarial.....	187
6.3.	Impacto cultural.....	187
6.4.	Impacto educativo	188
6.5.	Impacto de desarrollo local	189
6.6.	Impacto global.....	189

6.7.	Validación de la propuesta	190
6.8.	Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta	191
6.9.	Contrastación de las preguntas de la propuesta con la validación de la propuesta	192
	CONCLUSIONES.....	194
	RECOMENDACIONES	195
	GLOSARIO.....	196
	BIBLIOGRAFÍA	202
	LINKOGRAFÍA	205
	ANEXOS	206
	COSTO TALENTO HUMANO	207
	GASTOS DIFUSIÓN Y PUBLICIDAD	209
	ESTATUTOS DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO E INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA.....	210
	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	221
	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION APLICADOS	223

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1 Características de la Provincia de Imbabura	20
Cuadro Nro. 2 Operacionalización de variables.	58
Cuadro Nro. 3 Unidades productivas Imbabura	61
Cuadro Nro. 4 Estudiantes Facultad Ciencias Administrativas UTN	62
Cuadro Nro. 5 Género Emprendedores en Marcha.....	67
Cuadro Nro. 6 Edad Emprendedores	68
Cuadro Nro. 7 Estado Civil	69
Cuadro Nro. 8 Lugar de nacimiento	70
Cuadro Nro. 9 Actividad Complementaria	71
Cuadro Nro. 10 Tiempo de Dedicación	72
Cuadro Nro. 11 Nivel de Educación	73
Cuadro Nro. 12 Ha recibido capacitación en creación de empresas.....	74
Cuadro Nro. 13 ¿Donde?	75
Cuadro Nro. 14 A qué edad inició su empresa.....	76
Cuadro Nro. 15 Estado civil al iniciar su empresa.....	77
Cuadro Nro. 16 Tiempo de Actividad de su Empresa	78
Cuadro Nro. 17 Actividad de su Empresa	79
Cuadro Nro. 18 Cantón en el que Funciona.....	80
Cuadro Nro. 19 Empleos Generados	81
Cuadro Nro. 20 Gremio Afiliado	82
Cuadro Nro. 21 Naturaleza Jurídica de la Empresa	83
Cuadro Nro. 22 Cobertura de Mercado	84
Cuadro Nro. 23 Tecnología de Hace.....	85
Cuadro Nro. 24 Innovación de Productos/Servicios	86
Cuadro Nro. 25 Financiamiento Para Iniciar su Empresa	87
Cuadro Nro. 26 Fuente de Financiamiento Para Iniciar Empresa	88
Cuadro Nro. 27 Motivación Para Empezar.....	89
Cuadro Nro. 28 Al Empezar Buscaba	90
Cuadro Nro. 29 Apoyo recibido del Gobierno Nacional.....	91
Cuadro Nro. 30 Apoyo recibido del Gobierno Local	92
Cuadro Nro. 31 Apoyo recibido de Universidades.....	93
Cuadro Nro. 32 Apoyo recibido de Empresa Privada.....	94
Cuadro Nro. 33 Creación de otras Empresas.....	95

Cuadro Nro. 34 Se encuentran en Funcionamiento	96
Cuadro Nro. 35 Principales factores que inciden en el cierre del negocio	97
Cuadro Nro. 36 Principales factores para el crecimiento de la empresa.....	99
Cuadro Nro. 37 Género de Potenciales Emprendedores	101
Cuadro Nro. 38 Edad	102
Cuadro Nro. 39 Estado Civil.....	103
Cuadro Nro. 40 Lugar de Nacimiento.....	104
Cuadro Nro. 41 Actividad Complementaria	105
Cuadro Nro. 42 Alguna vez ha recibido capacitación en creación de Empresas	106
Cuadro Nro. 43 Institución.....	107
Cuadro Nro. 44 Importancia de incorporar en formación profesional conocimientos y condiciones para crear empresas.....	108
Cuadro Nro. 45 Al crear una empresa buscaría.....	109
Cuadro Nro. 46 Conoce el apoyo que brinda para la creación de empresas el Gobierno Nacional.....	110
Cuadro Nro. 47 Conoce el apoyo que brinda para la creación de empresas el Gobierno Local.....	111
Cuadro Nro. 48 Conoce el apoyo que brinda la Universidad para la creación de empresas.....	112
Cuadro Nro. 49 Conoce el apoyo que brinda para la creación de empresas la empresa privada.....	113
Cuadro Nro. 50 Nivel de importancia de los factores que contribuirían de mejor forma a la creación de una empresa	114
Cuadro Nro. 51 Subprocesos de gestión del emprendimiento	140
Cuadro Nro. 52 Mapa de procesos	144
Cuadro Nro. 53 Gestión Legislativa.....	148
Cuadro Nro. 54 Gestión Directiva.....	150
Cuadro Nro. 55 Gestión de Asesoría.	152
Cuadro Nro. 56 Gestión Ejecutiva	154
Cuadro Nro. 57 Fomento de la Cultura Emprendedora.....	157
Cuadro Nro. 58 Pre Incubación de Empresas	159
Cuadro Nro. 59 Incubación de Empresas	161
Cuadro Nro. 60 Servicios Empresariales	163
Cuadro Nro. 61 Gestión Administrativa Financiera.	165

Cuadro Nro. 62 Asistencia Administrativa y de Servicios.....	167
Cuadro Nro. 63 Presupuesto de Inversión.	183
Cuadro Nro. 64 Gasto de Operación Anual.....	184
Cuadro Nro. 65 Escala de evaluación de impactos.....	185
Cuadro Nro. 66 Análisis impacto económico.....	186
Cuadro Nro. 67 Análisis impacto empresarial	187
Cuadro Nro. 68 Análisis impacto cultural	187

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1 Ubicación	21
Gráfico No 2	65
Gráfico No 3	65
Gráfico No 4	65
Gráfico No 5 Género Emprendedores en Marcha	67
Gráfico No 6 Edad Emprendedores	68
Gráfico No 7 Estado Civil	69
Gráfico No 8 Lugar de Nacimiento	70
Gráfico No 9 Actividad Complementaria	71
Gráfico No 10 Tiempo de Dedicación.....	72
Gráfico No 11 Nivel de Educación.....	73
Gráfico No 12 Ha recibido Capacitación en creación de Empresas	74
Gráfico No 13 ¿Donde?	75
Gráfico No 14 A qué edad inició su empresa	76
Gráfico No 15 Estado civil al iniciar su empresa	77
Gráfico No 16 Tiempo de Actividad de su Empresa.....	78
Gráfico No 17 Actividad de su Empresa.....	79
Gráfico No 18 Cantón en el que Funciona	80
Gráfico No 19 Empleos Generados.....	81
Gráfico No 20 Gremio Afiliado.....	82
Gráfico No 21 Naturaleza Jurídica de la Empresa	83
Gráfico No 22 Cobertura de Mercado	84
Gráfico No 23 Tecnología de Hace	85
Gráfico No 24 Innovación de Productos/Servicios	86
Gráfico No 25 Financiamiento Para Iniciar su Empresa.....	87
Gráfico No 26 Fuente de Financiamiento Para Iniciar Empresa.....	88
Gráfico No 27 Motivación Para Empezar	89
Gráfico No 28 Al Empezar Buscaba	90
Gráfico No 29 Apoyo recibido del Gobierno Nacional	91
Gráfico No 30 Apoyo recibido del Gobierno Local.....	92
Gráfico No 31 Apoyo recibido de Universidades	93
Gráfico No 32 Apoyo recibido de Empresa Privada	94
Gráfico No 33 Creación de otras Empresas	95

Gráfico No 34 Se encuentran en Funcionamiento.....	96
Gráfico No 35 Principales Factores Que Inciden En El Cierre Del Negocio.....	98
Gráfico No 36 Principales Factores Para El Crecimiento De La Empresa	100
Gráfico No 37 Género de Potenciales Emprendedores	101
Gráfico No 38 Edad.....	102
Gráfico No 39 Estado Civil	103
Gráfico No 40 Lugar de Nacimiento	104
Gráfico No 41 Actividad Complementaria	105
Gráfico No 42 Alguna vez ha recibido capacitación en creación de Empresas..	106
Gráfico No 43 Institución	107
Gráfico No 44 Importancia de incorporar en formación profesional conocimientos y condiciones para crear empresas	108
Gráfico No 45 Al crear una empresa buscaría	109
Gráfico No 46 Conoce el apoyo que brinda para la creación de empresas el Gobierno Nacional.....	110
Gráfico No 47 Conoce el apoyo que brinda para la creación de empresas el Gobierno Local.....	111
Gráfico No 48 Conoce el apoyo que brinda la Universidad para la creación de empresas.....	112
Gráfico No 49 Conoce el apoyo que brinda para la creación de empresas la empresa privada.....	113
Gráfico No 50 Nivel de importancia de los factores que contribuirían a la creación de una empresa	115
Gráfico No 51 Cadena de Valor de los Procesos materia de observación.....	126
Gráfico No 52 Cadena de valor para la gestión del emprendimiento	138
Gráfico No 53 El modelo gráfico del proceso de incubación de empresas se presenta a continuación.	139
Gráfico No 54 Organigrama	143

GUIA DE CREACIÓN Y DESARROLLO DE UN CENTRO DE EMPRENDIMIENTO E INCUBACIÓN DE EMPRESAS EN LA PROVINCIA DE IMBABURA.

Autor: Ing. Com. Marcelo Cisneros Ruales.

Tutor: Dra. Myrian Cisneros Vásquez

Año: 2012

RESUMEN

El presente trabajo busca conocer sí el apoyo que brindan las entidades llamadas a estimular las iniciativas de emprendimiento y las estrategias de formación de emprendedores en la provincia contribuyen a desarrollar nuevos emprendimientos. Para lo cual se ha encuestado a emprendedores del sector urbano en cada uno de los cantones de la provincia, y a potenciales emprendedores con formación universitaria, de manera particular de la Universidad Técnica del Norte y de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, por ser la de mayor representatividad en el norte del País; adicionalmente se ha entrevistado a autoridades y funcionarios del sector público, la academia y el sector privado. Se ha determinado el perfil del emprendedor imbabureño, el apoyo que han recibido y a su vez el tipo de apoyo que requieren de parte de las entidades llamadas a apoyar el emprendimiento en la provincia. Por último y partiendo del análisis de la información recabada, la opinión de expertos en emprendimiento, la observación y experiencia del investigador, se ha formulado una propuesta que busca la participación activa de los actores de la provincia mediante la creación de un organismo dinamizador del desarrollo local, un Centro de Emprendimiento e Incubadora de Empresas en la Provincia de Imbabura, se pone a consideración, su estructura organizacional, estatutos y principales procesos del centro de emprendimiento e incubadora de empresas de la provincia de Imbabura, especial atención tienen los subprocesos de Preincubación, Incubación y seguimiento y servicios empresariales, de detalla también los indicadores de evaluación de desempeño de estos subprocesos. La propuesta ha sido validada por el Coordinador de la Red de Emprendimiento Región uno y Coordinador del Centro de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento.- UTN, Por último se presenta la evaluación de los posibles impactos ocasionados por la implementación de la propuesta

GUIDE TO BUILDING AND DEVELOPMENT CENTER ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS INCUBATION IN THE PROVINCE OF IMBABURA.

Author: Ing. Com. Marcelo Cisneros Ruales.

Tutor: Dra. Myrian Cisneros Vásquez

Year: 2012

SUMMARY

This paper seeks to know whether the support offered by entities called initiatives to stimulate entrepreneurship and entrepreneurial training strategies in the province contribute to develop new ventures. To which entrepreneurs have surveyed urban sector in each of the counties in the province, and potential entrepreneurs with university education, particularly in The North Technical University and the Faculty of Administrative Sciences and Economics, as the most representative in the north, additionally interviewed authorities and public sector officials, academia and the private sector. Have determined the profile of entrepreneur imbabureño, the support they have received and in turn the type of support required from entities called to support entrepreneurship in the province. Finally, and based on the analysis of the information gathered, the opinion of experts in entrepreneurship, observation and experience of the researcher, has developed a proposal that seeks the active participation of stakeholders in the province by creating a catalyst for development agency local, a Center for Entrepreneurship and Business Incubator in the province of Imbabura. is submitted to, its organizational structure, rules and processes leading entrepreneurship center and business incubator in the province of Imbabura, special attention has threads Preincubation, Incubation and monitoring and business services, also detailed assessment indicators performance of these threads. The proposal has been validated by the Network Coordinator and one Region Entrepreneurship Center Coordinator Business Development and Entrepreneurship Support – UTN , Finally presents the evaluation of potential impacts from the implementation of the proposal.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Contextualización del problema

1.1. Antecedentes del problema

Estudios recientemente realizados por el Global Entrepreneurship Monitor en un gran número de países han permitido recoger una gran cantidad de datos referentes a actitud, actividad y aspiraciones que tienen los emprendedores a nivel mundial, en el año 2008 se ha aplicado una encuesta a una población representativa de por lo menos 2000 personas adultas en cada país participante, Ecuador es uno de ellos, entre otros datos se ha recabado información sobre percepción de oportunidades, conocimientos y habilidades que se consideran necesarios para iniciar un negocio, así como también sobre la apreciación social de iniciar un negocio como oportunidad de carrera.

Han encuestado a expertos en diversos campos, buscando determinar las condiciones del entorno necesarias para emprender, se ha encontrado que las condiciones para emprender difieren entre los distintos países, debido a la particularidad de sus características.

Como resultado de esta y otras investigaciones, se ha establecido la importancia que el emprendimiento tiene como factor de generación de condiciones económicas favorables para un país; no obstante, se ha puesto de manifiesto que la compleja relación entre emprendimiento y desarrollo requiere seguir siendo estudiada para su mejor comprensión.

Uno de los hallazgos más relevantes del Global Entrepreneurship Monitor GEM 2008 es que en la mayoría de los países investigados incluyendo el Ecuador, cuentan con una educación, entrenamiento y apoyo para la creación de empresas pobres e inadecuados. La provincia de Imbabura, conocida como la provincia de los Lagos, no se excluye de esta situación, por el contrario su bajo nivel de desarrollo empresarial como consecuencia de la falta de apoyo para la creación

de nuevas empresas, falta de entrenamiento y educación en emprendimiento, así lo confirman.

La provincia de Imbabura está ubicada en el norte del país aproximadamente a unos 120 kilómetros de Quito, capital de la República, localizada entre las coordenadas 00° 07' y 00° 52' Latitud Norte, y 77° 48' y 79° 12' Longitud Oeste.

Cuenta con una superficie aproximada de 4.611 Km² y su altitud oscila entre los 200 metros sobre el nivel del mar en la parte baja del río Guallabamba, sector de las Golondrinas; y los 4.939 m.s.n.m en las cimas de los volcanes Cotacachi e Imbabura.

Limita al norte con la provincia del Carchi, al sur con la provincia de Pichincha, ambas situadas en la región central Andina; al este con la provincia de Sucumbíos en la Amazonía y al oeste con la provincia de Esmeraldas en la Costa del Pacífico.

Imbabura posee una ubicación estratégica dentro del país, pues se encuentra a sólo 100 Km aproximadamente de la frontera colombiana. Es un eje comunicador entre la Amazonía y la Costa, a la vez que está cercana a la capital del Ecuador.

Principales características

Provincia de Imbabura.

Cuadro Nro. 1 Características de la Provincia de Imbabura

PAÍS	Ecuador	
PROVINCIA	Imbabura	
UBICACIÓN	Norte del país	
SUPERFICIE	4.611 Km ²	
POBLACIÓN	344.044 habitantes	
ORG. TERRITORIAL	6 cantones y 36 parroquias rurales	
CANTONES	Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo, Pimampiro y Urcuquí	
IDIOMAS	Español y Kichua	
ETNIAS	Indígenas, Afro ecuatorianos, mestizos y blancos	
COORDENADAS	Latitud	00° 07' y 00° 52' Norte
	Longitud	77° 48' y 79° 12' Oeste
	Altitud	200 – 4.939 m.s.n.m
LÍMITES	Norte	El Carchi
	Sur	Pichincha
	Este	Sucumbíos
	Oeste	Esmeraldas

Fuente: INEC y Plan de Desarrollo Estratégico Provincial, IGM-convenio MAG-IICA-CLIRSEN

Elaboración: Investigador

Gráfico No 1 Ubicación



Autor: Willian Xavier Luna.
Fuente: Cartografía básica 1:250000 Convenio M.A.G. - G.M.U.

Fuente: Agenda 21 Provincia de Imbabura

Elaborado por: Investigador

1.2. Situación actual

A nivel mundial el emprendimiento ha alcanzado gran trascendencia como medio para generar mejores condiciones socioeconómicas en la población, es por ello el gran impulso brindado por gobiernos, la academia, el sector privado y la comunidad en general.

El Gobierno Ecuatoriano se encuentra promoviendo varias iniciativas para estimular y apoyar el Emprendimiento ecuatoriano, tomando como fundamento legal:

El Art. 283 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”.

El numeral 2 del artículo 276 de la Constitución de la República del Ecuador señala que el régimen de desarrollo tiene entre sus objetivos “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable”.

El numeral 2 del artículo 278 que para la consecución del buen vivir, corresponde a las personas “Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental”.

El artículo 284 de la Constitución de la República del Ecuador que establece los objetivos de la política económica, entre los que se incluye “El incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional”.

El artículo 304 de la Constitución de la República del Ecuador que establece los objetivos de la política comercial, entre los que se incluye el “Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos, a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo”.

El artículo 334 de la Constitución de la República del Ecuador que señala que “El Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá:

1. Evitar la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos, promover su redistribución y eliminar privilegios o desigualdades en el acceso a ellos.
2. Desarrollar políticas específicas para erradicar la desigualdad y discriminación hacia las mujeres productoras, en el acceso a los factores de producción.
3. Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.
4. Desarrollar políticas de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética, generar empleo y valor agregado.
5. Promover los servicios financieros públicos y la democratización del crédito”.

El Plan Nacional para el Buen Vivir, promulgado mediante Resolución N° CNP-01-2009 de 5 de noviembre de 2009, que establece como Objetivo N° 11 el “Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible”, a través de la ejecución de varias políticas incluyendo el “11.1. Impulsar una economía endógena para el buen vivir, sostenible y territorialmente equilibrada, que propenda a la garantía de derechos y a la especialización, transformación y diversificación productiva a partir del fomento a las diversas formas de producción”.

El Consejo Sectorial de la Producción ha aprobado, en sesión ordinaria de 1 de julio de 2009 la Agenda de Productividad, Diversificación y Transformación Productiva que tiene entre sus objetivos “promover una sociedad de productores y propietarios; así como facilitar a emprendedores el acceso a medios de producción”.

El artículo 28 del Reglamento a la Ley de Presupuestos del Sector Público, reformado mediante Decreto Ejecutivo N° 266 publicado en el Registro Oficial N° 151 de 16 de marzo de 2010, que define como inversión pública al “conjunto de egresos y/o transacciones que se realizan con recursos públicos para mantener o incrementar los acervos de capital de la economía, incluyendo: Proyectos para

invertir en capital social, capital natural, capital físico reproducible, capital financiero y capital humano; Desarrollo tecnológico, consultoría, proyectos de apoyo a la innovación tecnológica; Proyectos de apoyo a la producción refiriéndose a insumos no materiales del proceso productivo e Inversiones financieras”.

Éstos, entre otros constituyen el fundamento legal por el cual el gobierno nacional se encuentra desarrollando y lo hará a futuro, programas de apoyo y desarrollo al emprendimiento, entre ellos se puede enunciar:

- a) La propuesta del Sistema Nacional de Apoyo al Emprendimiento, (SINAE) enfocado en el desarrollo de la capacidad emprendedora.
- b) El programa Socio Empresa, programa realizado entre la Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Ministerio de Coordinación Social para proveer capital de riesgo semilla para jóvenes emprendedores.
- c) Fondo El Cucayo, dirigido a aquellos inmigrantes interesados en retornar al país, proveyéndoles apoyo financiero y servicios de consultoría para el inicio de pequeñas empresas o microempresas que serán fundadas a su regreso al Ecuador.

Estas y otras iniciativas son promovidas por diferentes instituciones del sector público y privado que buscan impulsar la actividad emprendedora por oportunidad, entre las instituciones públicas se puede citar principalmente al Ministerio Coordinador de la Producción Empleo y Competitividad MCPEC y al Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, que al momento realizan esfuerzos por constituir redes de apoyo al emprendedor en diferentes regiones del país.

Como se puede observar se está procurando crear un ambiente emprendedor en el cual las personas puedan aprovechar sus oportunidades empresariales y desarrollar su potencial emprendedor; sus resultados podrán ser evaluados a mediano y largo plazo.

1.3. Situación prospectiva

Las actividades de emprendimiento a nivel mundial y en el país se encuentran en un proceso de crecimiento sostenido, se están conformando redes de emprendimiento a nivel local, regional, nacional e internacional, generando

relaciones de beneficio mutuo que permitirán generar mejores condiciones socioeconómicas en los lugares de origen.

Consecuentemente se requiere de iniciativas que contribuyan a:

- a) Crear un ambiente en el que se desarrollen estrategias efectivas en el proceso de formación de emprendedores, que además formen y estimulen el desarrollo de nuevos emprendimientos.
- b) Desarrollar propuestas de formación de emprendedores apropiadas a los diferentes segmentos de emprendedores potenciales que se desee apoyar.
- c) Conocer la oferta de productos y servicios financieros que permitan orientar adecuadamente los requerimientos de los emprendedores por necesidad y oportunidad, especialmente aquellos con potencial de innovación y crecimiento.
- d) Integrar de manera apropiada otras instancias e instituciones de apoyo que requiere el emprendedor.
- e) Brindar servicios de apoyo a los emprendedores a través de un Centro de Emprendimiento e Incubación de Empresas en Imbabura.

Por lo que resulta importante formular una propuesta que permita crear un Centro de Emprendimiento e Incubación de Empresas en la provincia de Imbabura, a fin de construir un entorno propicio para emprendedores que decidan asumir riesgos y promover la transformación productiva, empresarial y socioeconómica de la provincia generando valor y multiplicando riqueza.

1.4. Planteamiento del problema

La provincia de Imbabura cuenta con un incipiente desarrollo empresarial, se lo puede apreciar con las pocas empresas o industrias con las que cuenta, las fuentes formales de trabajo son escasas, por lo cual existe un elevado nivel de desempleo, existe un considerable nivel de emigración hacia otras provincias en la búsqueda de oportunidades laborales y mejores condiciones de vida.

Lo señalado requiere reflexionar sobre las condiciones en las que se encuentra la provincia de Imbabura para captar las oportunidades que generan los procesos de cambio, sobre todo aquellos vinculados con el sector productivo, ante lo cual surge la siguiente pregunta de investigación:

¿El apoyo que brindan las entidades llamadas a estimular las iniciativas de emprendimiento, y las estrategias de formación de emprendedores en la provincia contribuyen a desarrollar nuevos emprendimientos?

1.5. Objetivos del diagnóstico

1.5.1. Objetivo general

Verificar el perfil del emprendedor imbabureño, sus requerimientos y necesidades, así como los principales procesos de los centros de emprendimiento e incubación de empresas en provincias de mayor desarrollo empresarial.

1.5.2. Objetivos específicos

- a. Definir el perfil del emprendedor imbabureño
- b. Determinar el apoyo requerido por los emprendedores imbabureños.
- c. Establecer el apoyo recibido por los emprendedores imbabureños de parte de las entidades llamadas a apoyar el emprendimiento en la provincia.
- d. Verificar la estructura orgánica de los centros de emprendimiento e incubación de empresas en provincias de mayor desarrollo empresarial.

1.5.3. Preguntas de investigación

Ante lo expuesto surgen las siguientes interrogantes de investigación:

- a. ¿Cuál es el perfil del emprendedor imbabureño?
- b. ¿Qué tipo de apoyo requieren los emprendedores por parte de las entidades que apoyan el emprendimiento en la provincia?
- c. ¿Qué tipo de apoyo han recibido los emprendedores imbabureños de las entidades llamadas a apoyar el emprendimiento en la provincia?
- d. ¿Cuál es la estructura orgánica de los centros de emprendimiento e incubación de empresas en provincias de mayor desarrollo empresarial?

1.6. Objetivos de la propuesta

1.6.1. Objetivo general

Formular una herramienta guía que oriente la constitución y funcionamiento de un organismo de desarrollo de un centro de emprendimiento e incubación de empresas, dinamizador e integrador de las potencialidades locales que encause los esfuerzos de la academia, el sector público, privado y más actores locales

para la generación de nuevos emprendimientos que aporten al crecimiento y desarrollo provincial.

1.6.2. Objetivos específicos

- a) Concientizar en los actores locales, que el desarrollo es producto de la concertación estratégica de visiones e intereses de actores privados y públicos tales como universidades, gobiernos locales, empresas, asociaciones, entre otros.
- b) Proponer líneas de acción que permitan articular y fortalecer los vínculos entre los actores locales de la provincia, mediante la construcción de una organización inteligente en la que sus actores sean los protagonistas del cambio provincial y aprendan a aprender de manera continua y conjunta.
- c) Sugerir la estructura orgánica y principales procesos organizacionales que deben integrar el centro de emprendimiento e incubación de empresas en la provincia de Imbabura.

1.6.3. Preguntas de la propuesta

- a. ¿Se ha considerado el perfil del emprendedor imbabureño para formular propuestas de apoyo al emprendimiento en la provincia?
- b. ¿Se han establecido líneas de acción y trabajo conjunto entre los diversos actores locales para desarrollar el emprendimiento en la provincia?
- c. ¿Ha existido una organización cuya estructura y procesos, motiven, fomenten, promuevan y formen emprendedores que contribuyan al desarrollo provincial, mediante la creación de nuevos emprendimientos?

1.7. Justificación

La importancia del emprendimiento en el crecimiento y desarrollo de los países resulta innegable, ya que el incremento y desarrollo de los procesos de creación e innovación empresarial generados por procesos emprendedores, han acelerado los cambios estructurales en la economía de las naciones, ha obligado a que empresas más antiguas se actualicen para poder competir con nuevas empresas emergentes, contribuyendo de manera indirecta a la productividad.

El espíritu emprendedor se ha convertido en una herramienta fundamental para la creación de empleo y generación de riqueza país, llegándose a afirmar que existe un “círculo virtuoso” entre el emprendimiento y el crecimiento económico, es decir

que el emprendimiento contribuye al crecimiento económico, y el nivel de riqueza de la nación contribuye a la actividad emprendedora (Acs, Arenius & Minniti, 2005).

En los últimos 25 años la educación mundial en emprendimiento a nivel de pregrado ha evolucionado significativamente; en Estados Unidos el número de universidades que ofrecían cursos de emprendimiento se ha incrementado de 16 en 1970 a más de 400 en 1995 (Vesper & Gartner, 1997).

En Europa, un estudio del año 2004 (Wilson) señala que la educación en emprendimiento ha estado creciendo significativamente en los últimos cinco años y se espera que la tendencia se mantenga.

Estudios recientes realizados en Estados Unidos de Norteamérica, y América Latina, permiten señalar que la educación en emprendimiento a nivel universitario tiene un impacto positivo en la creación de empresas y en la naturaleza de las mismas, lo que ha llevado a un incremento, a nivel global, en la introducción de éstos cursos en educación primaria, secundaria, universitaria y de postgrado.

A nivel provincial se puede observar que el nivel de formación y desarrollo del espíritu empresarial es todavía incipiente, si bien es cierto en el año 2011 se han realizado cursos de formación de emprendedores y por primera vez se ha convocado al programa Emprende Imbabura por parte del Gobierno Provincial, su impacto aún no se refleja en la actividad emprendedora de la población, se hace necesario desarrollar otros elementos complementarios del ecosistema emprendedor, como apoyo consultor, acceso a información de mercados, desarrollo de productos financieros adecuados, entre otros. La cultura emprendedora en la provincia se limita a emprendimientos realizados por necesidad por parte de sus habitantes, sin que éstos cuenten con el apoyo necesario para generar emprendimientos sustentables y peor dinámicos, por lo que se confirma lo señalado en investigaciones nacionales e internacionales, y la percepción de expertos y empresarios locales que apunta a que hace falta mayor apoyo educativo, técnico y financiero para los emprendedores.

1.8. Alcance y aspectos de la investigación

Se propone formular una guía cuyo alcance comprenda la orientación legal y técnica para la creación y desarrollo de un centro de emprendimiento e incubación

de empresas en la provincia de Imbabura, su tipo de estructura orgánica, principales procesos y mecanismos de evaluación de desempeño.

La propuesta no pretende ser la solución a la problemática de la provincia, sin embargo podría ser parte de las iniciativas que buscan proponer una solución a la misma, y consecuentemente generar mejores condiciones para ésta.

1.9. Viabilidad

Se considera que el desarrollo de la presente investigación es viable, ya que goza de:

1.9.1. Viabilidad operativa

Ya que se contará con los recursos humanos necesarios para realizar el proceso de investigación y desarrollo de la propuesta técnica correspondiente.

1.9.2. Viabilidad política

Pues existe la apertura necesaria por parte de la comunidad imbabureña para proporcionar la información pertinente, lo que permitirá lograr resultados confiables que redundaran en su propio beneficio.

1.9.3. Viabilidad legal

No existe limitante legal alguno que impida este estudio, por el contrario el marco legal existente propende no sólo a la posibilidad de realizar este tipo de estudios, sino más bien a que se puedan generar proyectos de desarrollo en este ámbito de acción.

1.9.4. Viabilidad técnica

Se cuenta con los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades y experiencia, entre otros, para efectuar las actividades o procesos que requiere la investigación y para cumplir con los objetivos propuestos.

1.9.5. Viabilidad económica

El proponente ha dispuesto los recursos económicos necesarios para desarrollar las actividades requeridas para esta investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. Empresa

La empresa como tal, tiene muchas definiciones de conformidad con el punto de vista que se la estudie; en el presente caso se hace referencia a aquellas definiciones que de mejor forma ilustran lo expuesto:

En la página web <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>, se cita la definición de Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", en la que define la empresa como "una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Al explicar la naturaleza de los objetivos explica que éstos pueden ser el lucro o la atención de una necesidad social.

Otro concepto de interés que se cita en la misma página web corresponde a Lair Ribeiro, autor del libro "Generar Beneficios", según éste una empresa es "solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen". Concepto que se apoya en la afirmación de Rafael Echeverría, autor del libro "Ontología del Lenguaje", donde menciona que las organizaciones son fenómenos lingüísticos "unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí". Consecuentemente una empresa es una red estable de conversaciones. ¡El lenguaje crea la realidad!

2.1. Tipos de empresas

Los tipos de empresas pueden clasificarse bajo diferentes criterios, se puede apreciar en mayor detalle en la página web <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>, sin embargo a continuación se presenta una síntesis:

Por su sector o actividad se clasifican en:

- Empresas del sector primario o extractivas.- su producto se obtiene de la naturaleza, agricultura, ganadería, caza, pesca, minerales, entre otros.
- Empresas del sector secundario o industrial.- cuya actividad tiene que ver con la transformación de materias primas.
- Empresas del sector terciario o de servicios.- se basan en la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales.

Por su tamaño, los criterios para clasificar las empresas por su tamaño, pueden ser entre otros, el número de empleados, tipo de industria, sector de actividad, volumen de ventas, nivel de inversión, pero indistintamente del criterio utilizado, estas se clasifican en:

- Empresas grandes.- Con grandes capitales, altas ventas, miles de empleados, instalaciones propias y acceso a líneas de crédito nacionales e internacionales.
- Empresas medianas.- Son empresas con cientos de empleados, áreas de responsabilidad y funciones bien definidas, sistemas y procedimientos automatizados.
- Pequeñas empresas.- Son empresas que no predominan en la industria a la que pertenecen, su personal y su nivel de ventas no exceden determinados límites.
- Microempresas.- Son empresas de propiedad individual, sus sistemas de fabricación son artesanales, su maquinaria y equipo elementales, su gestión es elemental y atendida por lo general por su propietario.

Según la propiedad del capital, se pueden clasificar en:

- Empresa privada.- Cuando la propiedad del capital se encuentra en manos privadas.
- Empresa pública.- Cuando el capital le pertenece al estado.
- Empresa mixta.- El capital es compartido entre el estado y el sector privado.

Según el ámbito de actividad, estas se clasifican en:

- Empresas locales.- Aquellas que operan en una ciudad o cantón.
- Empresas provinciales.- Aquellas que operan en el ámbito provincial
- Empresas regionales.- Aquellas cuya acción abarca varias provincias.

- Empresas nacionales.- Aquellas cuyo ámbito de acción abarcan el territorio de un país o nación.
- Empresas multinacionales.- Sus actividades comprenden varios países.

Según el destino de beneficiarios.- Estas pueden clasificarse en:

- Empresas con ánimo de lucro.- Sus excedentes se distribuyen entre los propietarios o accionistas.
- Empresas sin ánimo de lucro.- Los excedentes se reinvierten en la misma empresa para permitir su desarrollo.

Según la forma jurídica.- Estas se clasifican en:

- Unipersonal.- En ella el propietario, con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de manera ilimitada por los resultados de su negocio.
- Sociedad colectiva.- Es de propiedad de más de una persona, sus socios responden de manera ilimitada con su patrimonio y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- Cooperativas.- Constituidas para satisfacer necesidades o intereses socioeconómicos de sus socios, quienes en muchos casos son trabajadores, y en algunos casos proveedores y clientes de la organización.
- Comanditarias.- Poseen dos tipos de socios, los colectivos cuya responsabilidad es ilimitada y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- Sociedad de responsabilidad limitada.- Responden sólo por el capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- Sociedad anónima.- Responden de forma limitada al capital que aportan, pueden realizar ampliaciones de capital mediante venta de acciones de la empresa, de conformidad con las normas que la regulan.

Las empresas que predominan el mercado por su número son las pequeñas, pero aquellas que dominan la economía por sus ventas, activos, poder político, económico y por su número de empleados son las pocas grandes sociedades anónimas.

2.2. Gestión de calidad

Sintetizando lo que consta en la página <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php>, se comprende

como sistema de gestión de calidad al conjunto de normas pertenecientes a una organización y vinculadas entre sí a partir de las cuales ésta administra su calidad. Entre las normas de mayor relevancia se encuentran las que hacen referencia a la existencia de una estructura organizacional, sus niveles directivos y de gestión, sus principales responsabilidades, procesos y procedimientos, que servirán de pauta para evaluar la gestión de la organización en la consecución de sus objetivos.

2.3. Macroproceso

El marco teórico sobre procesos se lo encuentra en la página <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php/?categories/3-3-Macroprocesos> , un macroproceso es aquel que contiene dos o más procesos, se pueden encontrar macroprocesos estratégicos, macroprocesos primarios y macroprocesos de soporte.

2.4. Procesos

De conformidad con el rol que desempeñan existen:

“Procesos Estratégicos: Destinados a establecer y controlar las metas de la empresa. Son los que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se deben realizar para que se pueda lograr la visión de la empresa. Son conocidos también como procesos visionarios y son liderados por la alta dirección.

Procesos Primarios u Operativos: Son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Son procesos operativos típicos como los de venta, producción y servicio post-venta. También se les conoce como procesos misionales porque son los que sustentan la razón de ser del negocio.

Procesos de soporte: Son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos primarios y estratégicos puedan cumplir sus objetivos. Son procesos transversales a toda la organización.”

2.5. Subprocesos

La página <http://wiki.bizagi.com/es/index.php?title=Subproceso> señala que un Subproceso es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica que cumple propósitos claros. Un Subproceso es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande.

2.6. Manual

En la página <http://www.definicion.org/manual> se define manual como el “Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.”

2.7. Guía

La página <http://www.google.com/cse?q=definici%C3%B3n+guia&cx=partner-pub-6808> “Una guía es algo que dirige o encamina”; por tanto se propone encaminar el proceso de implementación y desarrollo del centro de emprendimiento e incubación de empresas.

2.8. Emprendimiento

Son múltiples y complementarias las definiciones existentes sobre emprendimiento, su enunciado permitirá disponer de una visión más amplia sobre su ámbito de acción.

Muchas veces el emprendimiento ha sido considerado como el desarrollo de un proyecto que entre otras cosas busca la consecución de un fin económico, político o social, siendo dos de sus principales características la innovación e incertidumbre.

Formichella (2004) en su monografía “El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local”, localizado en la página <http://www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/agroindustria/MonografiaVersionFinal.pdf>, cita a varios autores que a través de la historia, han tratado éstos temas y que entre sus aportes tienen el haber considerado el

emprendimiento como un elemento importante en el desarrollo socioeconómico de un país. A continuación se citan varios de ellos:

Stevenson 2000 afirma que “emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad”., (p.03); Castillo 1999 señala que “En el siglo XVIII por primera vez el economista francés Richard Cantillon introdujo a la literatura económica el término entrepreneur, término con el cual se identifica a los emprendedores, su aporte ha sido relevante para empezar a comprender el concepto de emprendedor y el rol que juega el emprendimiento en la economía”, define al entrepreneur como el “agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto” (pág. 10).

Burnett (2000) señala que tiempo después el economista francés Say, hizo un interesante aporte a la definición de Cantillon, al afirmar que “el entrepreneur es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad. Afirma que el éxito emprendedor no sólo es importante para un individuo, sino también para la sociedad; este autor afirma que un país dotado principalmente de comerciantes, industriales y agricultores será más próspero que uno en el que principalmente se encuentren individuos dedicados al arte o a la ciencia”. (pág. 10)

Burnett señala que el economista británico Adam Smith, trató de una manera breve el tema del “entrepreneurship”, lo hizo bajo el término inglés “business management”. No obstante hace una aclaración al indicar que “la dinámica del fenómeno emprendimiento no es acorde a la teoría clásica, porque la misma realiza su análisis partiendo de que la economía optimiza lo que ya existe” (pág. 10).

Mill otro autor de origen británico, enfatiza “la importancia del emprendimiento para el crecimiento económico, señala que el desarrollo del entrepreneurship requiere de habilidades no comunes” (pag. 11).

Alfred Marshall quien en 1880 habría reconocido por primera vez y de manera formal la necesidad del entrepreneurship para la producción. “Habría introducido el concepto de que los factores de producción no son tres, sino cuatro. A los factores tradicionales: tierra, trabajo y capital, le agregó la organización, y la

definió como el factor coordinador, el cual atrae a otros factores y los agrupa. Él creyó que el entrepreneurship es el elemento que está detrás de la organización, dirigiéndola. Señalo que los emprendedores son líderes por naturaleza y están dispuestos a actuar bajo las condiciones de incertidumbre que causa la ausencia de información completa. Por otra parte, al igual que Mill, aseguró que los entrepreneurs poseen numerosas habilidades especiales y que son pocas las personas que pueden definirse de esa manera. Sin embargo reconoce que una persona puede aprender y adquirir dichas habilidades.” (pág. 11).

Joseph Schumpeter 1911, en su libro “La Teoría de la dinámica económica”, plantea la existencia del desequilibrio dinámico, causado por el empresario innovador, y denomina “destrucción creativa” a las tareas que realizan este tipo de empresarios. (Drucker, 1985).

Schumpeter (1942) en su libro Capitalismo, socialismo y democracia señala: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.”

Ludwig Von Mises, autor, citado por Gunning (2000), identifica tres características esenciales en un emprendedor. La primera tiene que ver con que el emprendedor es un evaluador. Es decir calcula beneficios y costos numéricos, en base a los cuales toma decisiones, y al tomarlas descubre nuevas necesidades y nuevos factores de producción. Construye imágenes de las futuras acciones que pueden realizar otros individuos que actúan en el mercado. La segunda característica es la de ser empresario, el emprendedor construye la decisión de cómo utilizar los factores, para producir mercaderías. Y por último, señala que el emprendedor “soporta” la incertidumbre, ya que actúa en función del futuro y no conoce exactamente las acciones que otros seres humanos llevarán a cabo.

Peter Drucker (1985), uno de los autores más importantes en el tema, define al entrepreneur como el empresario innovador y al entrepreneurship como el empresariado innovador, aclara la confusión de creer que cualquier negocio pequeño y nuevo es un emprendimiento, y que quien lo lleva a cabo un

emprendedor. Destaca que, aunque quien abra un pequeño negocio corra riesgos, eso no quiere decir que sea innovador y represente un emprendimiento.

Drucker plantea como ejemplo el caso de McDonald Hamburguer, en el cual no se inventó un nuevo producto, pero sí fue innovador en el aumento del rendimiento productivo y en la forma de comercialización.

Según Drucker “quien sea capaz de tomar decisiones puede aprender a ser un empresario innovador. Considera que la base del emprendimiento es teórica y no intuitiva.” (pág. 14).

Resalta que las personas que necesitan certezas para actuar no poseen condiciones apropiadas para ser emprendedoras. Señala que el entrepreneur considera el cambio como algo saludable, aunque no conozca exactamente qué ocurrirá a raíz de dicho cambio. Aunque no lo lleve a cabo él mismo, lo busca, responde ante éste y lo explota como una oportunidad. Drucker apunta que el concepto de entrepreneur no debe estar limitado a la esfera económica ya que está relacionado con todas las actividades humanas.

Stevenson ha efectuado consideraciones similares a los de Drucker, coincide al señalar que crear una empresa no es suficiente para ser considerado emprendedor. Un emprendedor, además de ser creador de una empresa, busca continuamente la oportunidad y crear nueva riqueza, considera imprescindible que el empresario innove para ser considerado como emprendedor. Aclarando que innovar no implica sólo crear un nuevo producto, puede innovarse al crearse una nueva organización o una nueva forma de producción o una forma diferente de ejecutar una determinada tarea, entre otras cosas.

Stevenson (2000), hace referencia al emprendimiento como un fenómeno relacionado con el comportamiento y analiza las diferencias entre emprendedores exitosos y ejecutivos exitosos, estableciendo como diferencia principal que los emprendedores exitosos poseen una cultura emprendedora, mientras que los ejecutivos exitosos una cultura administrativa.

Según Stevenson (2000), “la cultura administrativa tiene que ver con un estado más estático y la emprendedora con un estado más dinámico. En la primera el ejecutivo arma su estrategia en función de los recursos que controla, mientras que en la segunda, el emprendedor arma su estrategia según la percepción de la

oportunidad. Por ello mientras que el emprendedor acepta riesgos razonables y actúa revolucionariamente en el corto plazo, el ejecutivo trata de minimizar los riesgos y actúa en el tiempo. Por otra parte, puede observarse como el emprendedor desafía la jerarquía y destaca la coordinación como más importante que la propiedad de los recursos, la dirección se forma mediante redes. En cambio para el ejecutivo la jerarquía es primordial, necesita una clara definición de la responsabilidad y de la autoridad". (pág. 15).

Gifford Pinchot, quién en su libro *Intrapreneuring* (1985) popularizó el término *entrepreneur*, señala que "los emprendedores son personas que sueñan y logran hacer realidad lo que imaginan, son aquellos que pueden tomar una idea y hacerse responsables de innovar y de obtener resultados." (pág. 16).

Pinchot (1999) utilizó el término *intrapreneurship* para referirse al "espíritu empresarial" y hacer referencia a los emprendedores dentro de las grandes empresas. Según él, este espíritu es el que hace que existan iniciativas de proyectos y negocios en las mismas. Este autor expresa que el emprendedor que habita en la empresa posee un importante rol, ya que es quien puede hacer realmente que una idea se desarrolle comercialmente, ya que muchas empresas logran crear ideas, pero no llevarlas a cabo. Según él, los *intraemprendedores* aportan su visión empresarial, su compromiso, su esfuerzo, su investigación en beneficio de la compañía, el emprendedor constituye un pilar fundamental para que la empresa crezca.

Scott Kundel, citado por Dehter (2001), también rescata la importancia de los *intraemprendedores*, plantea la existencia de emprendedores independientes y de emprendedores que se desenvuelven dentro de las empresas como empleados. Resalta que éstos últimos pueden renovar las estructuras existentes, formar nuevas estructuras, crear nuevos productos y nuevos procesos de producción o gestión.

El planteamiento de Kundel y Pinchot acerca del emprendedor que actúa dentro de las empresas o *intraemprendedor* debe ser considerado, ya habitualmente cuando se habla del emprendedor se hace referencia sólo a quien crea una nueva empresa o negocio.

El concepto de emprendimiento ha evolucionado a lo largo del tiempo, tanto como creador de nuevas empresas, como dentro de una empresa existente.

Por tanto se puede afirmar que la esencia del espíritu emprendedor se encuentra en la permanente búsqueda y/o reconocimiento de oportunidades de negocio, que puedan ser aprovechadas; por lo que, el espíritu emprendedor debe entenderse como una actitud en la que se refleja la motivación y capacidad de las personas para identificar, seguir y aprovechar una oportunidad de negocio para obtener un producto y/o servicio con un mayor valor añadido en relación con productos y/o servicios existentes.

2.9. Emprendimiento y educación

Formichella (2004) señala que el comprender la relación entre educación y emprendimiento ayuda a esclarecer la pregunta frecuente que se presenta cuando se estudia el tema emprendedor, y que tiene que ver con si ¿los emprendedores nacen o se hacen?

La empresaria y académica Silvia Sioli de Torres Carbonel en el V Encuentro de Empresarios organizado por la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas realizado en Buenos Aires en Abril de 2002 expresa: “Si la educación es el medio por el cual logro modificar actitudes y comportamientos, casi diría que hay una relación absoluta entre educación y entrepreneurship; vale la pena, entonces, pensar en educar a los emprendedores. Puede ser que haya muchos emprendedores que nazcan, pero seguro que todos necesitan hacerse y capacitarse como tales”

Lo expresado es coincidente con las ideas de Marshall y Drucker, que en diferentes momentos históricos, han reconocido que los individuos son capaces de adquirir nuevas actitudes y por tanto aprender a ser emprendedores.

Howard Rasheed (2000) expresa que la educación en entrepreneurship puede afectar los atributos que tengan los individuos y puede forjar actitudes emprendedoras en ellos. Puede promover cualidades psicológicas favorables para la actividad emprendedora, tales como la autoconfianza, la autoestima, la autoeficacia y la necesidad de logro. Inclusive, la educación en entrepreneurship para los jóvenes, puede colaborar en evitar la generación de actitudes socialmente no deseables, como la vagancia o la delincuencia.

Stevenson (2000) afirma que el entorno en el que se desempeña el potencial emprendedor es importante y que es más factible que un individuo pueda

comenzar a tener actitudes emprendedoras si actúa en un contexto en el que se facilita el reconocimiento de la oportunidad y su consecución.

Mario Dehter (2001) en su trabajo “Responsabilidad Social de las Universidades Hispanoamericanas para la Animación de la Cultura Emprendedora Regional”, plantea que las universidades hispanoamericanas no han logrado dar respuesta a las necesidades sociales relacionadas con el desarrollo empresarial y la generación de empleo. Se pregunta si las mismas no se han concentrado demasiado en la formación del conocimiento, y han dejado de lado transferirlo adecuadamente en función de los intereses y necesidades específicas de las regiones. Cita a Alan Gibb, al criticar las metodologías tradicionales de enseñanza que no estimulan actitudes emprendedoras.

Dehter (2001) señala que las universidades se han centrado en la enseñanza de habilidades, mediante las cuales el alumno logra acercarse al conocimiento, pero principalmente en un contexto teórico, actuando generalmente en forma pasiva. Añade que el estudiante requiere complementar aquello que recibe en el aula con su intuición o con otras herramientas como para salvar las diferencias entre los conocimientos adquiridos y la realidad. Al concluir señala que, es necesario incluir en la formación de los profesionales, a más de los conocimientos teóricos, aquellos elementos que les permita adquirir características emprendedoras, concluye que no hay por qué considerar que ser científico y empresario exitoso sea incompatible

2.10. Emprendimiento y desempleo

Alicia Chelen citada por Formichella (2004) expresa que “por medio del aumento en las cualidades emprendedoras se crearían nuevas empresas pequeñas y medianas lo cual generaría nuevos puestos de trabajo.” (pág. 25).

Duran y Lukez (2003) manifiestan al respecto “Cabe destacar que por medio del emprendimiento no sólo puede disminuir el desempleo, sino que también existen efectos positivos que se generan en los individuos debido a que pasan de la baja autoestima de estar desempleados a la autovaloración de su tarea y en consecuencia de sí mismos” (pág. 25).

Roy Thomasson (2003) al respecto dice “A su vez, ayudar a la gente joven a adquirir un espíritu emprendedor fomenta el desarrollo empresarial y propicia que

los individuos busquen ser empleadores y no empleados, además de colaborar con la disminución de la pobreza y el desempleo, representa uno de los motores más importantes del crecimiento de una región.” (pág. 25).

2.11. Emprendimiento y desarrollo local

En este aspecto Formichella (2004) resalta que la diferencia entre la forma tradicional de buscar el desarrollo de una comunidad, en la que los lineamientos, la forma y la metodología vienen del exterior de la comunidad, el desarrollo local parte de las necesidades, de los recursos y de la decisión de los agentes locales. Busca fomentar las capacidades de los individuos y del lugar en el que habitan, aumentar las libertades fundamentales que poseen y retroalimentarlas positivamente. Por tanto el desarrollo local plantea la necesidad de que sea utilizado el potencial endógeno de la zona y se fomente la innovación y la creación de empresas locales.

El actor social que promueve el desarrollo se convierte en un agente de desarrollo y a él le competen diferentes tareas. Por una parte debe intentar integrar a los diferentes sectores y actores de la sociedad, también debe mediar entre éstos, coordinar información, articular necesidades, recursos, ideas e intentar que exista una fluida comunicación y una fuerte conexión entre ellos. Tiene que articular también lo económico, político, social y tomar conciencia de los efectos de estas articulaciones.

El agente de desarrollo tiene una tarea innovadora, escuchar y descubrir las necesidades de la población para pensar nuevas formas de responder a las demandas sociales. Debe promover la búsqueda conjunta de nuevos procesos que permitan avanzar hacia nuevas maneras de mejorar la calidad de vida de la comunidad. Es importante que sea responsable, que favorezca la formación y la información para el desarrollo, que evite la apropiación de los proyectos por parte de un determinado sector, que no sustituya a otros actores y que no sea “mensajero” de ningún sector en especial.

Cuantos más agentes de desarrollo participen, más factible será el desarrollo local. Cuantos más actores de la comunidad se comprometan y trabajen activamente por el desarrollo local de la misma, más fácil será la construcción de redes, la comprensión de la realidad, la visión de las fortalezas y debilidades del

territorio. Lo que permitirá satisfacer de manera eficiente las necesidades locales y dar mejores respuesta a las demandas de la comunidad.

El desarrollo propuesto puede lograrse mediante: la creación y desarrollo de empresas, y el fortalecimiento de la organización social.

Por tanto, puede decirse que cuántas mayores actitudes emprendedoras tengan los actores de una comunidad, más factible será la creación de pequeñas y medianas empresas, lo que contribuirá positivamente al desarrollo de la región.

El agente de desarrollo debe estar en dinámica permanente, buscando nuevas alternativas de los procesos, pensando a futuro, sin temores al riesgo que puede producir el cambio, teniendo la iniciativa necesaria para convocar a otros actores y servir de nexo entre ellos, generando así un modelo de gestión participativa. Debe ser capaz de convertirse en un motor de desarrollo de la sociedad, de innovar a partir de escuchar y descubrir sus necesidades. Por lo que puede concluirse que cuantas mayores cualidades emprendedoras tengan los agentes, más factible será el proceso de desarrollo.

2.12. Importancia

La importancia mundial que en los últimos años ha adquirido el desarrollo del espíritu empresarial o emprendimiento, se debe a su contribución al desarrollo de las naciones, mediante procesos de creatividad, innovación, creación de nuevas empresas, generación de nuevos empleos, estas entre otras razones, explican el creciente interés de instituciones públicas, privadas, académicas y de la población en general.

El informe final de evaluación de incubadoras de empresas Innova – Chile 2006, cita lo sucedido en los últimos años en la Unión Europea, que conscientes de su déficit empresarial en relación con los Estados Unidos, decidieron fomentar el espíritu empresarial de sus ciudadanos mediante procesos de formación y desarrollo del mismo, a continuación se reproduce una parte de la Carta Europea para las pequeñas empresas que de manera explícita sugirió a los países miembros de la Unión Europea, potenciar el espíritu emprendedor por medio de la educación y formación del espíritu empresarial.

“Europa educará el espíritu empresarial y las nueve habilidades desde una edad temprana. Debe transmitirse en todos los niveles escolares un conocimiento

general sobre la actividad y el espíritu empresarial. Deben crearse módulos específicos sobre temas empresariales, que constituyan un elemento fundamental de los programas educativos de la enseñanza secundaria y superior. Alentaremos y fomentaremos los empeños empresariales de los jóvenes y desarrollaremos programas de formación adecuados para directivos de pequeñas empresas” (Carta Europea de las pequeñas empresas, Unión Europea, 2000).

En el 2003 la Comisión Europea publicó el libro “El espíritu empresarial en Europa”, en el que se resalta la importancia del espíritu empresarial para el progreso de Europa, debido sobre todo a su positiva repercusión en el empleo, la competitividad, el desarrollo de las personas y el bienestar de la sociedad.

En este contexto resulta innegable la importancia del espíritu emprendedor en el desarrollo de la economía y de la sociedad en general, en países de mayor desarrollo empresarial, se puede observar que no sólo han buscado promover el espíritu emprendedor, sino que han generado mecanismos que articulan un ecosistema emprendedor en el que, un elemento vital del mismo, son los centros de emprendimiento e incubación de empresas, que estimulan la creación y desarrollo de nuevas empresas.

En el ámbito nacional, se ha puesto de manifiesto el interés del gobierno nacional y gobiernos locales por estimular el desarrollo del espíritu emprendedor, lo cual se evidencia por los programas que en este sentido se encuentran promoviendo, el Ministerio Coordinador de la Productividad Empleo y Competitividad MCPEC y el Ministerio de la Producción MIPRO; se puede observar también, el interés de universidades y otras instituciones del sector público y privado, que también forman parte de este esfuerzo por desarrollar el espíritu emprendedor en el país.

Se ha intentado evaluar el impacto del espíritu emprendedor en la economía de las naciones, sin embargo todavía no se ha podido establecer mecanismos que permitan evaluar su impacto de una manera exacta.

2.13. Comportamientos

En 1960 David McClelland, Psicólogo de la Universidad de Harvard, investigó cuales eran las cualidades que compartían los emprendedores de éxito, independientemente de la actividad a la que estuvieren dedicados, del lugar del

mundo en el que se encontraran, su nivel socio-económico, religión, cultura o género.

McClelland logró determinar que existen 30 comportamientos comunes que son claves en su éxito y que se agrupan en 10 Pautas de Comportamiento Emprendedor PCE.

1. Búsqueda de oportunidades e iniciativa.
2. Persistencia.
3. Cumplimiento.
4. Exigir eficiencia y calidad.
5. Correr riesgos calculados.
6. Fijar metas y visión de futuro.
7. Búsqueda de información.
8. Planificación sistemática y seguimiento.
9. Persuasión y redes de apoyo.
10. Auto confianza y locus de control interno.

2.14. El proceso emprendedor

Según el documento “Incubadoras de empresas en Argentina, surgimiento, desarrollo y perspectivas” (2004), el proceso emprendedor comprende tres etapas que tienen como resultado final el nacimiento de nuevas empresas y emprendedores.

Las tres etapas se encuentran diferenciadas por el tipo de servicios que requiere el emprendedor, estas son:

2.14.1. Pre-incubación

Se basa en la motivación que requiere el emprendedor para desarrollar su empresa, la formación y desarrollo de competencias para emprender, la identificación de la oportunidad o idea de negocio y el asesoramiento y elaboración en su plan de trabajo.

2.14.2. Incubación

Es el proceso que brinda el apoyo específico requerido durante el período de constitución de la nueva empresa, incluye el hospedaje, el acompañamiento o

coaching, la búsqueda de financiación de las actividades iniciales y de realización de prototipos, así como se busca proporcionar contactos con posibles inversores.

El período de incubación dura entre 2 y 3 años y finaliza en el "Proceso de Graduación", que responde al mecanismo de salida de las empresas de la incubadora al mercado, la empresa que ha sido incubada está preparada para salir del ambiente protegido de la incubadora y operar normalmente.

2.14.3. Post-incubación

Proporciona apoyo continuo a las empresas que salieron del entorno de la incubadora, incluyendo el desarrollo de alianzas estratégicas la creación de redes y sistemas satélite, el desarrollo de posibles franquicias y la prestación de servicios de capacitación y asesoramiento para acrecentar el profesionalismo en la gestión y en la operación.

2.15. Los centros de emprendimiento e incubadoras de empresas como herramienta para el desarrollo de nuevos negocios.

En el informe final de evaluación de incubadoras de empresas Innova-Chile del año 2006, así como en el documento "Incubadoras de empresas en Argentina, surgimiento, desarrollo y perspectivas" (2004), se citan objetivos, tipos, beneficios y aspectos técnico organizacionales del funcionamiento de una incubadora de empresas, a continuación se presenta una síntesis de ellos.

Un centro de emprendimiento e incubadora de empresas es una empresa, que tiene como objetivo la creación o el desarrollo de pequeñas empresas o microempresas y el apoyo a las mismas en sus primeras etapas de vida.

A nivel mundial existen más de cuatro mil centros de emprendimiento e incubación de empresas, lo cual confirma su importancia en la velocidad de nacimiento, crecimiento y desarrollo de nuevas empresas de una manera exitosa y eficiente.

Los centros de emprendimiento e incubadora de empresas han sido destinados a potenciar el desarrollo local, regional y nacional de diferentes países en áreas consideradas estratégicas.

Son los gobiernos locales, regionales, agencias de desarrollo, universidades, cámaras de comercio, parques de ciencia y tecnología, organizaciones sin fines

de lucro, entre otras, las que a nivel mundial han desarrollado diferentes modelos de incubación de empresas, sin embargo su propósito común ha sido el apoyar a los emprendedores en la etapa de despegue y consolidación de su empresa.

Los centros de emprendimiento e incubación de empresas a nivel mundial han permitido comercializar los resultados de la investigación universitaria, fortalecer las capacidades tecnológicas de empresas locales, brindar un sitio seguro para el desarrollo de ideas altamente innovadoras o de base tecnológica o simplemente fomentar la creación de empresas con valor agregado.

El apoyo de las incubadora de empresas ha consistido en facilitar un espacio de trabajo en condiciones preferenciales y en términos flexibles, el acceso a servicios, instalaciones y equipos, el acceso a fuentes del conocimiento, a iniciativas de investigación y desarrollo tecnológico y el acceso a redes de financiamiento y alianzas comerciales.

2.16. Tipos de incubadoras

Existen diversos tipos de incubadoras, entre ellas:

a) Incubadoras de base tecnológica

Su principal objetivo es la promoción del desarrollo de empresas de base tecnológica tales como software, biotecnología, robótica e instrumentación.

b) Incubadoras de uso múltiple, general o mixta

El principal objetivo de estas incubadoras es promover el continuo crecimiento económico e industrial de las regiones por medio del desarrollo general de nuevos negocios. Su apoyo se sintetiza en recursos técnicos, gerenciales, de mercado y financieros.

c) Incubadora de microempresas de desarrollo económico

Promueven la creación de empresas en áreas con grandes desafíos económicos, pero con pocas posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo. Estas áreas son regiones con grandes problemas de desempleo y de subsistencia, en donde el sector privado difícilmente llegaría. Se canalizan hacia los grupos vulnerables. Son inversiones asumidas normalmente por el Estado generalmente a través de gobiernos locales.

d) Incubadora de agronegocios

Este tipo de incubadora alberga proyectos agropecuarios con el fin de estimular el emprendimiento y desarrollo tecnológico en esa área.

e) Incubadora sectorial

Apoya emprendimientos en una sola área.

2.17. Beneficios que brindan los centros de emprendimiento e incubadora de empresas

Entre los múltiples beneficios que brinda la creación de un Centro de Emprendimiento e Incubación de Empresas se puede citar:

- a) Sinergia entre la empresa privada, universidad y el sector público.
- b) Vinculación de la empresa con el conocimiento y la investigación.
- c) Redes de contactos de empresarios de experiencia.
- d) Fuentes de financiamiento.

Para que un Centro de emprendimiento e incubadora de negocios se posicione dentro de la cadena de emprendimiento como un organismo experto, se requiere del conocimiento del mercado y la oportunidad de negocio, una visión realista y concreta de lo que ofrece, un equipo emprendedor con habilidades empresariales y una red de asociados, financistas e intermediarios, elementos indispensables para facilitar, potenciar y acelerar negocios con alto potencial de crecimiento.

2.18. Grupos de interés y asociados

La creación de un centro de emprendimiento e incubación de empresas debe empezar identificando claramente la oportunidad a aprovechar, con propósitos y objetivos claros, y una red de apoyo en la que se encuentren claramente identificados sus integrantes.

Los centros de emprendimiento e incubadoras de empresas que han tenido más éxito han sido aquellos que han logrado incorporar tanto recursos públicos como privados. Sin embargo, es muy conocido que en las primeras etapas de desarrollo de los centros de emprendimiento e incubadoras de empresas el apoyo gubernamental es vital, ya que a menudo transcurren varios años para que el sector privado observe sus beneficios, más aún si se considera que al centro de

emprendimiento e incubadora de empresas le lleva tiempo generar un flujo de ingresos propios para cubrir sus costos de operación.

Los socios del centro de emprendimiento e incubadora de empresas deberán encontrarse comprometidos con el desarrollo del proyecto, lo cual permitirá realizar de manera exitosa sus actividades iniciales, permitiendo la viabilidad del centro de emprendimiento e incubadora de empresas en el mediano plazo.

Los aspectos de mayor relevancia que se deben definir entre los socios son:

- a) Su participación.
- b) El patrimonio y dirección.
- c) La calidad y cantidad de aportes financieros, equipos, expertos, inmuebles.

En todo caso se debe considerar la diversidad de intereses y motivaciones que entran en juego en una organización de esta naturaleza.

2.19. Localización e infraestructura

Para determinar la localización de un centro de emprendimiento e incubadora de empresas se debe considerar:

- a. Los objetivos propuestos
- b. La cercanía de sus potenciales clientes, salvo que el apoyo brindado sea virtual.
- c. Lo estratégico del sitio para su operación.

La flexibilidad de su infraestructura y espacio para adaptarse a las necesidades de sus clientes.

2.20. Figura y marco legal

La figura legal adoptada por centros de emprendimiento e incubadoras de empresas en diversos países, varían de acuerdo a las condiciones de su entorno, las más frecuentes son:

- a. Subsidiarias de grandes empresas públicas o privadas
- b. Holdings Estatales
- c. Sociedades de responsabilidad limitada
- d. Sociedades Público-Privadas con fines de lucro
- e. Consorcios comunitarios
- f. Corporaciones sin fines de lucro

- g. Corporaciones de desarrollo empresarial o de desarrollo urbano
- h. Corporaciones privadas sin fines de lucro
- i. Fundaciones Universidad-Empresa.

Según la evaluación de Incubadoras realizada por Innova - Chile en EE.UU un 29,7% de las incubadoras está en manos de organizaciones de gobierno sin fines de lucro, un 27% corresponde a incubadoras universitarias y un 18,9% corresponde a consorcios y agrupaciones mixtas.

En el caso de economías emergentes, se ha podido observar que no es muy difundida la participación directa del sector privado en la propiedad accionaria y en el liderazgo de las incubadoras. Muchas veces su papel se ha limitado al suministro de bienes y servicios o a la tutoría de algunas empresas específicas.

Por lo que, al final, la figura legal que se adopte dependerá de los socios que la integren.

Otro aspecto importante a considerar para definir la figura legal del centro de emprendimiento, es si conviene o no que se trate de una organización independiente, con personalidad jurídica propia, o conviene estar vinculada a una entidad ya existente, sea esta una universidad, gobierno local u otro.

Sin embargo, independientemente del marco legal que se decida, se debe contar con cierta normativa básica que permita el accionar interno y regule la relación con otras instituciones y clientes, entre otros se debe contar con:

- a. Estatutos.
- b. Normativa que regule:
 - 1. Contratos de pre incubación, incubación, graduación.
 - 2. Relaciones con instituciones de financiamiento, proveedores y otros contratos comerciales.
 - 3. Convenios con instituciones de apoyo nacionales y extranjeras.

2.21. Sectores económicos estratégicos y potenciales clientes

Se deberá establecer áreas estratégicas de acción, en las que el centro de emprendimiento e incubadora de empresas brinde su valor agregado a los proyectos seleccionados, basándose en su Know how y especialización.

En el caso de los centros de emprendimiento e incubadoras de empresas localizadas en las Universidades, éstas deben tener el mayor número de incubados vinculadas a sus diferentes facultades académicas, ya que desde ellas se puede agregar valor con el aporte de expertos en cada una de sus áreas y laboratorios.

El concentrarse en áreas en las que se cuenta con mayores ventajas comparativas, permitirá desarrollar ventajas competitivas en algunos temas y generar sinergia entre empresas incubadas, ya que podrán apoyarse y hacer proyectos conjuntos, se obtendrán economías de escala en compras de productos, consultores, tutores y especialistas entre otros.

Los centros de emprendimiento e incubadoras de empresas deberán también priorizar los sectores económicos de la Región en la cual se desenvuelven, buscando constituirse en eje de la estrategia de desarrollo regional, lo que le facilitará la obtención de recursos por parte del gobierno nacional y regional.

A continuación se enuncian, los sectores económicos priorizados de conformidad con los planes de desarrollo del actual gobierno:

- a. Turismo
- b. Alimentos frescos y procesados
- c. Energías renovables (bio - energías y alternativas)
- d. Productos farmacéuticos y químicos
- e. Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
- f. Servicios ambientales
- g. Metalmecánica
- h. Tecnología (hardware y software)
- i. Plásticos y caucho sintético
- j. Confecciones y calzado
- k. Vehículos, automotores, carrocerías y partes
- l. Transporte y logística
- m. Construcción
- n. Cadena forestal sustentable y sus productos elaborados

El éxito de un centro de emprendimiento e incubadora de empresas depende del número de potenciales clientes que sea capaz de atraer y del éxito de sus

empresas incubadas; por lo que es importante que su estrategia considere el tipo de cliente que quiere captar, los criterios y estrategias que utilizará para ese fin.

Se debe evitar estructurar una cartera de posibles clientes sin perspectivas interesantes, en la que se invierte, pero no se percibe beneficios, debido a que no concluyen sus planes de negocio, la idea no prospera y los emprendedores se retiran porque encuentran un empleo dependiente.

Los centros de emprendimiento e incubadoras de empresas universitarias podrían orientar sus esfuerzos principalmente a investigadores y estudiantes a fin de desarrollar proyectos de investigación en cada una de sus facultades.

El centro de emprendimiento e incubadora de empresas debería considerar la posibilidad de que algunas empresas regionales estén dispuestas a desarrollar nuevos productos, aprovechando los laboratorios y expertos de la Universidad.

2.22. Misión del centro de emprendimiento e incubadora de empresas

En el documento “Incubadoras de empresas en Argentina, surgimiento, desarrollo y perspectivas” (2004), se enuncian temas de carácter organizacional y de financiamiento, se citan a continuación los elementos de mayor relevancia.

La misión de un centro de emprendimiento e incubadora de empresas debe estar directamente relacionada con la creación y el desarrollo exitoso de nuevas empresas, cuya principal característica deberá ser la aplicación y comercialización de innovación de alto valor agregado en sus productos, procesos y servicios, lo cual no excluye la incubación de otro tipo de emprendimientos.

2.23. Objetivos

Los objetivos de un centro de emprendimiento e incubación de empresas pueden ser diversos, sin embargo estos deberán tener relación directa con:

- a. Promover la transferencia de innovaciones tecnológicas desde el mundo académico y de la investigación hacia el ámbito empresarial.
- b. Consolidar el proceso de fortalecimiento empresarial, ayudándoles a superar las barreras técnicas, gerenciales y de mercado.
- c. Reducir la mortalidad de pequeñas y medianas empresas en su etapa de creación y desarrollo.
- d. Apoyar la introducción de nuevos productos, procesos y servicios al mercado.

- e. Acelerar el proceso de financiamiento de empresas preincubadas e incubadas.
- f. Promover el desarrollo económico de la región.
- g. Contribuir a la creación de una cultura emprendedora.

2.24. Estructura organizacional

La estructura organizacional debe ser flexible, ligera y eficiente, se sugiere entre otros, este integrada por la Junta General de socios, el Directorio, un Gerente o Director Ejecutivo, un Consejo Técnico y Académico, la unidad de Tutorías Académicas y Empresariales, Gestor de Negocios, Secretaria y Auxiliar Administrativo.

2.25. Modelo de financiamiento

En la mayoría de los casos que se conoce los centros de emprendimiento e incubadora de empresas, están financiados por el sector público, no obstante deberán gozar de cierta autonomía financiera y de decisión frente al Estado. Lo cual permitiría que el encargado del centro de emprendimiento e incubadora de empresas tome decisiones ágiles, oportunas y responda a las condiciones del entorno. Esta autonomía brindará al centro de emprendimiento e incubadora de empresas, el grado de flexibilidad y sensibilidad necesarias para realizar una buena gestión.

En las primeras etapas de vida, los centro de emprendimiento e incubadoras de empresas enfrentan los mismos problemas que sus clientes. Así como una empresa recién creada, al inicio no tiene clientes, no tiene liquidez, no cuenta con experiencias significativas que garanticen su desempeño; por lo que en sus primeros años es difícil alcanzar el punto de rentabilidad, por lo que se hace necesario acudir al financiamiento público.

Por lo expuesto se debe garantizar fondos suficientes para la puesta en marcha y operación de la centro de emprendimiento e incubadora de empresas hasta alcanzar su nivel de auto sostenibilidad. Se debe también garantizar estabilidad política, estructura macroeconómica, un marco regulatorio que incentive la actividad emprendedora y estimule el mercado para nuevos bienes y servicios. Por lo que para el éxito del proyecto, se requiere involucrar a líderes y autoridades vinculados al desarrollo económico local, redes de conocimiento, instituciones de financiamiento y otros actores tanto públicos como privados.

El centro de emprendimiento e incubadora de empresas, podrá establecer acuerdos para tener participación a futuro en la propiedad de las empresas incubadas, a su vez la empresa creada podría recomprar esa participación, otra opción sería acordar un porcentaje sobre las ventas de la empresa en el caso de una patente.

El grado de financiamiento que pueda obtener el centro de emprendimiento e incubadora de empresas estará en relación con la misión establecida para el mismo, su rentabilidad se verá directamente afectada por el éxito de los negocios incubados y la participación de sus beneficios.

Entre las fuentes de ingresos se puede considerar una variedad de servicios:

- a) Asistencia técnica y capacitación.
- b) Prestaciones logísticas.
- c) Intermediación financiera de créditos, subsidios e inversiones de riesgo.
- d) Arriendo de espacios físicos y virtuales.
- e) La intermediación y/o venta de servicios.
- f) Porcentaje de utilidades de las empresas incubadas.
- g) Donaciones.
- h) Subsidios directos de la comunidad y de los gobiernos públicos.
- i) Apoyo o “inversión” de uno o más patrocinadores.

Todo centro de emprendimiento e Incubadora de empresas debe tener como objetivo sobrevivir sin recursos estatales, el tiempo en que un centro de emprendimiento e incubadora de empresas debe alcanzar su punto de equilibrio, a partir de su creación y fortalecimiento como máximo es un plazo de 6 años, tiempo después del cual no deberá recibir recurso alguno del estado.

Entre las posibles fuentes de financiamiento se puede considerar:

- a. Fondos generados por acuerdos con universidades y programas de investigación y desarrollo.
- b. Valores de participación de la incubadora o regalías por un número de años cuando un nuevo producto de una compañía incubada es comercializado.
- c. Apoyo de donantes internacionales, el que puede ser requerido, especialmente durante la etapa de formación.

Según el informe de Innova – Chile sobre la evaluación de Incubadoras: “la necesidad de generar fondos complementarios, hace que los centros de emprendimiento e incubadoras de empresas desarrollan competencias y redes de contactos de utilidad para ámbitos que van más allá de su propio quehacer, entre otras actividades de postulación a proyectos de interés para las comunidades en que interactúan, licitados entre otras, por organizaciones como la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI), El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), The Information for Development Program (infoDev), El Fondo Multilateral de Inversiones (BID-FOMIN)”.

A nivel nacional se podría postular a fondos nacionales de fomento a la ciencia, tecnología y competitividad.

2.26. Plan de negocios

La definición del Plan de negocios, entre otros aspectos de importancia sobre el tema se encuentra en la página web www.crecenegocios.com, a continuación se presenta síntesis de sus contenidos:

El plan de negocios, también se lo conoce como plan de empresa, es un documento en el que se describe el negocio o proyecto por realizarse y todo lo relacionado con ello, como objetivos del negocio o proyecto, estrategias que permitirán alcanzar los objetivos, estudio del mercado en el cual se va a incursionar, la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio o proyecto.

Se piensa que el plan de negocios sólo se elabora al momento de crear un nuevo negocio o empresa, sin embargo, un plan de negocio también se debe elaborar cuando se cuenta con un negocio en marcha, y se está por lanzar un nuevo producto al mercado, adquirir nueva maquinaria, incursionar en un nuevo mercado, incursionar en un nuevo rubro de negocio, y toda vez que se esté por realizar un proyecto en donde se tenga que invertir un monto considerable de dinero.

El plan de negocios dispone de varias partes y requiere de mucha información, por sus características, no es un documento que se elabora y luego es olvidado,

es un documento al cual se debe acudir una y otra, ya sea para seguir los lineamientos que éste conlleva, o para asegurarse de que los resultados concuerdan con lo planificado.

Objetivos del plan de negocios

Las razones para elaborar un plan de negocios, son básicamente tres:

- a. Servir de guía para iniciar un negocio o proyecto, para poder gestionarlo: el plan de negocios nos permite planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades, para ser más eficientes en la creación y gestión de nuestro negocio y minimizar el riesgo.
- b. Conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto: el plan de negocios nos permite conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio o proyecto y, de ese modo, saber si vale la pena realizarlo, o si debemos buscar nuevas ideas o proyectos.
- c. Demostrar lo atractivo del negocio o proyecto a terceras personas: el plan de negocios permite demostrar ante terceros, lo atractivo y lo rentable de nuestra idea o proyecto, y, de ese modo, poder convencerlos de que nos otorguen un préstamo, de que inviertan con nosotros, o de que sean nuestros socios.

Estructura de un plan de negocios

Para elaborar un plan de negocios no existe una estructura definida, se puede adoptar la más conveniente de acuerdo a los objetivos que persigue, pero siempre hay que asegurarse que sea fácilmente entendible para quien lo lea.

La estructura más utilizada, detalla las partes con que debería contar un plan de negocios:

Resumen ejecutivo: el resumen ejecutivo es un resumen de las demás partes del plan de negocios, éste incluye la descripción del negocio, las razones que justifican el proyecto, las características diferenciadoras, las ventajas competitivas, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto.

Gestión estratégica del negocio: Describe el negocio y los productos o servicios que se van a ofrecer, los objetivos del negocio o proyecto, las principales estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, y los datos básicos del negocio, tales como el nombre, tipo de negocio y ubicación.

Estudio de mercado: Se describe las principales características del mercado objetivo, características de la competencia, el pronóstico de la demanda, el plan de marketing.

Estudio técnico: Se describe los requerimientos físicos, el proceso productivo, la infraestructura, el tamaño del negocio, la capacidad de producción y la disposición de planta.

Organización: Se detalla la estructura orgánica y jurídica del negocio, se determinan las áreas o departamentos, los cargos, las funciones, los sueldos y los sistemas de información.

Estudio de la inversión y financiamiento: Se determina la inversión requerida, la inversión fija, activos intangibles, capital de trabajo, y el financiamiento externo necesario.

Estudio de ingresos y egresos: Se desarrollan el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Evaluación: Se evalúa el proyecto, se determina el periodo de recuperación y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.

El plan de negocios o “business plan” es un documento formal y debidamente estructurado que sirve como mapa o guía de gestión durante un período o para cumplir con una misión determinada.

Este debe presentar el diseño o modelo del negocio que se va a poner en marcha, debe permitir apoyar el crecimiento de nuevos negocios y alcanzar su autofinanciamiento en términos reales.

El responsable de este plan y sus actualizaciones debe ser el gerente del centro de emprendimiento e incubadora de empresas, que deberá presentar al Directorio para su aprobación para luego informar y evaluar su avance.

Es importante que el centro de emprendimiento e incubadora de empresas, como parte de su desarrollo estratégico, cuente con su propio plan de negocios, ya que le permitiría evaluar sus resultados y cuando sea necesario, corregir su rumbo y cambiar sus estrategias en función de las variaciones y tendencias del entorno.

CAPÍTULO III.

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación ha sido desarrollada tomando en cuenta el paradigma mixto, considerando datos cualitativos y cuantitativos, incluye elementos positivistas y naturalistas, su investigación es descriptiva, exploratoria, contextual, transversal, propositiva y no experimental.

Descriptiva porque entre otros aspectos ha permitido conocer el perfil del emprendedor imbabureño, las características y condiciones de sus emprendimientos, sus motivaciones, limitaciones y requerimientos para emprender.

Exploratoria porque ha permitido examinar las causas y efectos ocasionados por la falta de emprendimiento, así como también, conocer la percepción de los emprendedores sobre los elementos que promueven o limitan el emprendimiento en la provincia.

Contextual y propositiva, porque el conocimiento del entorno y su análisis ha permitido presentar una propuesta acorde a las condiciones del entorno.

Transversal porque responde al periodo 2010-2011 y no experimental porque la formulación de su propuesta de solución no está supeditada a su implementación.

3.2. Operacionalización de variables

Objetivo del diagnóstico. Verificar el perfil del emprendedor imbabureño, sus requerimientos y necesidades, así como los principales procesos de los centros de emprendimiento e incubación de empresas en provincias de mayor desarrollo empresarial.

Cuadro Nro. 2 Operacionalización de variables.

Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente	Técnica	Instrumentos
Demográficas, Ocupacionales, Económicas, Técnicas, Formativas, Humanas y Organizacionales.	Se busca conocer las condiciones del emprendedor imbabureño, y su entorno, así como la estructura y operación de otros centros de emprendimiento.	<p>Genero, Edad, Estado civil, Ocupación, Nivel de educación, Capacitación, Experiencia, Motivación, Financiamiento.</p> <p>Técnico, Asesoría, Acompañamiento, Financiero, Desarrollo y Crecimiento.</p> <p>Localización, Estructura Orgánica, Tecnología, Talento Humano, Procesos, Portafolio de Servicios</p>	<p>Primaria (Emprendedores en marcha, Potenciales emprendedores, centros de emprendimiento, expertos y otros actores locales.)</p> <p>Secundaria (Documental y virtual)</p>	Encuestas, Entrevistas, Observación, Opinión expertos, Documental	Cuestionario Verificación física

Fuente: Dirección Posgrados

Elaborado por: Autor

Objetivo de la propuesta.- Contribuir con una herramienta que oriente la constitución y funcionamiento de un organismo dinamizador e integrador de las potencialidades locales que encause los esfuerzos de la academia, el sector público, privado y más actores locales para la generación de nuevos emprendimientos que aporten al crecimiento y desarrollo provincial.

Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente	Técnica	Instrumentos
Marco Legal	Consideraciones para la conformación y funcionamiento del centro de emprendimiento e incubación de empresas.	Pasos para la creación Tipo de empresa Estatuto	Primaria (Centros de emprendimiento, opiniones de expertos)	Observación Entrevistas, Opinión expertos, Documental	Verificación física. Cuestionario.
Estructura organizacional		Organigrama Estructura orgánica por procesos.	Secundaria (Documental y virtual)		
Procesos		Gobernantes Habilitantes Apoyo			
Indicadores de evaluación		Fomento cultura emprendedora Pre incubación. Incubación. Pos incubación.			
Estructura Plan de Negocios		Descripción del negocio Mercado Portafolio de productos y servicios- Plan operaciones Competencia Equipo humano. Plan comercial Evaluación financiera.			

Fuente: Dirección Posgrados

Elaborado por: Autor

3.3. Población y muestra

Para ejecutar la presente investigación, determinar el perfil del emprendedor imbabureño, sus requerimientos y necesidades, así como conocer el apoyo brindado por las organizaciones llamadas a estimular las actividades de emprendimiento en la provincia, se acudieron a fuentes de información secundaria, documentos y bibliografía existente sobre el tema motivo de investigación, se accedió también a fuentes de información linkográfica por medio de la Web; fuentes de información que se encuentran detalladas en la bibliografía y linkografía detallada en el presente trabajo; por otra parte, se ha participado en talleres de formación de emprendedores a nivel nacional, regional y de manera particular a nivel provincial, lo que ha permitido recabar la opinión de expertos sobre el tema, a más de observar y conocer de cerca la percepción de los emprendedores imbabureños y de manera particular sus requerimientos y necesidades, también se han aplicado encuestas a emprendedores en marcha en el sector urbano de cada uno de los cantones de la provincia, en su calidad de potenciales emprendedores se han aplicado encuestas a estudiantes de niveles superiores de carreras vinculadas con la gestión empresarial de la Universidad Técnica del Norte, se ha dialogado con expertos en la materia a nivel nacional e internacional, y no se ha dejado de lado el dialogo con autoridades del gobierno local, autoridades universitarias y representantes del sector privado, el análisis de esta información consta en el capítulo IV.

En el caso de los emprendedores en marcha y potenciales emprendedores se ha tomado una muestra representativa, que ha permitido recabar la información necesaria para establecer los principales problemas, investigarlos, analizarlos y profundizarlos; para lo cual se ha considerado su correspondiente población, y se ha aplicado la formula estadística que ha permitido establecer la muestra necesaria:

$$n = \frac{N * \& * Z^2}{E^2(N - 1) + \& * Z^2}$$

Siendo:

n = Tamaño de la muestra

N = Unidades productivas

& = Varianza

N - 1 = Correlación de la muestra

E = Error de estimación permitido (5%).

Z = Valor del nivel de confianza utilizado para el estudio que es del 95%, probabilidad de que el evento ocurra o margen de confiabilidad mismo que corresponde a 1.96 desviaciones estándar.

3.4. Muestra de emprendedores en marcha

Para determinar la muestra de Emprendedores en marcha en la provincia, se ha considerado una población de 16.132 microempresas, pequeñas, medianas y grandes existentes en la provincia de conformidad con los datos del censo del INEC año 2010.

El nivel de confianza aplicado es del 95%, una Varianza de 0,25 y un error muestral del 5%.

Lo cual ha dado una muestra $n = 375$ unidades empresariales

Por lo que se realizaron 375 encuestas para conocer el perfil del emprendedor imbabureño y sus requerimientos, mismas que fueron distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro Nro. 3 Unidades productivas Imbabura

PROVINCIA DE IMBABURA			
CATASTROS MUNICIPALES CANTONALES			
CANTÓN	UNIDADES PROD. IMBABURA	%	NUMERO DE ENCUESTAS
IBARRA	9384	58%	218
ANTONIO ANTE	1583	10%	37
COTACACHI	932	6%	22
OTAVALO	3762	23%	87
PIMAMPIRO	272	2%	6
SAN MIGUEL DE URCUQUI	199	1%	5
PROVINCIA	16.132	100%	375

Fuente: datos censo INEC año 2010

Elaborado por: Investigador

3.5. Muestra de potenciales emprendedores

Para determinar la muestra de Potenciales Emprendedores en la provincia, se ha considerado la población estudiantil universitaria de niveles superiores vinculados con carreras de gestión empresarial de la Universidad Técnica del Norte, se ha considerado a estudiantes universitarios por su capacidad de generar emprendimientos dinámicos y a la Universidad Técnica del Norte por su nivel de representatividad en la provincia. La población considerada ha sido 673 estudiantes universitarios de niveles superiores, octavo a decimo nivel, de las carreras de Administración de Empresas, Contabilidad Superior y Auditoria, Mercadotecnia y Gobiernos Públicos Locales del período académico 2010 - 2011.

El nivel de confianza aplicado fue del 95%, una Varianza de 0,25 y un error muestral del 5%

Lo cual ha dado una muestra $n = 245$ estudiantes

Por lo que se ha aplicado 245 encuestas en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica del Norte distribuidas en sus diferentes carreras, lo cual permitirá conocer el perfil del potencial emprendedor imbabureño y sus requerimientos para emprender.

Cuadro Nro. 4 Estudiantes Facultad Ciencias Administrativas UTN

UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE					
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS					
CARRERA	TOTAL ESTUDIANTES	ESTUDIANTES OTROS NIVELES	ESTUDIANTES 8avo - 10 mo		ENCUESTAS APLICADAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	456	275	181	27%	66
CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA	1.186	748	438	65%	159
MERCADOTECNIA	157	103	54	8%	20
TOTAL ESTUDIANTES FACAE	1.799	1.126	673	100%	245

Fuente: Datos estadísticos UTN

Elaboración: Investigador

3.6. Métodos

Para cumplir con los objetivos propuestos se ha utilizado el método inductivo, deductivo y analítico sintético.

Inductivo.- Este método ha permitido obtener información particular de potenciales emprendedores, emprendedores y expertos vinculados directamente con actividades de emprendimiento e inferir juicios de carácter general.

Deductivo.- Método que ha permitido llegar a situaciones de carácter particular partiendo de principios y normas generales que proporciona la teoría administrativa.

Analítico sintético.- Método que ha permitido realizar un análisis de la información obtenida en la investigación primaria y secundaria, su uso se evidencia en la síntesis presentada mediante cuadros estadísticos, gráficos, diagramas, entre otros.

3.7. Técnicas e instrumentos de investigación

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó varias técnicas que proporciona la investigación científica, para la recolección de datos, siendo:

Encuestas

Esta técnica se aplicó a los emprendedores en marcha en cada uno de los Cantones del Sector Urbano y a los potenciales emprendedores de la provincia de Imbabura, quienes proporcionaron la información que fue levantada en los formularios respectivos

Entrevistas

Esta técnica se aplicó para recabar la tendencia de opinión de las autoridades del Gobierno Local, autoridades universitarias, representantes del sector privado y especialistas en el tema emprendedor.

Bibliográfica

La información se obtuvo mediante la lectura de los textos, documentos, manuales, revistas, acudiendo a las bibliotecas.

Observación directa

La información se la obtuvo mediante la observación a los centros de emprendimiento Innulsar y Conquito entre las más importantes.

3.8. Proceso investigativo del problema

El proceso investigativo seguido ha permitido:

- a) Identificar los problemas preliminares
- b) Investigar y analizar sus resultados
- c) Plantearse objetivos a alcanzar
- d) Presentar alternativas de solución
- e) Contrastarlas con la realidad
- f) Interpretar resultados
- g) Establecer conclusiones y recomendaciones

3.9. Proceso de construcción viable y pertinente

3.9.1. Análisis de resultados del proceso investigativo

Los resultados alcanzados como parte del proceso investigativo han sido analizados pormenorizadamente a fin de determinar qué aspectos deben ser mejorados y sus posibles beneficios para los emprendedores imbabureños.

La propuesta de formulación de la guía de creación y desarrollo de un centro de emprendimiento e incubación de empresas en la Provincia de Imbabura que promueva, estimule y desarrolle nuevos emprendimientos, fue la consecuencia del estudio realizado a través de los siguientes pasos:

- a) Análisis de los resultados del diagnóstico realizado a los emprendedores en marcha y potenciales emprendedores de la Provincia de Imbabura.
- b) Justificación de la propuesta determinando razones, alcances y directrices.
- c) Identificación de beneficiarios de la propuesta.
- d) Desarrollo de la propuesta.
- e) Diseño administrativo de la propuesta: recursos, personas, acciones, formas de seguimiento, que se desarrollarán una vez que la propuesta haya sido llevada a la práctica.
- f) Determinación de impactos: precisa los impactos que la propuesta generaría en personas, grupos, instituciones y en la sociedad, además del señalamiento de los impactos en las actividades económicas sociales.

g) Evaluación: consiste en indicar que momentos, que estrategias de evaluación se utilizarán para determinar las bondades o limitaciones de la propuesta.

Se cumplió con el objetivo del proyecto de investigar sobre el tema relacionado con el emprendimiento, y se propuso una solución integrando los componentes impartidos en las normas técnicas de redacción y los requerimientos de la Universidad Técnica del Norte (UTN) y del Instituto de Posgrado.

3.10. Valor práctico de la investigación

La presente investigación tiene valor práctico debido a que la aplicación de la guía de creación y desarrollo del centro de emprendimiento e incubación de empresas de la provincia, generará beneficios para cada uno de sus actores y especialmente para la provincia, en forma general permitirá:

- a. Generar sinergia entre la empresa privada, la academia y el sector público.
- b. Vincular la empresa con el conocimiento y la investigación.
- c. Crear redes de contacto empresariales de experiencia.
- d. Establecer posibles fuentes de financiamiento.

Cada uno de los sectores analizados en la investigación, cumple un papel trascendente en el desarrollo de la investigación, su aplicación permitirá apoyar a los emprendedores en marcha e impulsar a potenciales emprendedores, articular la gestión del sector privado, público y la academia en beneficio del desarrollo local de la provincia, transformar la academia en un motor de desarrollo socioeconómico de la provincia y formar nuevos profesionales capaces de crear fuentes de trabajo.

CAPÍTULO IV

4. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Introducción:

Para obtener los datos motivo de análisis se aplicaron dos encuestas: una a emprendedores en marcha y otra a potenciales emprendedores.

La encuesta a emprendedores en marcha se aplicó a una muestra de 375 emprendedores en los seis cantones de la provincia, la encuesta a potenciales emprendedores se la hizo a una muestra de 245 estudiantes de la Universidad Técnica del Norte de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Adicionalmente se entrevistó a funcionarios, representantes de gobiernos locales, del sector privado y universidades.

También se observó el funcionamiento de incubadoras de empresas como Inn pulsar, Conquito, Catapulta, entre otras.

Los instrumentos de investigación señalados, se aplicaron con la finalidad de:

- a) Definir el perfil del emprendedor imbabureño.
- b) Determinar el apoyo requerido por los emprendedores imbabureños.
- c) Establecer el apoyo recibido por los emprendedores imbabureños de parte de las entidades llamadas a apoyar el emprendimiento en la provincia.
- d) Verificar la estructura orgánica funcional y principales procesos organizacionales que integran el centro de emprendimiento e incubación de empresas en provincias de mayor desarrollo empresarial.

El detalle, tabulación y análisis de cada una de las preguntas se detallan a continuación.

4.1. Perfil del emprendedor imbabureño

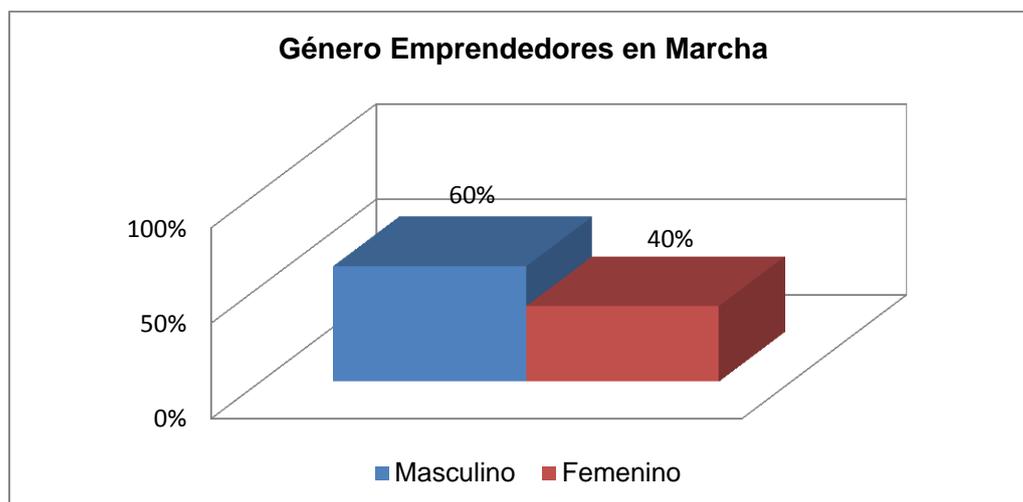
Resultado de encuestas aplicadas a emprendedores en marcha.

1. ¿Cuál es el género de los emprendedores en marcha?

Cuadro Nro. 5 Género Emprendedores en Marcha

Masculino	227	60%
Femenino	149	40%
Total	375	100%

Gráfico No 5 Género Emprendedores en Marcha



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

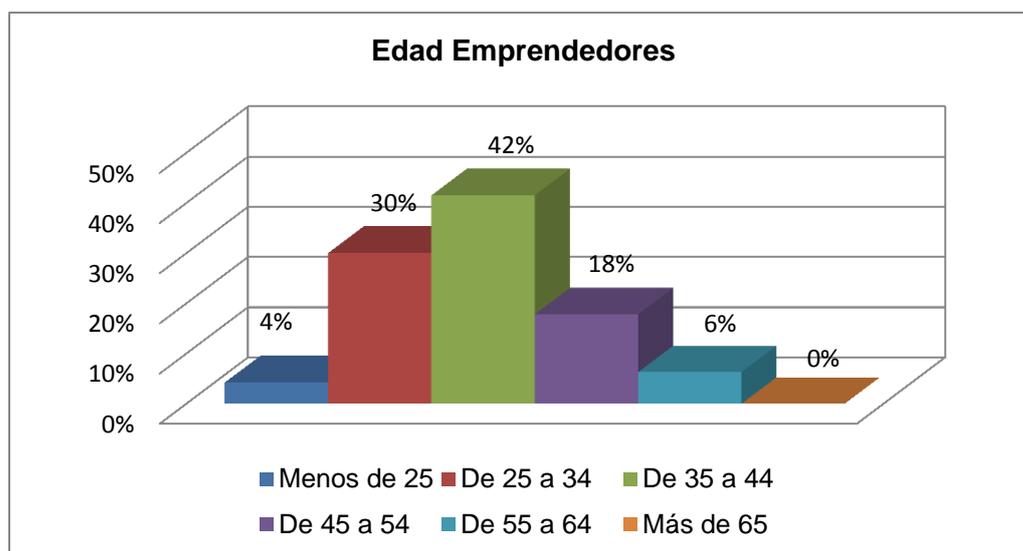
El género predominante en los emprendedores imbabureños es el masculino, lo cual probablemente responde a una situación social y cultural en la que mayoritariamente el hombre es todavía el proveedor económico de la familia.

2. ¿Cuál es la edad de los emprendedores en marcha?

Cuadro Nro. 6 Edad Emprendedores

Menos de 25	16	4%
De 25 a 34	113	30%
De 35 a 44	156	42%
De 45 a 54	67	18%
De 55 a 64	24	6%
Más de 65	0	0%
Total	375	100%

Gráfico No 6 Edad Emprendedores



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

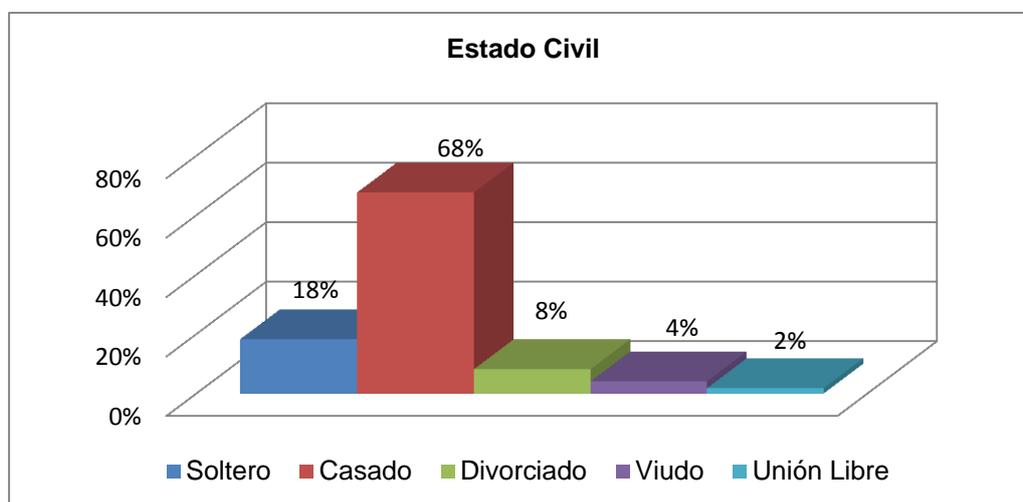
Se puede observar que existe un número creciente de emprendedores desde los 25 hasta los 44 años de edad, en adelante el número decrece significativamente, lo cual puede asociarse a los sueños, aspiraciones y energía de las personas que en la gran mayoría son inversamente proporcionales a la edad.

3. ¿Cuál es su estado civil?

Cuadro Nro. 7 Estado Civil

Soltero	69	18%
Casado	254	68%
Divorciado	31	8%
Viudo	15	4%
Unión Libre	7	2%
Total	375	100%

Gráfico No 7 Estado Civil



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

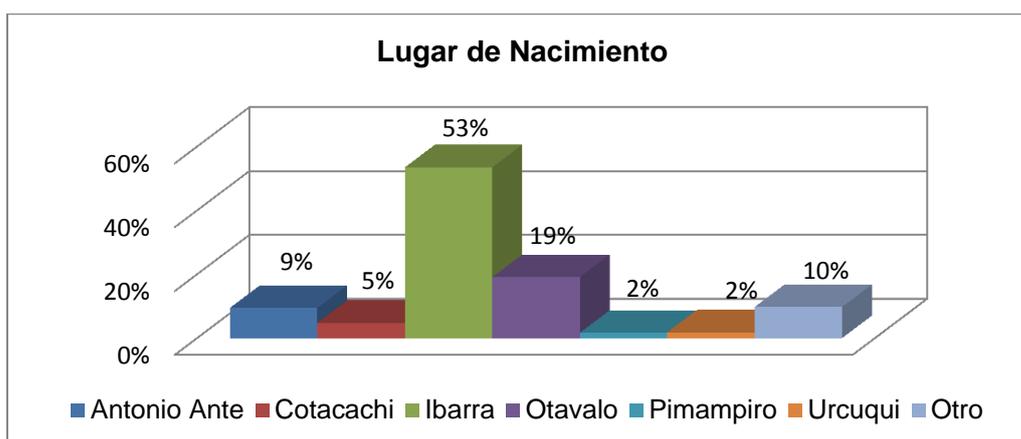
El estado civil predominante en los emprendedores en marcha es el de casado, lo cual confirma la importancia de crear estrategias y alternativas que permitan la estabilización y crecimiento de éstos negocios, ya que son el sustento de una gran parte de hogares imbabureños, una proporción menor son solteros, divorciados, viudos y un menor porcentaje vive en unión libre.

4. ¿Lugar de nacimiento de los emprendedores?

Cuadro Nro. 8 Lugar de nacimiento

Atuntaqui	36	9%
Cotacachi	18	5%
Ibarra	201	53%
Otavaló	72	19%
Pimampiro	6	2%
Urcuqui	7	2%
Otro	37	10%
Total	375	100%

Gráfico No 8 Lugar de Nacimiento



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

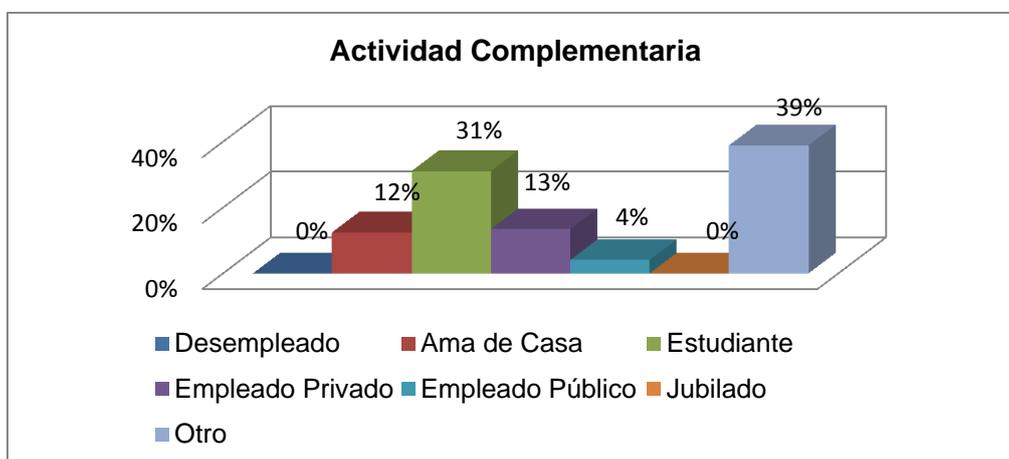
La mayoría de emprendedores en marcha habrían nacido en los cantones Ibarra, Otavaló y Antonio Ante, una proporción minoritaria habría nacido en los cantones restantes de la provincia, esto entre otras causas podría deberse al nivel poblacional y actividad empresarial de cantón.

5. ¿Qué actividad complementaria desempeñan los emprendedores?

Cuadro Nro. 9 Actividad Complementaria

Ama de Casa	47	12%
Estudiante	117	31%
Empleado Privado	50	13%
Empleado Público	15	4%
Otro	146	39%
Total	375	100%

Gráfico No 9 Actividad Complementaria



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

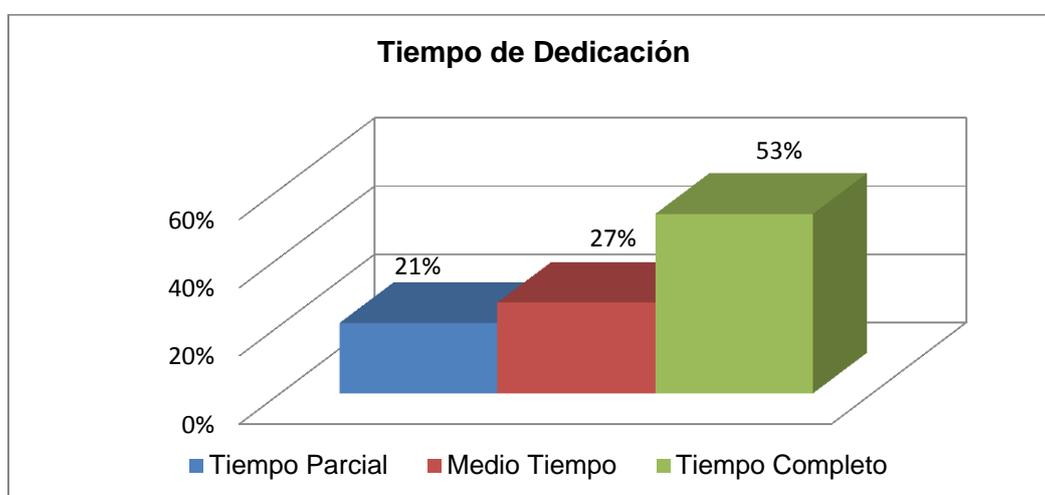
Existe una proporción significativa de actividades complementarias no identificadas que desempeñan los emprendedores, entre las identificadas prevalece la de estudiante, empleado privado y ama de casa, se podría afirmar que los emprendimientos de una gran parte de ellos son emprendimientos de subsistencia por lo que buscan alternativas que les permita mejorar su condición actual.

6. ¿Qué tiempo dedican a su actividad complementaria?

Cuadro Nro. 10 Tiempo de Dedicación

Tiempo Parcial	78	21%
Medio Tiempo	100	27%
Tiempo Completo	198	53%
Total	375	100%

Gráfico No 10 Tiempo de Dedicación



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

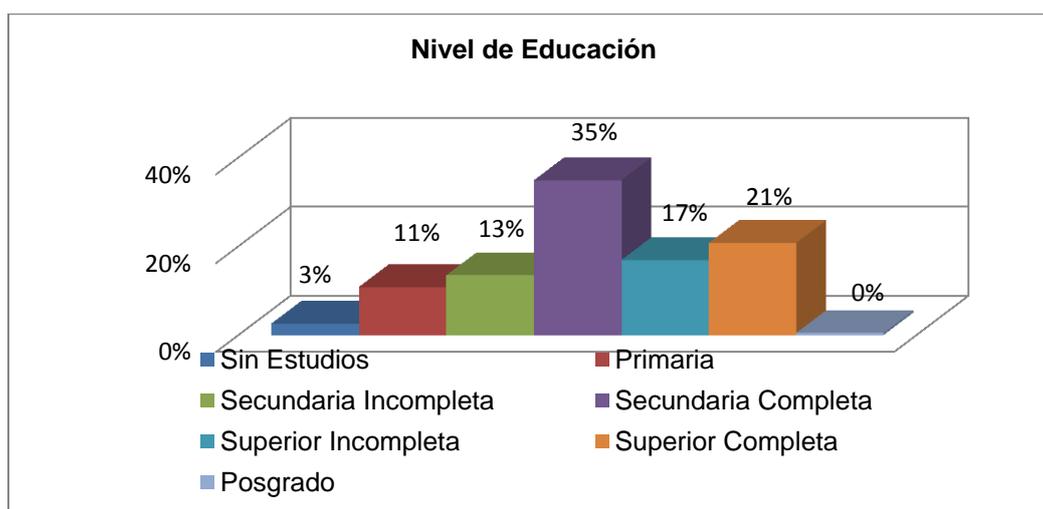
Existe un porcentaje mayoritario de emprendedores en marcha que dedican tiempo completo a su actividad complementaria, por lo que en estos casos el emprendimiento pasaría a ser considerado como actividad complementaria, siendo administrado el emprendimiento por su pareja o una tercera persona, un considerable 27% le dedicaría medio tiempo y un 21% tiempo parcial.

7. ¿Cuál es el nivel de educación de los emprendedores?

Cuadro Nro. 11 Nivel de Educación

Sin Estudios	10	3%
Primaria	41	11%
Secundaria Incompleta	51	13%
Secundaria Completa	131	35%
Superior Incompleta	64	17%
Superior Completa	78	21%
Posgrado	2	0%
Total	375	100%

Gráfico No 11 Nivel de Educación



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

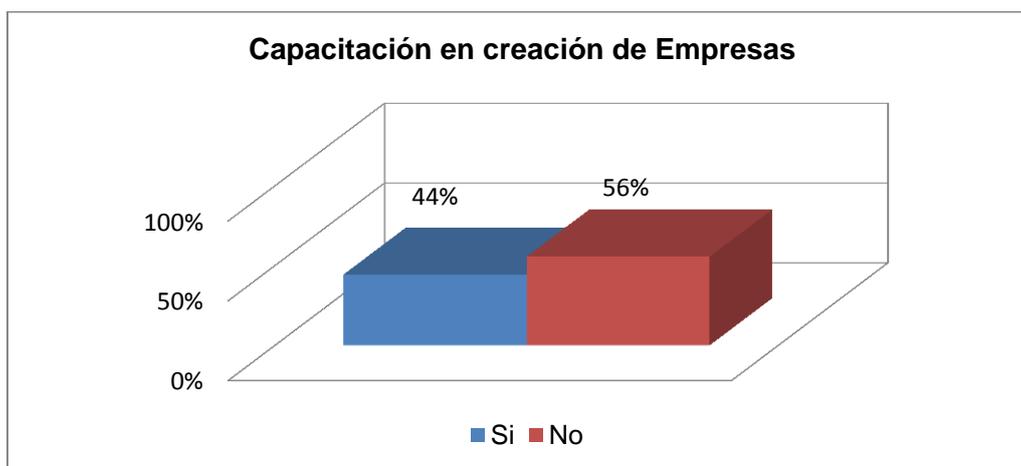
Prevalece el nivel de educación de secundaria completa, con un nivel de educación superior completo significativo, lo cual no necesariamente se refleja en la calidad de los emprendimientos existentes, se podría afirmar que la formación recibida no ha contribuido a mejorar la calidad de los emprendimientos desarrollados, así también que la falta de fuentes de empleo les habría motivado a emprender por necesidad.

8. ¿Ha recibido capacitación en creación de empresas?

Cuadro Nro. 12 Ha recibido capacitación en creación de empresas

Si	167	44%
No	209	56%
Total	375	100%

Gráfico No 12 Ha recibido Capacitación en creación de Empresas



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

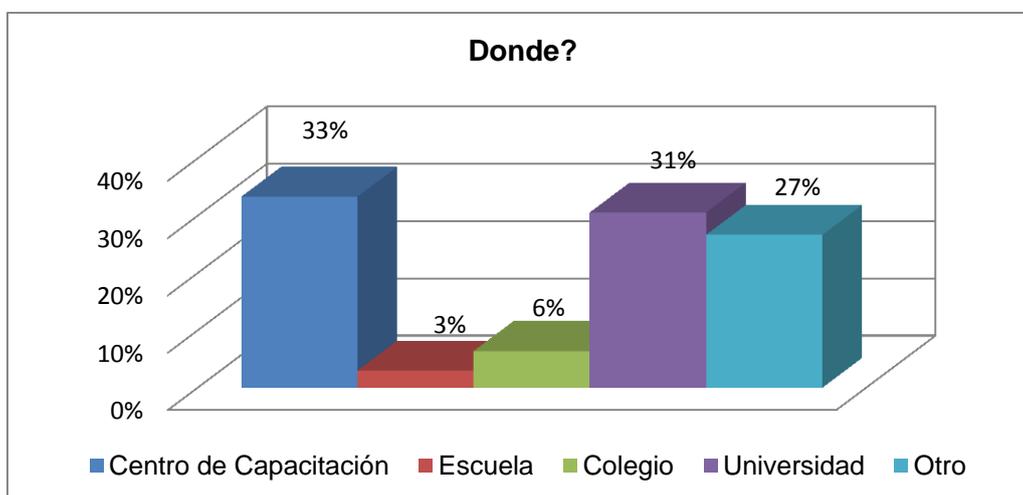
La mayoría de emprendedores en marcha no han recibido capacitación en creación de empresas, lo cual podría limitar ésta posibilidad, quienes han recibido capacitación lo han hecho más sobre temas que contribuyen a mejorar la gestión empresarial, mas no a crear nuevas empresas, por lo que entre otras razones, la mayoría de negocios existentes son empresas de hecho, y continuidad de actividades familiares preexistentes.

9. ¿En qué institución recibió su capacitación?

Cuadro Nro. 13 ¿Donde?

Centro de Capacitación	56	33%
Escuela	5	3%
Colegio	11	6%
Universidad	51	31%
Otro	45	27%
Tota	167	100%

Gráfico No 13 ¿Donde?



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

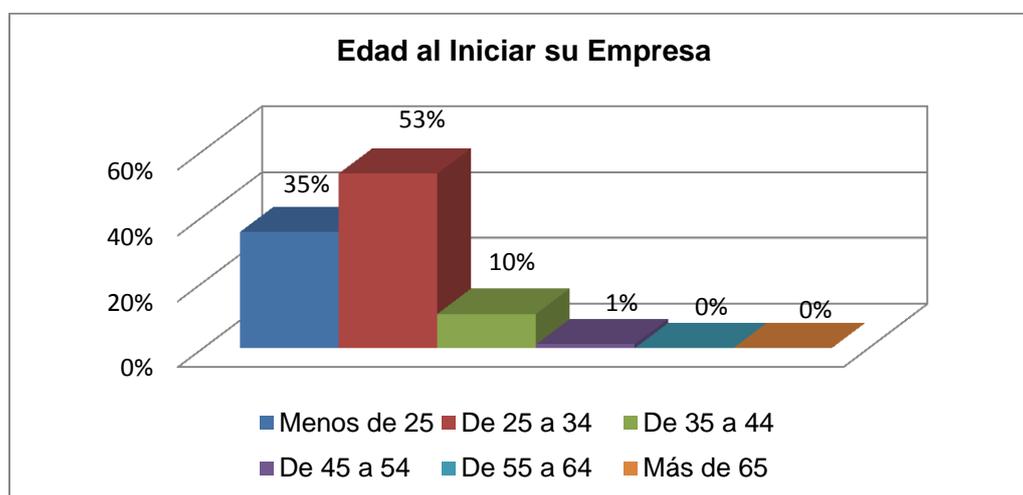
La capacitación la habrían recibido en centros de capacitación, la universidad y otras instituciones no especificadas, en su orden. Podría afirmarse que en ninguna de las instituciones señaladas se han incorporado mecanismos que faciliten la creación legal de la empresa y permitan cumplir en forma ágil los trámites correspondientes.

10. ¿A qué edad inició su empresa?

Cuadro Nro. 14 A qué edad inició su empresa

Menos de 25	133	35%
De 25 a 34	199	53%
De 35 a 44	39	10%
De 45 a 54	4	1%
De 55 a 64	0	0%
Más de 65	0	0%
Total	375	100%

Gráfico No 14 A qué edad inició su empresa



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

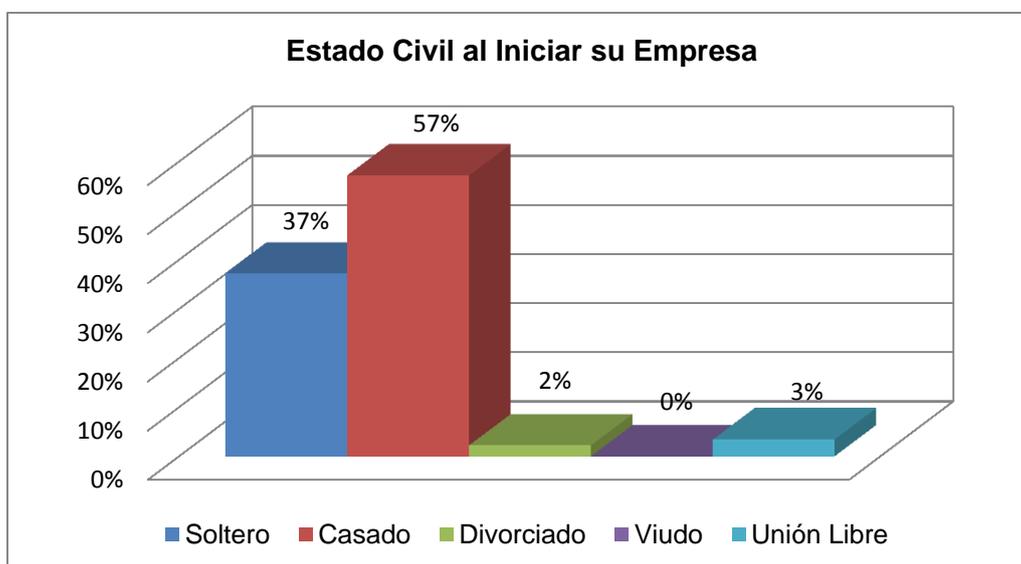
La mayor tasa de emprendimiento inicial estaría comprendida entre los 25 a 34 años, seguida por aquellos emprendedores de menos de 25 años, en el primer caso los emprendedores en marcha cuentan con un mayor nivel de madurez para emprender, en el segundo caso el emprendedor es más emocional e impulsivo y va en pos de la consecución de sus sueños.

11. ¿Cuál era su estado civil al iniciar su empresa?

Cuadro Nro. 15 Estado civil al iniciar su empresa

Soltero	140	37%
Casado	214	57%
Divorciado	8	2%
Viudo	0	0%
Unión Libre	13	3%
Total	375	100%

Gráfico No 15 Estado civil al iniciar su empresa



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

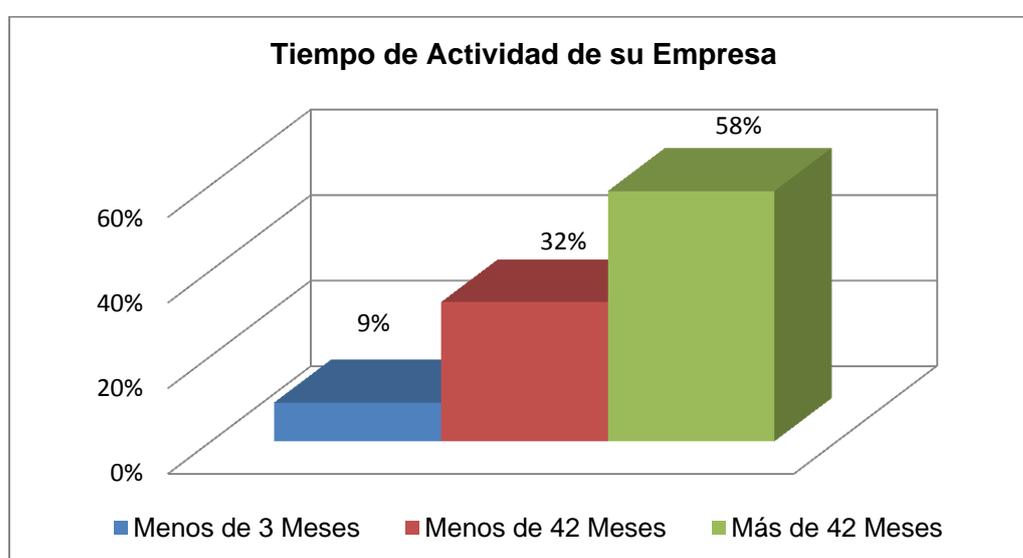
El estado civil de la mayoría de emprendedores en marcha al iniciar su empresa habría sido el de casado, lo cual confirma el hecho de que la mayoría de emprendimientos en marcha fueron iniciados por necesidad, pues requerían buscar mecanismos que les permita generar ingresos para sostener su familia.

12. ¿Cuál es el tiempo de actividad de su empresa?

Cuadro Nro. 16 Tiempo de Actividad de su Empresa

Menos de 3 Meses	34	9%
Menos de 42 Meses	122	32%
Más de 42 Meses	220	58%
Total	375	100%

Gráfico No 16 Tiempo de Actividad de su Empresa



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

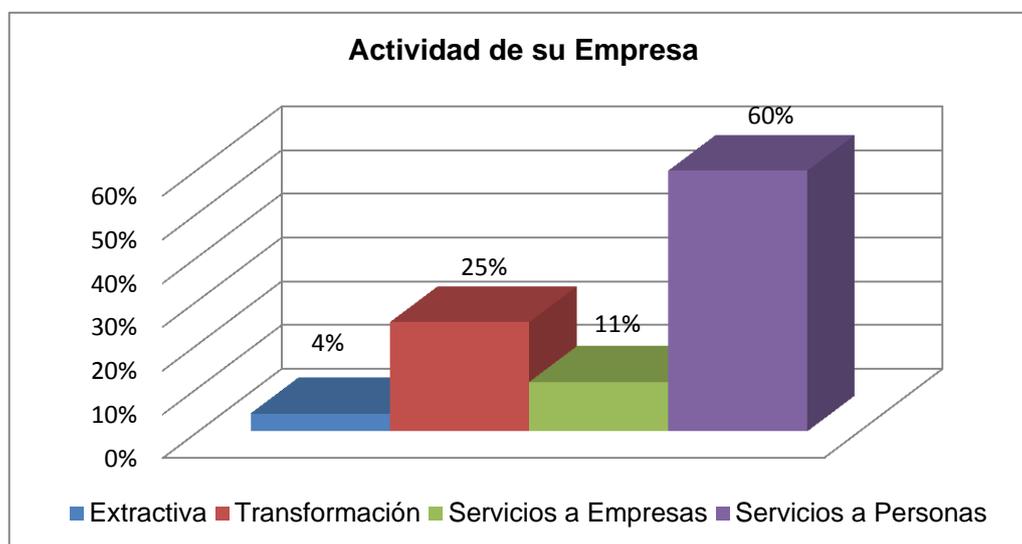
Mayoritariamente las empresas tendrían un tiempo de actividad mayor a los 42 meses, lo que de acuerdo al Global Entrepreneur Monitor 2008 es el “tiempo en el cual se considera que el negocio se encuentra establecido y ha superado la desventaja de ser nuevos” (p.28), mientras los restantes tendrían un tiempo de funcionamiento menor y por tanto tendrían un alto riesgo de cerrar.

13. ¿Cuál es la principal actividad de su empresa?

Cuadro Nro. 17 Actividad de su Empresa

Extractiva	15	4%
Transformación	94	25%
Servicios a Empresas	42	11%
Servicios a Personas	224	60%
Total	375	100%

Gráfico No 17 Actividad de su Empresa



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

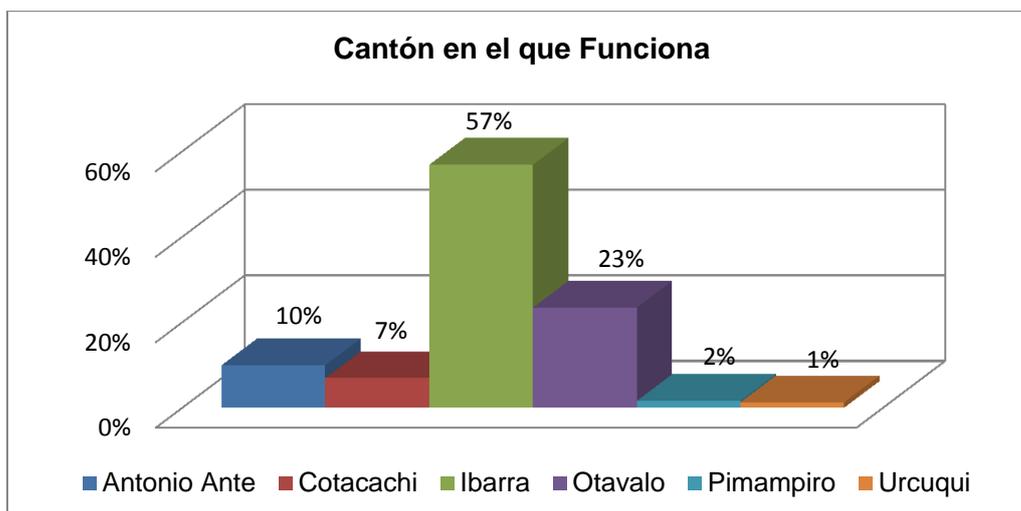
La provincia cuenta con pocas empresas productivas o de transformación que se encontrarían en los cantones Otavalo y Antonio Ante, la gran mayoría tendrían actividades terciarias o de servicios, dentro de estas prevalecen aquellas orientadas a brindar servicios a las personas, en un porcentaje menor estarían las empresas que brindan servicios a otras empresas.

14. ¿En qué cantón funciona su empresa?

Cuadro Nro. 18 Cantón en el que Funciona

Antonio Ante	37	10%
Cotacachi	26	7%
Ibarra	213	57%
Otavalo	88	23%
Pimampiro	6	2%
Urcuqui	5	1%
Total	375	100%

Gráfico No 18 Cantón en el que Funciona



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

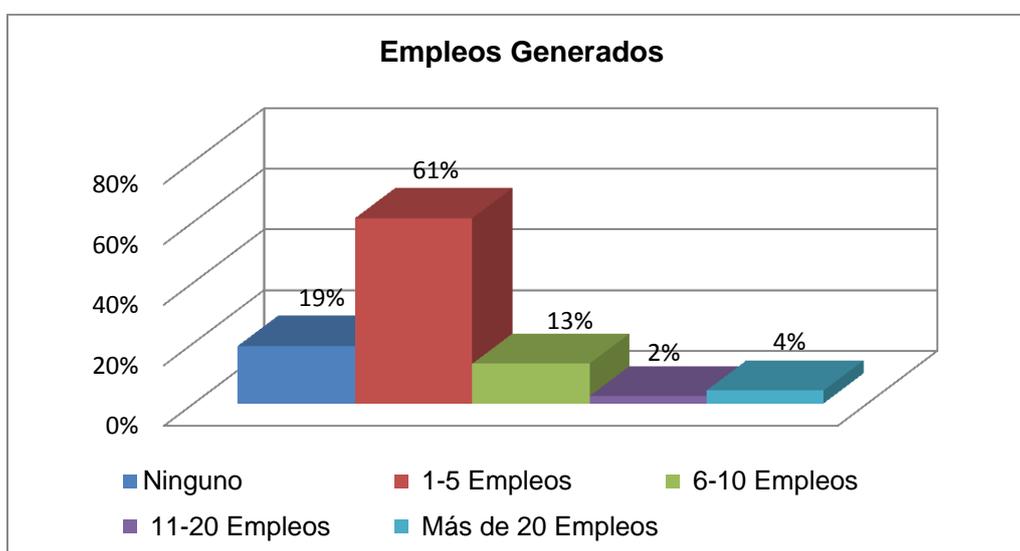
Se encuentran mayormente localizadas en la ciudad de Ibarra, continua Otavalo y Antonio Ante, en su orden, esto podría deberse entre otras razones al hecho de que Ibarra es cabecera provincial y concentra el mayor nivel poblacional, Otavalo por su actividad turística y comercial y Antonio Ante por su actividad empresarial.

¿Cuántos empleos han generado su empresa?

Cuadro Nro. 19 Empleos Generados

Ninguno	71	19%
1-5 Empleos	230	61%
6-10 Empleos	49	13%
11-20 Empleos	9	2%
Más de 20 Empleos	16	4%
Total	375	100%

Gráfico No 19 Empleos Generados



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

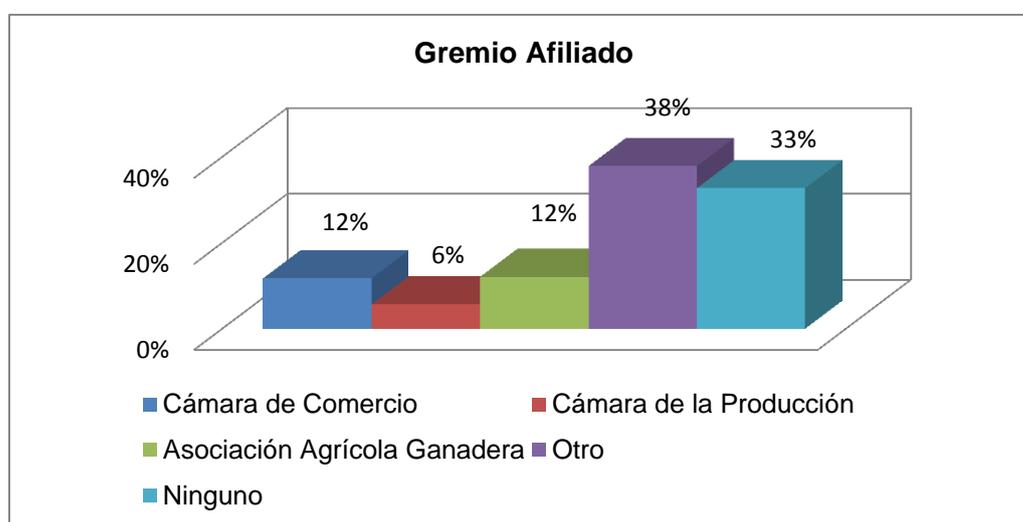
La mayoría de negocios habrían generado entre 1 – 5 empleos, lo cual es comprensible, ya que son emprendimientos de subsistencia, es muy limitado el número de negocios que han generado un mayor número de empleos; sin embargo esto confirma una de las virtudes de la micro y pequeña empresa en su aporte a la reducción del desempleo.

15. ¿Su empresa a qué gremio se encuentra afiliada?

Cuadro Nro. 20 Gremio Afiliado

Cámara de Comercio	44	12%
Cámara de la Producción	21	6%
Asociación Agrícola Ganadera	45	12%
Otro	142	38%
Ninguno	123	33%
Total	375	100%

Gráfico No 20 Gremio Afiliado



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

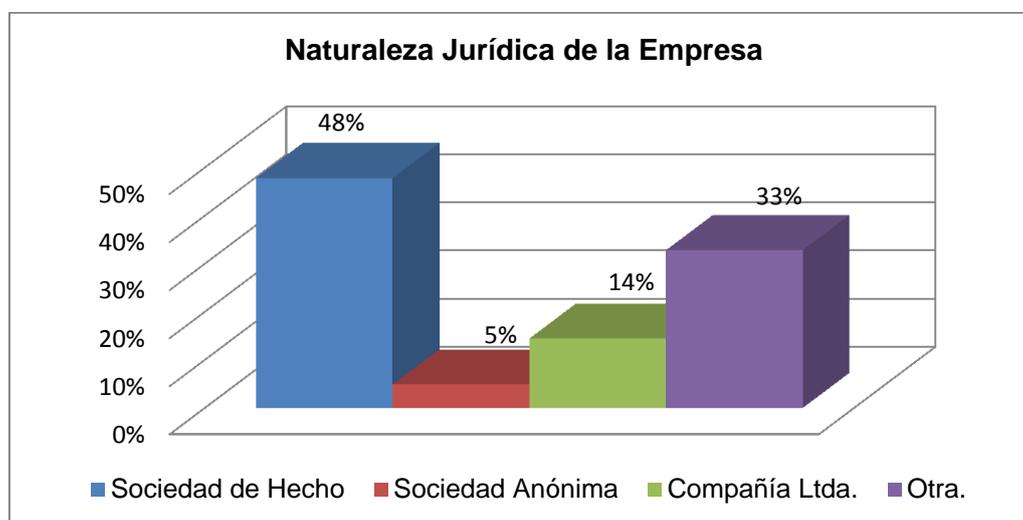
El porcentaje de afiliación a las Cámaras de Comercio, de la producción y Asociación Agrícola Ganadera son significativamente bajas, un considerable porcentaje se encuentra afiliado a gremios no identificados, en tanto un significativo porcentaje no estaría afiliado a ningún gremio, lo cual afecta el funcionamiento de estas organizaciones y a su vez la posibilidad de que puedan brindar servicios de apoyo a sus agremiados.

16. ¿Cuál es la naturaleza jurídica de su empresa?

Cuadro Nro. 21 Naturaleza Jurídica de la Empresa

Sociedad de Hecho	179	48%
Sociedad Anónima	18	5%
Compañía Ltda.	54	14%
Otra.	123	33%
Total	375	100%

Gráfico No 21 Naturaleza Jurídica de la Empresa



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

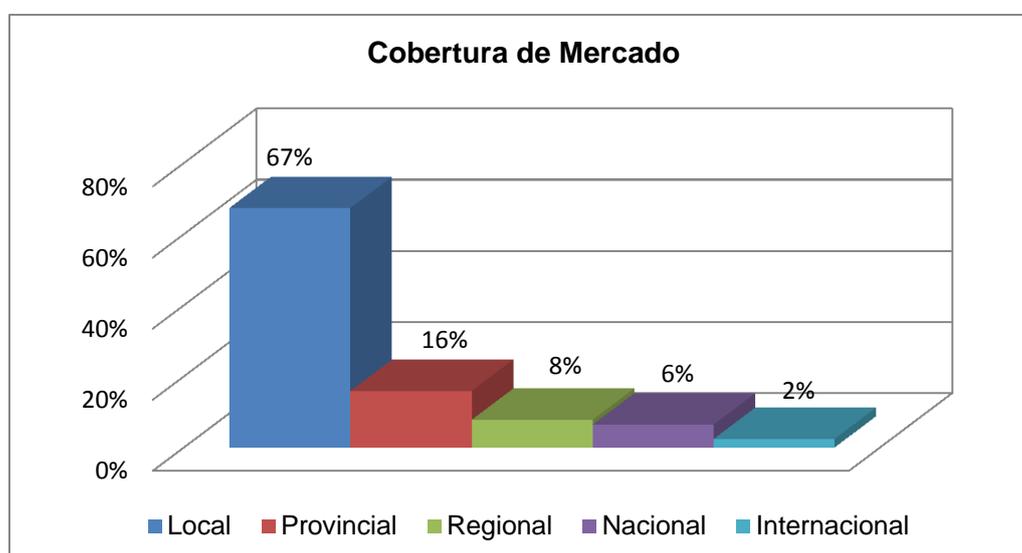
La mayoría de empresas serían sociedades de hecho, es decir unión de facto entre dos o más personas para explotar de manera común una actividad empresarial, un significativo porcentaje cuenta con una naturaleza jurídica diferente a las aquí señaladas, en todo caso el nivel de negocios que cuentan con personería jurídica es bajo.

17. ¿Cuál es la cobertura de mercado de su empresa?

Cuadro Nro. 22 Cobertura de Mercado

Local	253	67%
Provincial	60	16%
Regional	29	8%
Nacional	24	6%
Internacional	9	2%
Total	375	100%

Gráfico No 22 Cobertura de Mercado



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

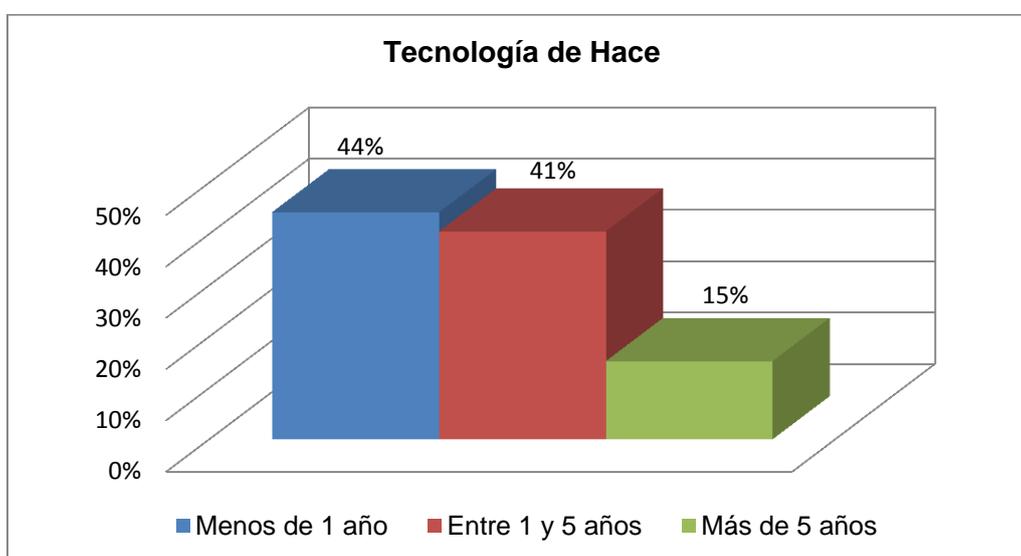
La cobertura de mercado en la mayoría de negocios en marcha es local, lo cual corresponde a la naturaleza de negocio, el bajo nivel de su inversión, el número de empleos generados, la falta de logística y canales de comercialización apropiados, entre otros; en menor porcentaje se presenta la cobertura de mercado provincial, regional, nacional e internacional.

18. ¿De hace qué tiempo es la tecnología con la que cuenta su empresa?

Cuadro Nro. 23 Tecnología de Hace

Menos de 1 año	166	44%
Entre 1 y 5 años	152	41%
Más de 5 años	57	15%
Total	375	100%

Gráfico No 23 Tecnología de Hace



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

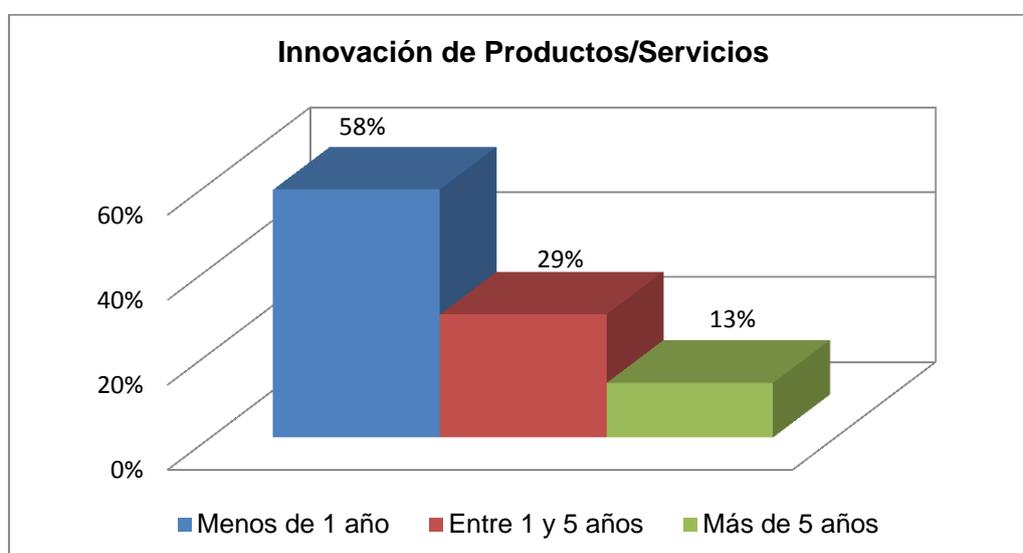
La tecnología con la que cuentan la mayoría de emprendedores en marcha sería actualizada, tendría menos de un año, un representativo segundo grupo tendría tecnología de entre 1 a 5 años, por tanto se podría señalar que cuentan con la tecnología necesaria para brindar productos y servicios innovadores y de calidad.

19. ¿Hace que tiempo innovó el producto/servicio de su empresa?

Cuadro Nro. 24 Innovación de Productos/Servicios

Menos de 1 año	219	58%
Entre 1 y 5 años	109	29%
Más de 5 años	48	13%
Total	375	100%

Gráfico No 24 Innovación de Productos/Servicios



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

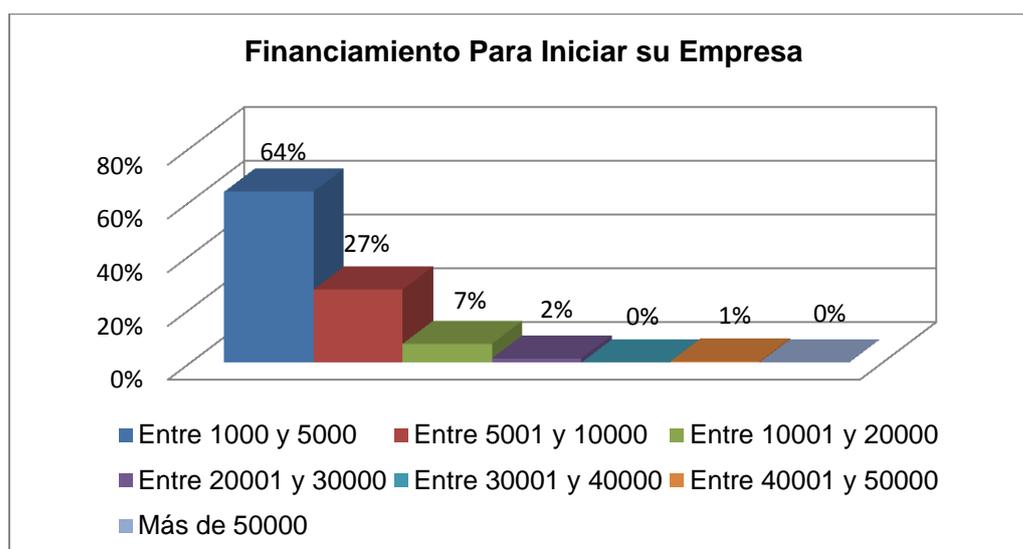
La mayoría de emprendedores afirma haber innovado sus productos y servicios hace menos de 1 año, lo cual estaría en concordancia con la innovación tecnológica señalada en la pregunta anterior, generalmente el incorporar nueva tecnología a la empresa contribuiría a desarrollar nuevos productos y/o servicios de mejor calidad.

20. ¿Cuál fue el capital inicial necesario para la creación de su empresa?

Cuadro Nro. 25 Financiamiento Para Iniciar su Empresa

Entre 1000 y 5000	239	64%
Entre 5001 y 10000	102	27%
Entre 10001 y 20000	26	7%
Entre 20001 y 30000	6	2%
Entre 30001 y 40000	0	0%
Entre 40001 y 50000	2	1%
Más de 50000	0	0%
Total	375	100%

Gráfico No 25 Financiamiento Para Iniciar su Empresa



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

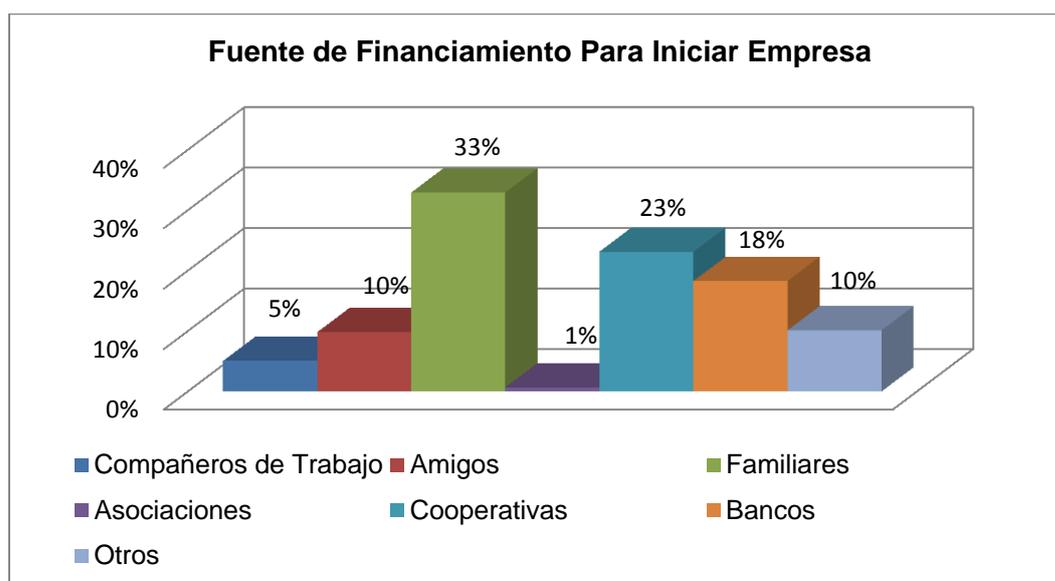
El capital requerido por la mayoría de emprendedores en marcha para financiar su empresa habría sido entre 1000 y 5000, esto confirma la naturaleza de los emprendimientos realizados como actividades de subsistencia, apenas el 3% de emprendedores habrían requerido financiamiento superior a los 20.000 dólares, de conformidad con las regulaciones financieras podrían ser considerados como microcréditos, de mayor riesgo y por consiguiente con una tasa de interés más alta entre la gama de créditos existentes en el mercado financiero.

21. ¿Cuál fue la fuente de financiamiento para iniciar su empresa?

Cuadro Nro. 26 Fuente de Financiamiento Para Iniciar Empresa

Compañeros de Trabajo	19	5%
Amigos	37	10%
Familiares	124	33%
Asociaciones	3	1%
Cooperativas	87	23%
Bancos	69	18%
Otros	38	10%
Total	375	100%

Gráfico No 26 Fuente de Financiamiento Para Iniciar Empresa



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

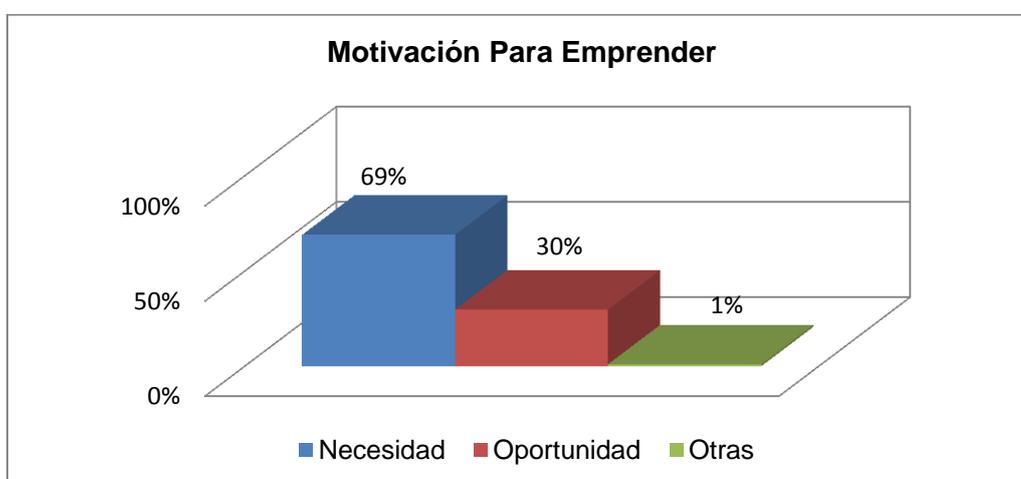
La principal fuente de financiamiento sería de carácter informal, conformada por familiares, amigos, compañeros de trabajo y otros no identificados; la razón sería también su nivel de informalidad, los requisitos establecidos por las fuentes formales de financiamiento para conceder el crédito, y lo burocrático de sus trámites, lo cual limita su acceso.

22. ¿Cuál fue su motivación para emprender?

Cuadro Nro. 27 Motivación Para Emprender

Necesidad	259	69%
Oportunidad	112	30%
Otras	4	1%
Total	375	100%

Gráfico No 27 Motivación Para Emprender



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

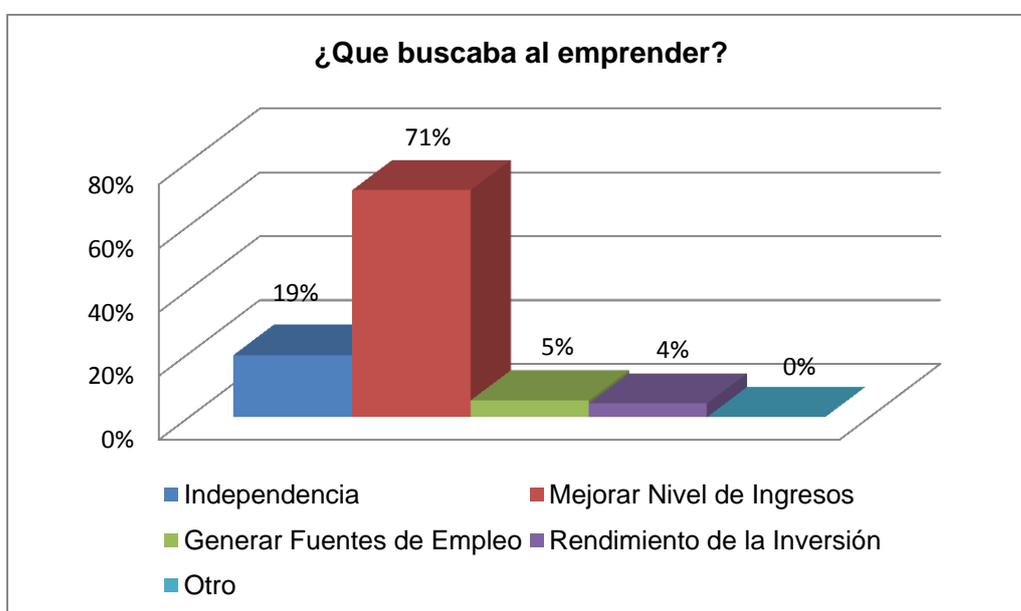
En cuanto a su motivación para emprender la mayoría de emprendedores en marcha indica haberlo hecho por necesidad, debido por un lado a la falta de fuentes de empleo y por otro a la necesidad de contar con una fuente de ingresos para sustento de su familia, un porcentaje menor habría emprendido por oportunidad.

23. ¿Qué buscaba usted al emprender?

Cuadro Nro. 28 Al Emprender Buscaba

Independencia	73	19%
Mejorar Nivel de Ingresos	267	71%
Generar Fuentes de Empleo	20	5%
Rendimiento de la Inversión	16	4%
Otro	0	0%
Total	375	100%

Gráfico No 28 Al Emprender Buscaba



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

La mayoría de emprendedores en marcha habría buscado mejorar su nivel de ingresos, lo cual concuerda con su motivación para emprender, un segundo grupo habría buscado independencia, propósito que en muchos de los casos se habrían cumplido parcialmente ya que los emprendimientos realizados por necesidad serían actividades de subsistencia.

4.2. Apoyo recibido por los emprendedores imbabureños

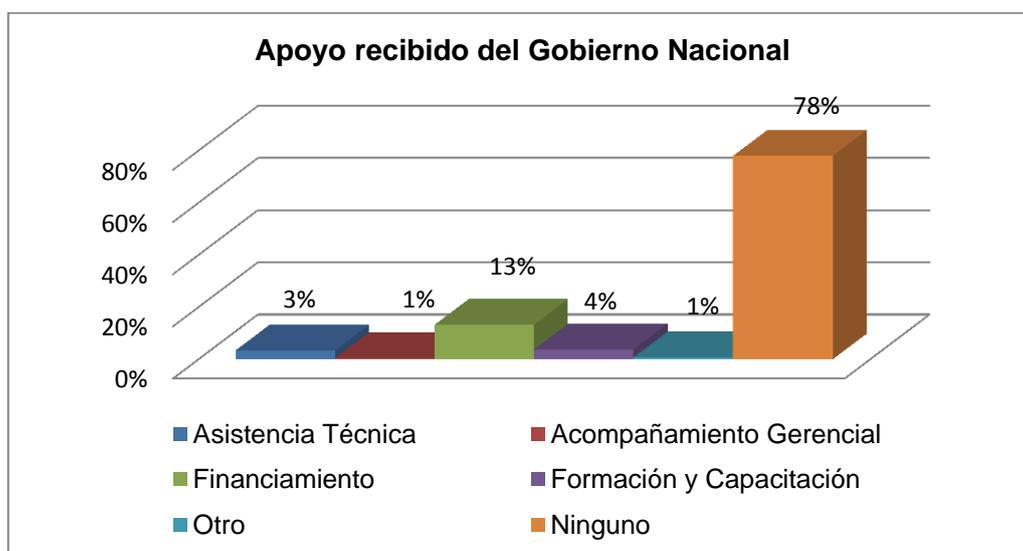
24. ¿Qué apoyo ha recibido usted :

24.1. ¿Del Gobierno Nacional?

Cuadro Nro. 29 Apoyo recibido del Gobierno Nacional

Asistencia Técnica	13	3%
Acompañamiento Gerencial	2	1%
Financiamiento	50	13%
Formación y Capacitación	14	4%
Otro	3	1%
Ninguno	293	78%
Total	375	100%

Gráfico No 29 Apoyo recibido del Gobierno Nacional



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

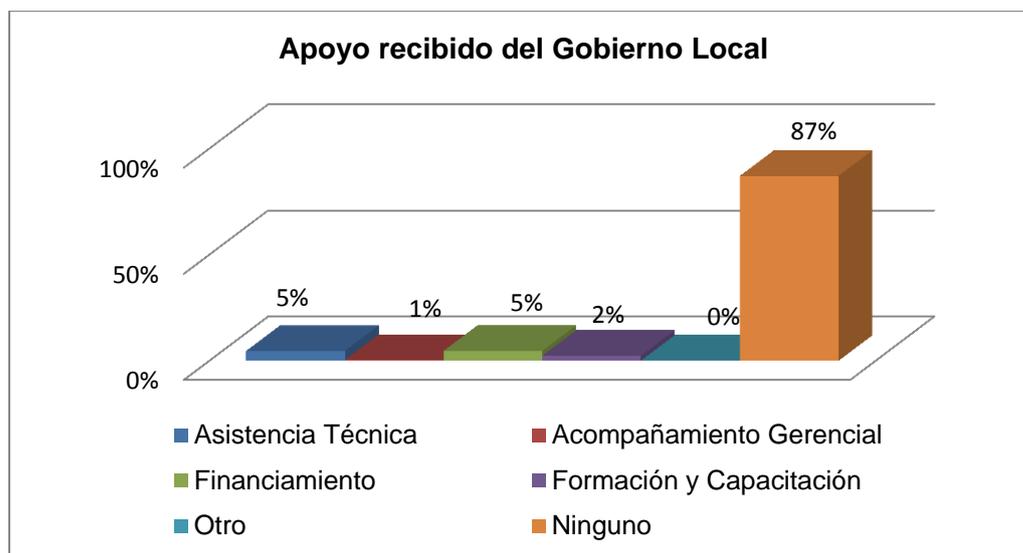
La mayoría de emprendedores en marcha no habría recibido apoyo alguno del gobierno nacional, un grupo menor habría recibido financiamiento, en todo caso se podría afirmar que el impacto de los programas de emprendimiento promovidos por el gobierno nacional no llega todavía a la provincia.

24.2. ¿Del Gobierno Local?

Cuadro Nro. 30 Apoyo recibido del Gobierno Local

Asistencia Técnica	18	5%
Acompañamiento Gerencial	2	1%
Financiamiento	18	5%
Formación y Capacitación	9	2%
Otro	1	0%
Ninguno	331	87%
Total	380	100%

Gráfico No 30 Apoyo recibido del Gobierno Local



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

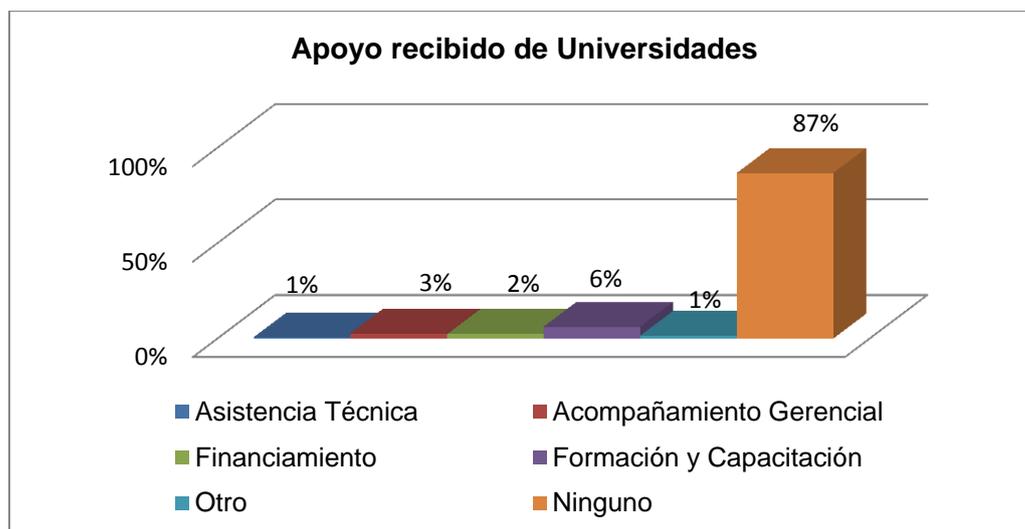
En cuanto al apoyo recibido por el gobierno local la gran mayoría no habría recibido ningún tipo de apoyo, un pequeño porcentaje habría recibido asistencia técnica y financiamiento. La participación del gobierno local en actividades de emprendimiento en la provincia inició en el 2011, su impacto todavía no se puede apreciar.

24.3. ¿De la Universidad?

Cuadro Nro. 31 Apoyo recibido de Universidades

Asistencia Técnica	3	1%
Acompañamiento Gerencial	10	3%
Financiamiento	9	2%
Formación y Capacitación	23	6%
Otro	5	1%
Ninguno	326	87%
Total	375	100%

Gráfico No 31 Apoyo recibido de Universidades



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

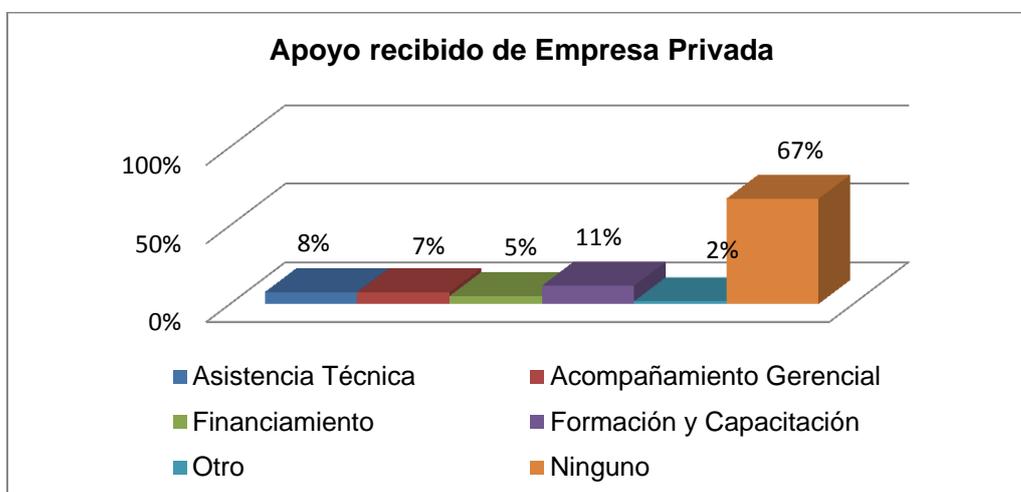
En cuanto al apoyo recibido por las Universidades la mayoría no habría recibido ningún apoyo, un pequeño porcentaje habría recibido formación y capacitación, se hace importante señalar que las actividades de apoyo al emprendimiento por parte de la academia inició en el 2010 y tiene que ver con actividades de formación y capacitación.

24.4. ¿De la Empresa Privada?

Cuadro Nro. 32 Apoyo recibido de Empresa Privada

Asistencia Técnica	30	8%
Acompañamiento Gerencial	29	7%
Financiamiento	19	5%
Formación y Capacitación	45	11%
Otro	6	2%
Ninguno	263	67%
Total	393	100%

Gráfico No 32 Apoyo recibido de Empresa Privada



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

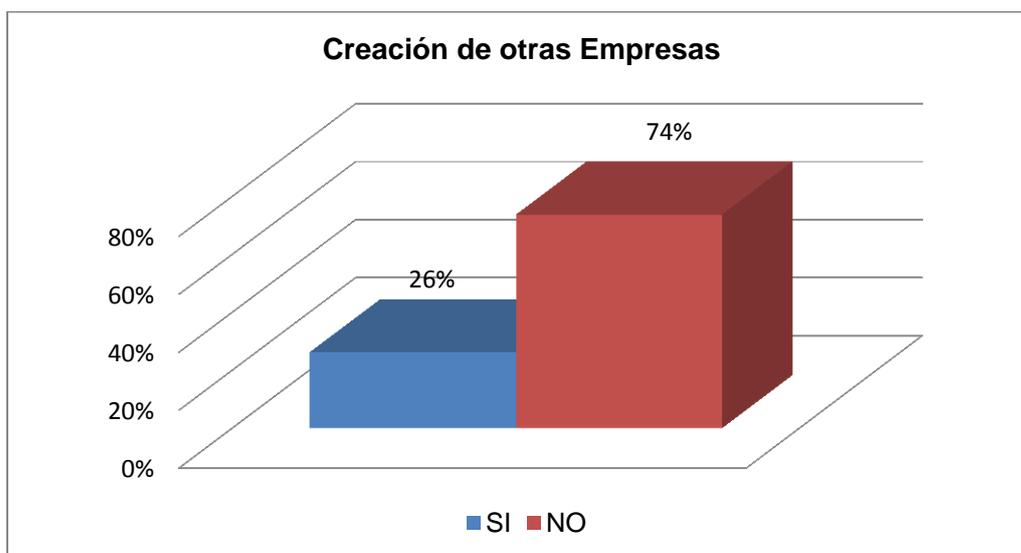
De manera similar, la mayoría de emprendedores en marcha no habría recibido ningún apoyo, un pequeño porcentaje habría recibido formación y capacitación, esto como cumplimiento de actividades de consultoría asociadas a proyectos empresariales.

26. ¿A más de ésta ha creado otras empresas?

Cuadro Nro. 33 Creación de otras Empresas

Si	98	26%
No	277	74%
Total	375	100%

Gráfico No 33 Creación de otras Empresas



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha

Elaborado por: Investigador

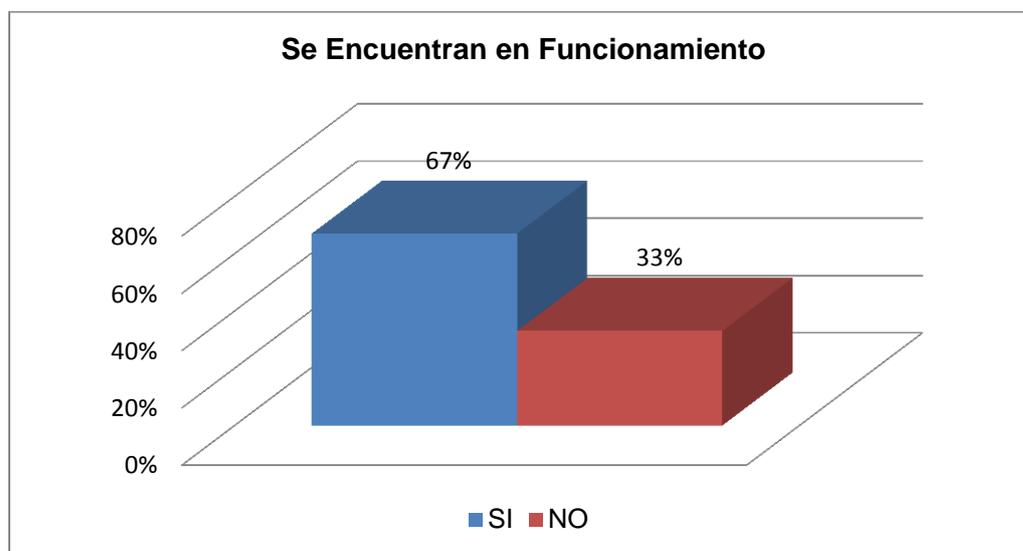
La mayoría de emprendedores imbabureños afirma no haber creado otras empresas a más de la existente, un porcentaje menor lo habría hecho, esto podría corresponder a empresas que han logrado estabilizar y rentabilizar su actividad, permitiéndole crecer y emprender en otro tipo de actividad.

27. ¿Las otras empresas se encuentran funcionando?

Cuadro Nro. 34 Se encuentran en Funcionamiento

Si	66	67%
No	32	33%
Total	98	100%

Gráfico No 34 Se encuentran en Funcionamiento



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

La mayoría de nuevos negocios, creados por quienes ya lo habrían hecho anteriormente se encontrarían funcionando, sin embargo la tercera parte de nuevos negocios habrían cerrado, esto permite afirmar que la experiencia adquirida en anteriores negocios, no brinda la garantía necesaria para alcanzar el éxito deseado en otros negocios.

4.2. Apoyo requerido por los emprendedores imbabureños

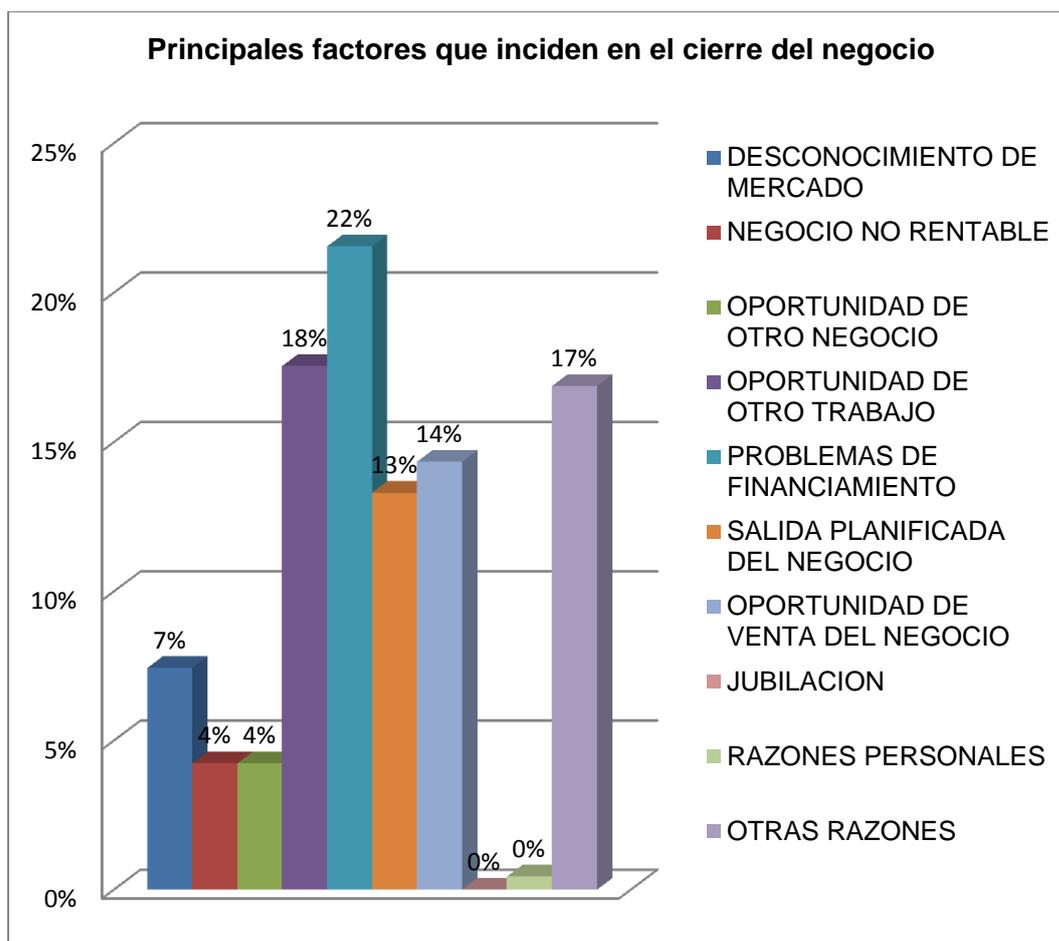
Resultados de las encuestas aplicadas a emprendedores en marcha

28.- ¿Qué factores considera inciden en el cierre de negocios o empresas?

Cuadro Nro. 35 Principales factores que inciden en el cierre del negocio

Desconocimiento de mercado	7	7%
Negocio no rentable	4	4%
Oportunidad de otro negocio	4	4%
Oportunidad de otro trabajo	17	18%
Problemas de financiamiento	21	22%
Salida planificada del negocio	13	13%
Oportunidad de venta del negocio	14	14%
Jubilación	0	0%
Razones personales	0	0%
Otras razones	16	17%
Total	97	100%

Gráfico No 35 Principales factores que inciden en el cierre del negocio



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

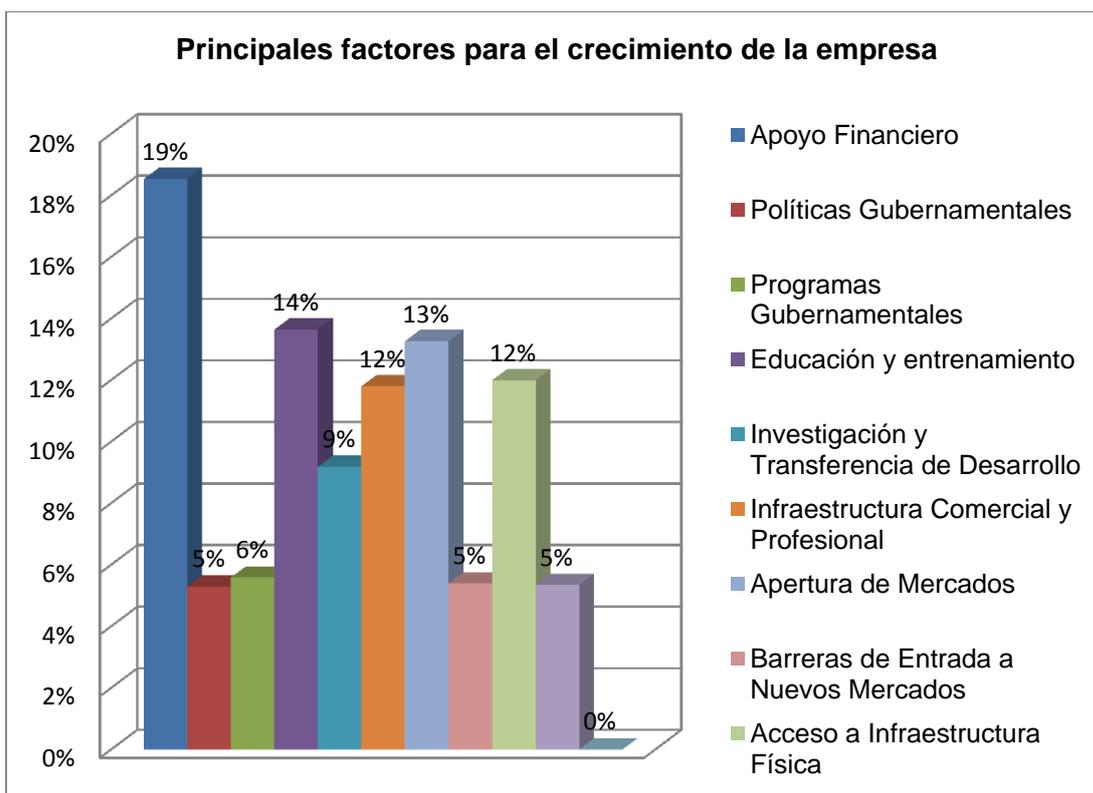
Los factores de mayor importancia que inciden en el cierre del negocio en la perspectiva de los emprendedores en marcha son en primera instancia: los problemas de financiamiento, que se originan por un bajo nivel de ingresos y por una informal administración del mismo, en segunda instancia se encuentra la oportunidad de otro trabajo, lo cual demuestra la importancia de contar con un nivel de ingresos estable y de menor incertidumbre, existe un interesante porcentaje de emprendedores que cierran su negocio por otras razones no especificadas.

29.- ¿Qué factores inciden en el crecimiento de las empresas?

Cuadro Nro. 36 Principales factores para el crecimiento de la empresa

Apoyo Financiero	169	19%
Políticas Gubernamentales	48	5%
Programas Gubernamentales	51	6%
Educación y entrenamiento	125	14%
Investigación y Transferencia de Desarrollo	84	9%
Infraestructura Comercial y Profesional	108	12%
Apertura de Mercados	121	13%
Barreras de Entrada a Nuevos Mercados	49	5%
Acceso a Infraestructura Física	109	12%
Normas Sociales y Culturales	49	5%
Otros	0	0%
	913	100%

Gráfico No 36 Principales factores para el crecimiento de la empresa



Fuente: Encuesta Emprendedores en Marcha.

Elaborado por: Investigador.

Entre los factores más importantes para el crecimiento de su empresa según percepción de los emprendedores en marcha estarían: el apoyo financiero, la educación y entrenamiento en creación y administración de empresas, la apertura de mercados, el acceso a infraestructura física y la disponibilidad de infraestructura comercial y profesional. Se puede apreciar que el elemento financiero es considerado como el elemento más importante para evitar el cierre de la empresa, así como para lograr su crecimiento; no obstante se hace importante mencionar que de nada sirve un mayor financiamiento, si no existe un mercado que demande el producto o servicio ofrecido; los elementos restantes son parte de los requerimientos que podrían ser atendidos por un ecosistema emprendedor.

4.3. Perfil del potencial emprendedor.

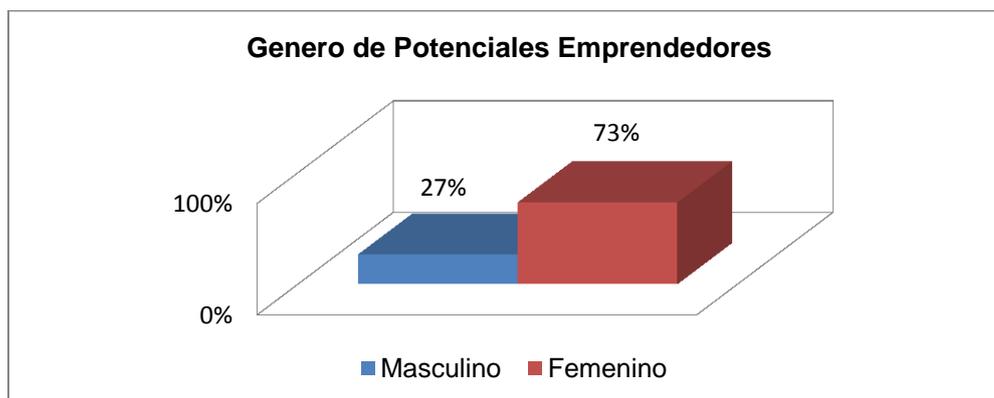
Se considera potencial emprendedor a toda persona que forme parte de la Población Económicamente Activa y que no se encuentre cumpliendo actividad productiva alguna, en la presente investigación se ha tomado en cuenta a estudiantes universitarios, ya que se encuentran en capacidad de generar emprendimientos de mayor crecimiento e impacto socioeconómico.

1. ¿Cuál es el género de los potenciales emprendedores?

Cuadro Nro. 37 Género de Potenciales Emprendedores

Masculino	65	27%
Femenino	180	73%
Total	245	100%

Gráfico No 37 Género de Potenciales Emprendedores



Fuente: Encuesta Potenciales Emprendedores.

Elaborado por: Investigador.

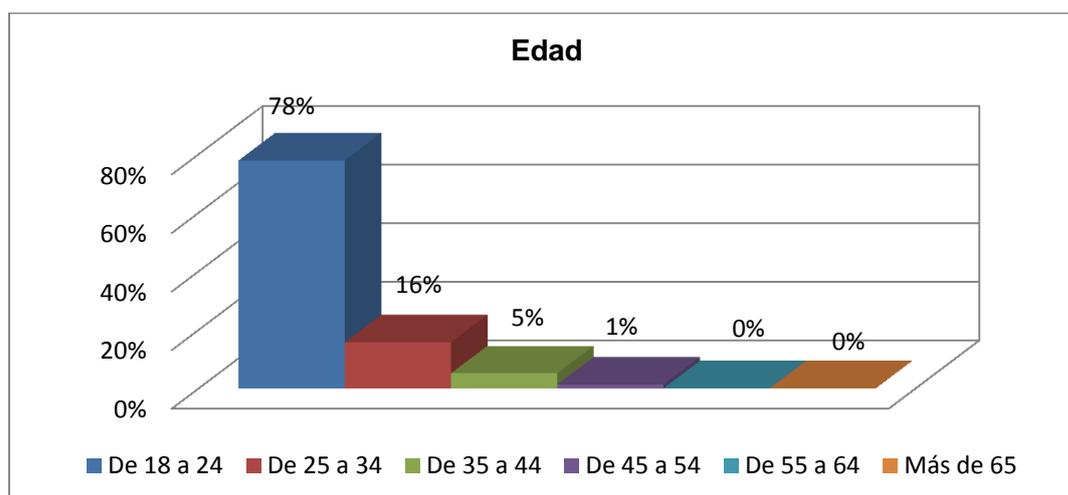
La gran mayoría de potenciales emprendedores pertenecerían al género femenino, lo cual se debería a la tendencia existente en las carreras de gestión empresarial en las que el mayor número de estudiantes son mujeres, no obstante esto sería una oportunidad para promover emprendimientos con equipos de formación interdisciplinarios.

2. ¿Cuál es la edad de los potenciales emprendedores?

Cuadro Nro. 38 Edad

De 18 a 24	191	78%
De 25 a 34	39	16%
De 35 a 44	13	5%
De 45 a 54	3	1%
De 55 a 64	0	0%
Más de 65	0	0%
Total	245	100%

Gráfico No 38 Edad



Fuente: Encuesta Potenciales Emprendedores.

Elaborado por: Investigador.

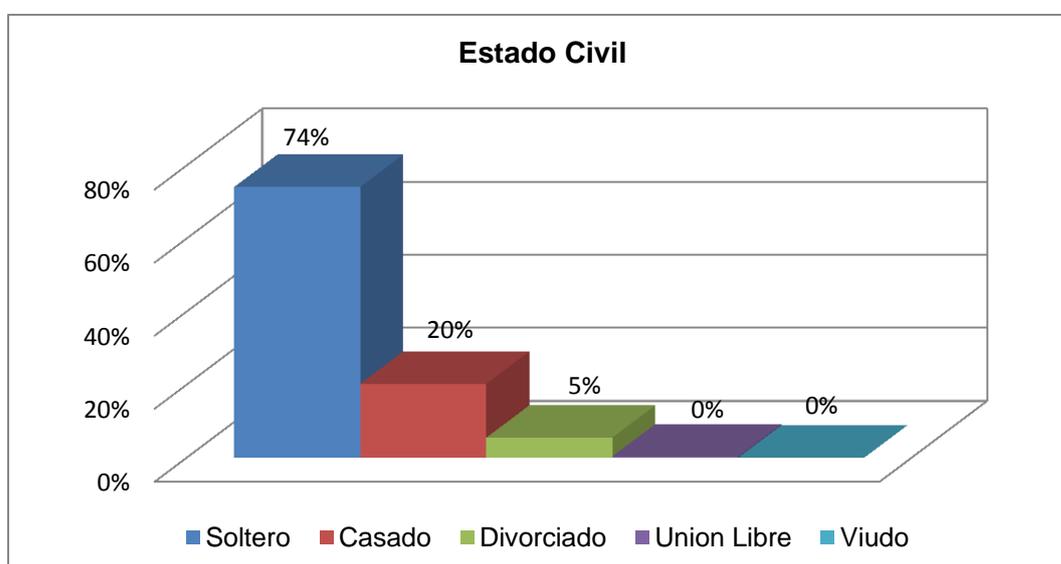
La mayoría de potenciales emprendedores tendrían una edad menor a 25 años, un pequeño grupo tendría una edad menor a 35 años, si relacionamos este resultado con la edad en la cual iniciaron su emprendimiento los emprendedores en marcha, podemos afirmar que la potencialidad de emprendimiento en relación con la edad es alta.

3. ¿Cuál es el estado civil de los potenciales emprendedores?

Cuadro Nro. 39 Estado Civil

Soltero	182	74%
Casado	50	20%
Divorciado	13	5%
Unión Libre	1	0%
Viudo	0	0%
Total	245	100%

Gráfico No 39 Estado Civil



Fuente: Encuesta Potenciales Emprendedores.

Elaborado por: Investigador.

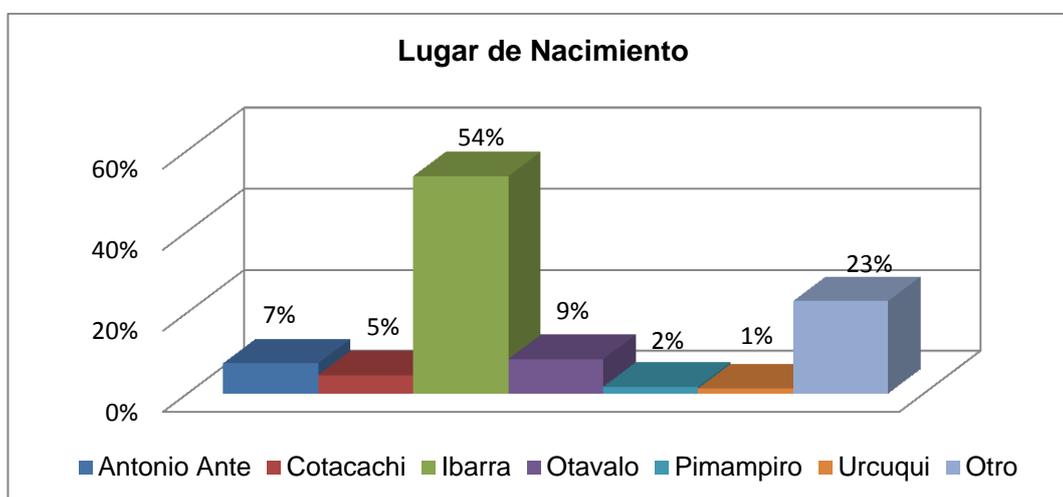
El estado civil de la mayoría de potenciales emprendedores sería soltero, un menor porcentaje casado, lo cual permitiría señalar que existe un elevado nivel de posibilidades de que la mayoría de emprendimientos puedan ser desarrollados por oportunidad, antes que por necesidad, esto modificaría la calidad de los emprendimientos en la provincia.

4. ¿Cuál es el lugar de nacimiento de los potenciales emprendedores?

Cuadro Nro. 40 Lugar de Nacimiento

Antonio Ante	18	7%
Cotacachi	11	5%
Ibarra	132	54%
Otavalo	21	9%
Pimampiro	4	2%
Urcuqui	3	1%
Otro	56	23%
Total	245	100%

Gráfico No 40 Lugar de Nacimiento



Fuente: Encuesta Potenciales Emprendedores.

Elaborado por: Investigador.

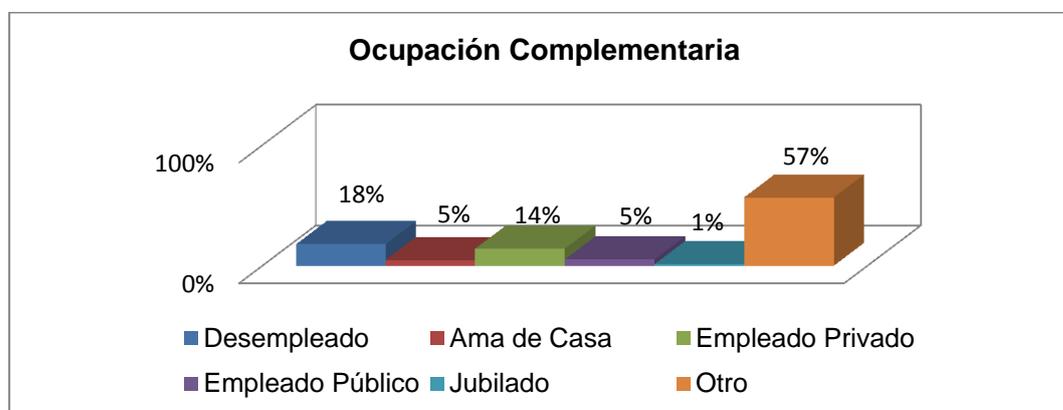
Más de la mitad de los potenciales emprendedores habrían nacido en Ibarra, mientras un segundo grupo de considerable importancia habría nacido en otro cantón no perteneciente a la provincia de Imbabura, provendrían de Esmeraldas, Carchi, Sucumbios y el norte de Pichincha. En menor proporción existe participación de potenciales emprendedores del resto de cantones de la provincia,

5. ¿Cuál es la actividad complementaria de los potenciales emprendedores?

Cuadro Nro. 41 Actividad Complementaria

Desempleado	44	18%
Ama de Casa	12	5%
Empleado Privado	35	14%
Empleado Público	13	5%
Jubilado	3	1%
Otro	139	57%
Total	245	100%

Gráfico No 41 Actividad Complementaria



Fuente: Encuesta Potenciales Emprendedores.

Elaborado por: Investigador.

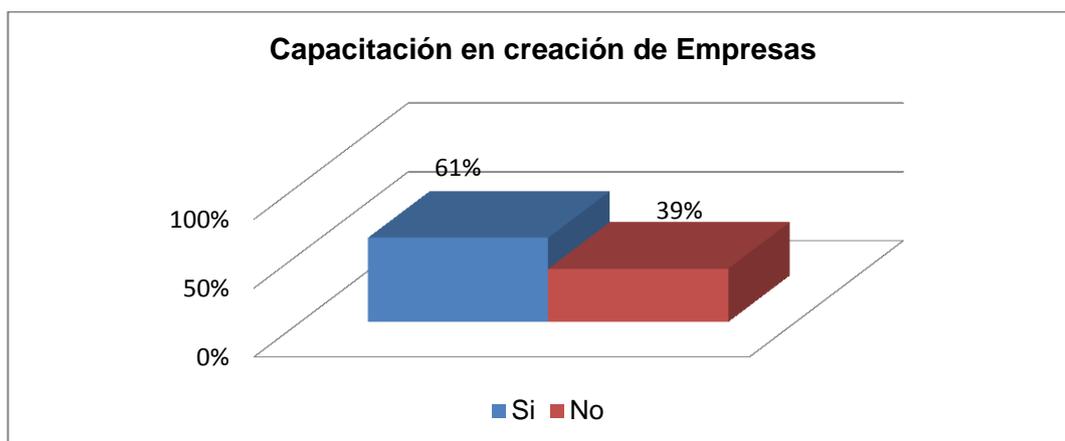
La mayor parte de potenciales emprendedores desempeñan actividades complementarias no especificadas, un segundo grupo se considera desempleado, mientras un menor porcentaje serían empleados privados. Al parecer cumplen actividades de apoyo a las actividades de sus padres. En todo caso la totalidad de potenciales emprendedores se encuentra en posibilidad de investigar y desarrollar nuevas ideas de negocios, durante su vida universitaria.

6. ¿Alguna vez ha recibido capacitación en creación de empresas?

Cuadro Nro. 42 Alguna vez ha recibido capacitación en creación de Empresas

Si	150	61%
No	95	39%
Total	245	100%

Gráfico No 42 Alguna vez ha recibido capacitación en creación de Empresas



Fuente: Encuesta Potenciales Emprendedores.

Elaborado por: Investigador.

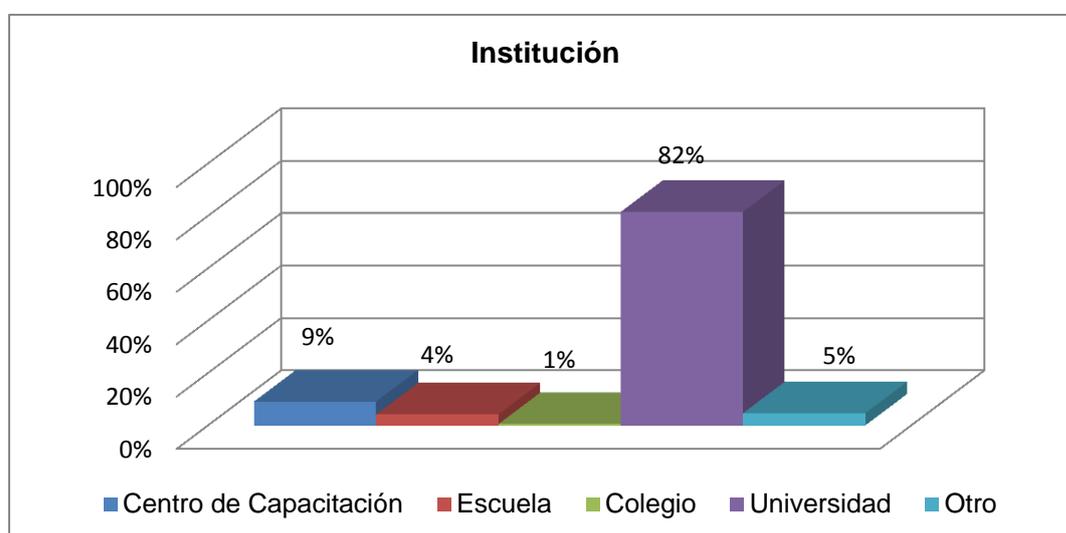
Mayoritariamente los potenciales emprendedores habrían recibido capacitación en creación de empresas.

7. ¿En qué institución ha recibido la capacitación indicada anteriormente?

Cuadro Nro. 43 Institución

Centro de Capacitación	14	9%
Escuela	6	4%
Colegio	1	1%
Universidad	122	82%
Otro	7	5%
Total	150	100%

Gráfico No 43 Institución



Fuente: Encuesta Potenciales Emprendedores.

Elaborado por: Investigador.

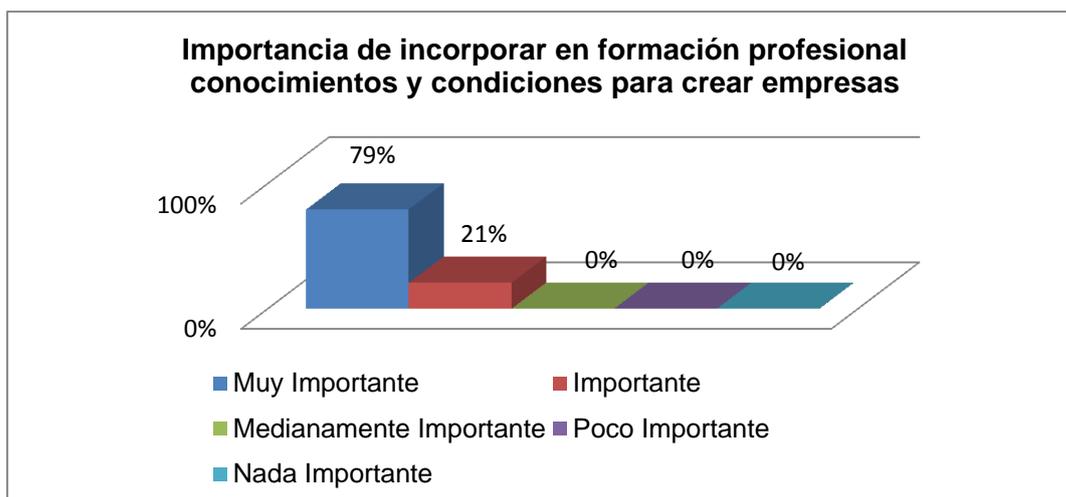
De los potenciales emprendedores que habrían recibido capacitación en creación de empresas, la mayoría la habría recibido en la Universidad, cabe señalar que gran parte de la malla curricular de las carreras administrativas están orientada a mejorar la gestión empresarial antes que al cómo crearlas. A fin de estimular y desarrollar el espíritu emprendedor de los estudiantes y estimular la posibilidad de crear sus propias empresas se ha incorporado en la malla curricular la cátedra de emprendimiento.

8. ¿Qué tan importante considera el incorporar a la formación profesional universitaria los conocimientos y condiciones para crear empresas?

Cuadro Nro. 44 Importancia de incorporar en formación profesional conocimientos y condiciones para crear empresas

Muy Importante	195	79%
Importante	51	21%
Medianamente Importante	0	0%
Poco Importante	0	0%
Nada Importante	0	0%
Total	245	100%

Gráfico No 44 Importancia de incorporar en formación profesional conocimientos y condiciones para crear empresas



Fuente: Encuesta Potenciales Emprendedores.

Elaborado por: Investigador.

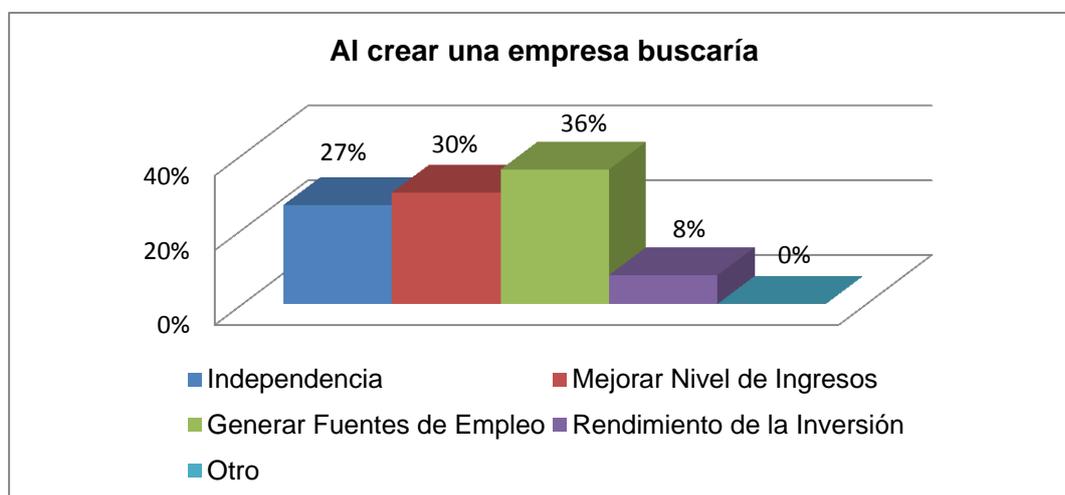
La totalidad de potenciales emprendedores consideran al menos importante el que la Universidad incorpore en su formación profesional los conocimientos y condiciones necesarios para crear empresas, mientras que un grupo mayoritario lo considera muy importante, ya que podría ser una opción de crecimiento y desarrollo personal y profesional.

9. ¿Qué buscaría usted al crear una empresa?

Cuadro Nro. 45 Al crear una empresa buscaría

Independencia	65	27%
Mejorar Nivel de Ingresos	73	30%
Generar Fuentes de Empleo	88	36%
Rendimiento de la Inversión	19	8%
Otro	0	0%
Total	245	100%

Gráfico No 45 Al crear una empresa buscaría



Fuente: Encuesta Potenciales Emprendedores.

Elaborado por: Investigador.

La mayoría de potenciales emprendedores buscaría alcanzar generar fuentes de empleo, mejorar su nivel de ingresos, e independencia en su orden. Su aspiración por crear fuentes de empleo podría responder a los ideales de la juventud por conseguir mejores días para su provincia.

4.4. Conocimiento de potenciales emprendedores del apoyo brindado al emprendimiento en la provincia.

Resultados de la encuesta aplicada a los Potenciales Emprendedores de la provincia de Imbabura.

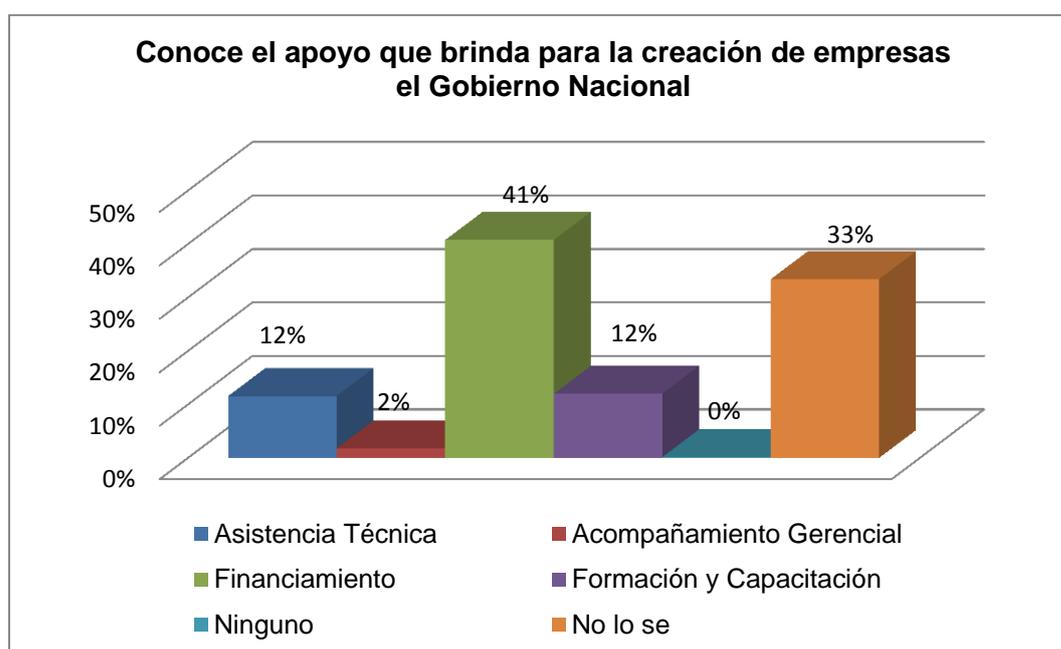
10. ¿Conoce el apoyo que para la creación de empresas brinda?

10.1. ¿El Gobierno Nacional?

Cuadro Nro. 46 Conoce el apoyo que brinda para la creación de empresas el Gobierno Nacional

Asistencia Técnica	46	12%
Acompañamiento Gerencial	7	2%
Financiamiento	160	41%
Formación y Capacitación	47	12%
Ninguno	1	0%
No lo se	131	33%
Total	392	100%

Gráfico No 46 Conoce el apoyo que brinda para la creación de empresas el Gobierno Nacional



Fuente: Encuesta Potenciales Emprendedores.

Elaborado por: Investigador.

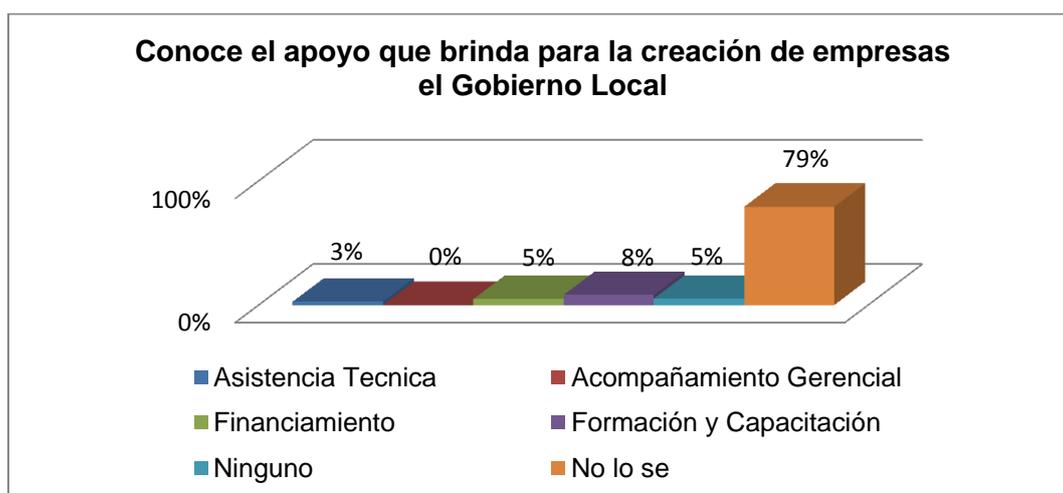
Los potenciales emprendedores no conocen o se encuentran desinformados sobre el apoyo que brinda el gobierno nacional a los emprendedores.

10.2. ¿El Gobierno Local?

Cuadro Nro. 47 Conoce el apoyo que brinda para la creación de empresas el Gobierno Local

Asistencia Técnica	8	3%
Acompañamiento Gerencial	0	0%
Financiamiento	15	5%
Formación y Capacitación	25	8%
Ninguno	16	5%
No lo se	243	79%
Total	307	100%

Gráfico No 47 Conoce el apoyo que brinda para la creación de empresas el Gobierno Local



Fuente: Encuesta Potenciales Emprendedores.

Elaborado por: Investigador.

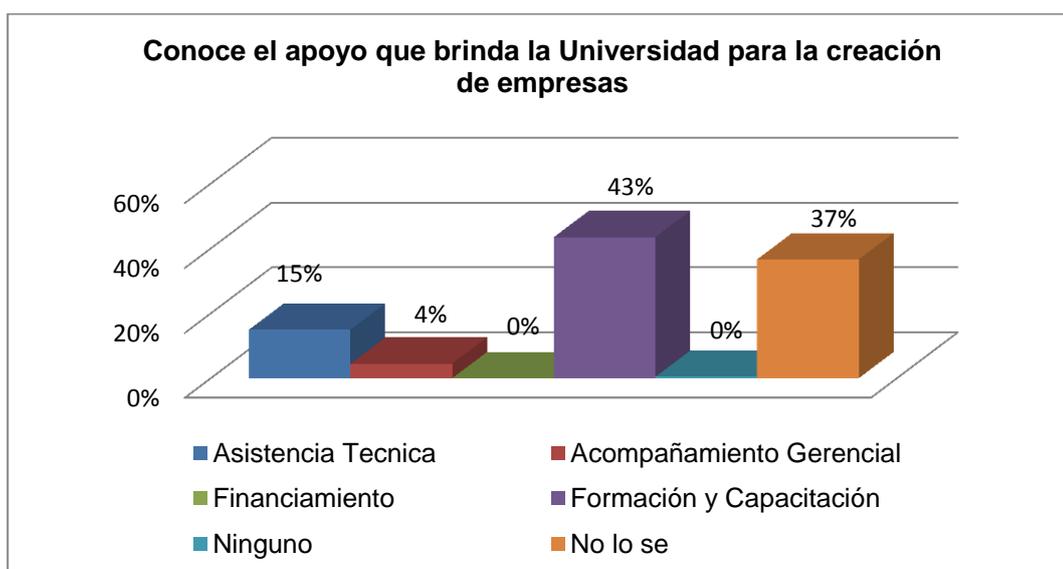
Se puede observar que los potenciales emprendedores desconocen o están mal informados sobre el apoyo que brinda el gobierno local a los emprendedores.

10.3. ¿La Universidad?

Cuadro Nro. 48 Conoce el apoyo que brinda la Universidad para la creación de empresas

Asistencia Técnica	51	15%
Acompañamiento Gerencial	15	4%
Financiamiento	0	0%
Formación y Capacitación	149	43%
Ninguno	2	0%
No lo se	126	37%
Total	344	100%

Gráfico No 48 Conoce el apoyo que brinda la Universidad para la creación de empresas



Fuente: Encuesta Potenciales Emprendedores.

Elaborado por: Investigador.

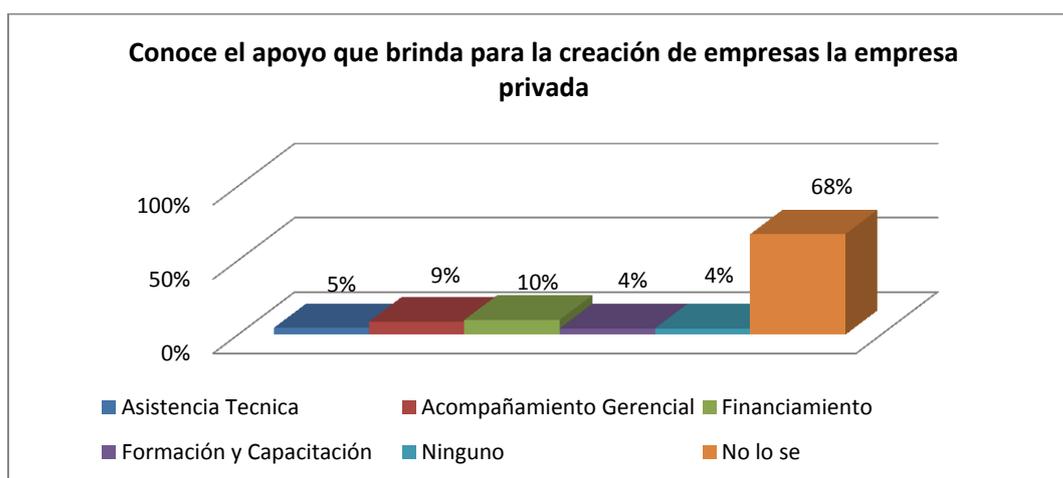
Gran parte de los potenciales emprendedores dice conocer que el apoyo que brinda la Universidad para la creación de empresas es la formación y capacitación, y un elevado porcentaje desconoce la actividad que cumple la universidad en el tema emprendedor.

10.4. ¿La empresa privada?

Cuadro Nro. 49 Conoce el apoyo que brinda para la creación de empresas la empresa privada

Asistencia Técnica	15	5%
Acompañamiento Gerencial	30	9%
Financiamiento	34	10%
Formación y Capacitación	15	4%
Ninguno	15	4%
No lo se	228	68%
Total	337	100%

Gráfico No 49 Conoce el apoyo que brinda para la creación de empresas la empresa privada



Fuente: Encuesta Potenciales Emprendedores.

Elaborado por: Investigador.

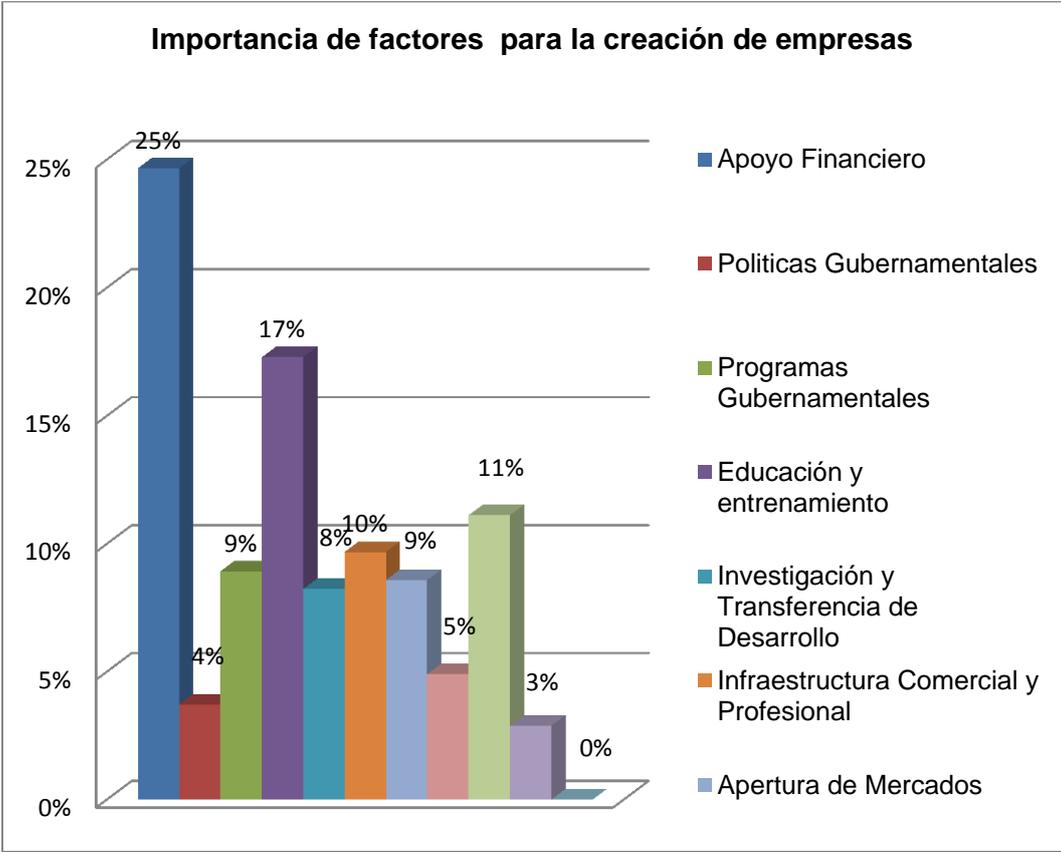
La mayoría de potenciales emprendedores no sabría en que consiste el apoyo que brinda la empresa privada para la creación de empresas.

10.5. ¿Qué factores contribuirían de mejor forma en la creación de una empresa?

Cuadro Nro. 50 Nivel de importancia de los factores que contribuirían de mejor forma a la creación de una empresa

Apoyo Financiero	158	25%
Políticas Gubernamentales	24	4%
Programas Gubernamentales	57	9%
Educación y entrenamiento	111	17%
Investigación y Transferencia de Desarrollo	53	8%
Infraestructura Comercial y Profesional	62	10%
Apertura de Mercados	55	9%
Barreras de Entrada a Nuevos Mercados	31	5%
Acceso a Infraestructura Física	71	11%
Normas Sociales y Culturales	19	3%
Otros	0	0%
Total	642	100%

Gráfico No 50 Nivel de importancia de los factores que contribuirían a la creación de una empresa



Fuente: Encuesta Potenciales Emprendedores.

Elaborado por: Investigador.

Se puede observar que emprendedores en marcha y potenciales emprendedores, coinciden en la percepción de que el apoyo financiero es el elemento más importante para el crecimiento de la empresa, seguido de factores como educación y entrenamiento, acceso a infraestructura física e infraestructura comercial y profesional.

Resulta interesante ver como la percepción de potenciales emprendedores coincide con la percepción de emprendedores en marcha al señalar que los factores de mayor importancia para la creación de empresas, serían Apoyo financiero, Educación y entrenamiento, Acceso a infraestructura física e Infraestructura comercial y profesional.

4.5. Tendencia de opinión de entrevistas

El objetivo central de las entrevistas aplicadas ha sido recopilar información relevante que permita evaluar de forma cualitativa las opiniones y percepciones de los diferentes actores del ecosistema emprendedor. Su tendencia se presenta a continuación:

4.5.1. Entrevista aplicada a funcionarios y autoridades de gobiernos locales.

Debido a la dificultad de entrevistar directamente a los principales de los gobiernos locales, se ha procedido a entrevistar a funcionarios cuyas actividades tienen que ver de manera directa con la propuesta realizada.

En su totalidad coinciden en la importancia de contar con un centro de emprendimiento e incubación de empresas que articule las potencialidades del sector público, privado y la academia, que contribuya al desarrollo socioeconómico de la provincia y manifiestan que su participación estaría supeditada a la calidad de la propuesta presentada sobre el tema.

En los casos de Otavalo y Antonio Ante existen acciones concretas que sus autoridades han realizado en beneficio de sus cantones, han sido desarrolladas de forma directa con el apoyo del MIPRO, por tanto cuentan con personal técnico de experiencia en temas de desarrollo local y estarían dispuestos a apoyar la iniciativa en casos concretos.

Consideran importante que los gobiernos locales cuenten con espacios que permitan atender las necesidades de apoyo empresarial específicas de su cantón.

En cuanto al aporte que podrían realizar para el desarrollo del centro de emprendimiento señalan que este podría estar en función de los proyectos planteados por la incubadora en beneficio de la provincia y el cantón.

4.5.2. Entrevista realizada a directivos y docentes universitarios.

Entre los entrevistados se encuentran Directivos de la Universidad Técnica del Norte, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, UNIANDES, ITSLA, ITCA, a quienes se les consulto principalmente sobre:

La importancia de la existencia de un centro de emprendimiento e incubación de empresas en la provincia, ante lo cual han manifestado de manera unánime su

acuerdo al respecto ya que ello ayudaría a desarrollar el ámbito empresarial de la provincia.

Sobre su interés de ser parte de la misma, varias instituciones ponen de manifiesto el haber firmado un acuerdo de voluntades en el año 2008, cuya finalidad era mantener la cooperación en el proceso de desarrollo regional y asumir los actuales desafíos de reactivación económica y social a través del apoyo y fortalecimiento de procesos de emprendimiento e incubación de empresas en la región norte del País.

Consultados sobre el porqué no habrían tenido actividad en los años anteriores, indican que a más de quienes han integrado la directiva, no habría existido la participación y compromiso de parte de los demás integrantes debido a la inexistencia de beneficios directos e inmediatos para sus instituciones

Sobre la importancia de que las instituciones educativas brinden una educación emprendedora coinciden en que los estudiantes deben estar en condición de generar fuentes de trabajo antes que a buscar las pocas fuentes de trabajo existentes, por lo que consideran que el emprendimiento debería ser un eje de formación transversal en la formación profesional de sus estudiantes.

Consultados sobre la disponibilidad de técnicos en emprendimiento en cada una de sus instituciones, señalan que han preparado profesionales técnicos en la materia y es con ellos con quienes se está trabajando este eje de formación.

Al preguntarles si sus estudiantes han participado en concursos emprendedores en la provincia o en el país, dan a conocer que sí que existe participación pero que esta es minoritaria y personal, por lo que no ha existido participación institucional en este tema.

Sobre la gestión desarrollada por el encargado de la presidencia del centro de emprendimiento regional, dan a conocer que habría sido su compromiso y liderazgo lo que habría permitido que exista actividad en este último periodo y que se haya podido participar en EmprendEcuador y Emprendelmbabura.

Al ser consultados sobre la posibilidad de contribuir al funcionamiento del centro de emprendimiento, consideran que la gestión y trabajo generado por el centro de emprendimiento debería permitir su auto sostenibilidad.

Al darles a conocer que la Universidad técnica del Norte ha suscrito un convenio con el MIPRO con la finalidad de fortalecer el programa de redes de apoyo al emprendimiento productivo e incubación de empresas, y ha asignado un espacio físico para su funcionamiento expresan su acuerdo por ser una de las instituciones más representativas del norte del país.

Consideran que el centro de emprendimiento debe buscar desarrollar las potencialidades de la provincia, y sus sectores estratégicos.

Se puede observar que, el compromiso de muchas de las instituciones educativas respecto a su papel en el centro de emprendimiento estaría dado por la relación costo beneficio de cada organización, lo cual podría justificarse por el hecho de ser empresa privada por lo que sus fines difieren de las instituciones del sector público.

Por su parte la Universidad Técnica del Norte en su Misión contempla la formación de profesionales emprendedores, su actual Misión reza:

“La Universidad Técnica del Norte es una institución de educación superior, pública y acreditada, forma profesionales de excelencia, críticos, humanistas, líderes y emprendedores con responsabilidad social; genera, fomenta y ejecuta procesos de investigación, de transferencia de saberes, de conocimientos científicos, tecnológicos y de innovación; se vincula con la comunidad, con criterios de sustentabilidad para contribuir al desarrollo social, económico, cultural y ecológico de la región y del país”.

Lo cual da una idea más clara de la importancia de la formación emprendedora en la Universidad.

Consultados los docentes sobre su interés de actuar en calidad de tutores académicos o empresariales en actividades de emprendimiento han manifestado su interés siempre y cuando sean designados y reconocidos por sus instituciones para este fin, consideran importante se defina claramente el alcance de su compromiso y su reconocimiento. Consideran importante seguir capacitándose en el tema a efecto de cumplir a cabalidad su encargo y transferir sus experiencias a sus instituciones.

4.5.3. Entrevista aplicada a representantes del sector privado.

Se entrevistó principalmente a representantes de la Cámara de la Producción y de Comercio del cantón Ibarra quienes pusieron de manifiesto la importancia de contar con un organismo que apoye el desarrollo empresarial en la provincia y que contribuya a crear empresas de éxito, mediante servicios empresariales especializados que permitan desarrollar nuevas ideas de negocios, nuevos productos y servicios, financiamiento y escalamiento de la actividad empresarial.

En cuanto a la posibilidad de contribuir al funcionamiento del centro de emprendimiento e incubadora de empresas, expresan su interés, a la vez que consideran que debería estar en función de los beneficios que represente al sector.

4.5.4. Entrevista aplicada a especialistas en emprendimiento.

Se ha entrevistado a especialistas nacionales e internacionales de diferentes instituciones, con la finalidad de conocer su punto de vista sobre:

La figura legal del centro de emprendimiento e incubadora de empresas, señalan que existe diferentes figuras legales para conformar el centro de emprendimiento e incubadora de empresas, pero que la figura legal elegida debe responder a los objetivos de la misma y a los fines de sus miembros, en caso de que su fin sea el desarrollo local recomiendan se configure una corporación o fundación sin ánimo de lucro, que goce de autonomía en relación a sus integrantes, lo cual le dará agilidad de respuesta ante los requerimientos del mercado.

En cuanto al equipo de trabajo que requiere un centro de emprendimiento enfatizan en la importancia de que este sea inter disciplinarios con conocimientos y experiencias complementarias.

Expresan que la coordinación de actividades con el sector académico y empresarial se la realiza por medio de tutores académicos y empresariales respectivamente

A su criterio se requiere de un espacio que permita contar con varios ambientes en los cuales se puedan ejecutar trabajos simultáneos e independientes. Debe estar localizado donde exista facilidad de acceso para sus potenciales clientes, permita el cumplimiento de sus objetivos, brinde posibilidades de vincular la

investigación y el desarrollo tecnológico a las ideas de negocio, se cuente con acceso a servicios empresariales básicos, comunicación, internet, entre otros.

Coinciden en que el éxito del centro de emprendimiento depende de la calidad de sus servicios por lo que se debe diseñar y brindar productos y servicios de calidad que satisfagan los requerimientos de sus clientes, estableciendo indicadores de evaluación de desempeño en cada uno de sus procesos.

El éxito del centro de emprendimiento parte del éxito de sus clientes por lo que se debe ser muy cuidadoso al elegir los emprendimientos a ser apoyados por la incubadora.

Señalan también que otro elemento fundamental para el éxito del centro es la es la calidad de sus productos y servicios, dentro de los cuales debe constar la disponibilidad de redes de contactos y apoyo con los cuales se pueden desarrollar las iniciativas propuestas.

Afirman que hay factores de éxito que no sólo tienen que ver con la implementación de buenas prácticas institucionales, sino también con la disponibilidad del talento humano y los recursos técnicos necesarios.

4.6. Discusión de resultados en función de la información teórica, datos de campo, y experiencia del investigador.

De conformidad con los resultados de la investigación realizada mediante encuestas aplicadas a emprendedores en marcha y potenciales emprendedores, entrevistas realizadas a autoridades, funcionarios y docentes universitarios, representantes y funcionarios de gobiernos locales, representantes del sector privado, y a especialistas en emprendimiento se puede señalar que:

La articulación de los sectores público, privado y academia es de vital importancia para generar propuestas sustentables, que generen mayor valor agregado al desarrollo socioeconómico de la provincia.

Se requiere de un organismo que de manera ágil responda técnicamente a los requerimientos y necesidades de mercado empresarial, que cuente con el apoyo y aporte de cada uno de los sectores, en beneficio de los grandes intereses provinciales, pero que goce de la autonomía necesaria para la toma de decisiones que en el ejercicio de sus funciones le correspondan.

Por ser el fin de la mayoría de organizaciones mencionadas, contribuir al bienestar de la sociedad en cada uno de sus ámbitos de acción, se recomienda que el tipo de incubadora seleccionada sea de desarrollo local sin fines lucro, es decir corporación o fundación, sujeta al marco legal que rige este tipo de organizaciones.

Su localización debe obedecer a varios criterios, entre ellos:

Facilidad de acceso a sus posibles beneficiarios que para el caso lo constituyen los emprendedores en marcha, que en su mayoría se encuentran localizados en el cantón Ibarra, Otavalo y Antonio Ante, y potenciales emprendedores que de manera preferencial serían los estudiantes universitarios.

Disponibilidad de servicios básicos como luz, agua, teléfono, servicios de internet; espacios apropiados para la prestación de servicios empresariales, posibilidad de que se pueda acceder a otro tipo de servicios que contribuyan a la difusión y posicionamiento del centro de emprendimiento.

Facilidad de desarrollar redes y contactos empresariales y académicos.

Por lo expuesto uno de los espacios más apropiados podría ser, la Universidad Técnica del Norte, lo cual a su vez contribuiría a fortalecer la vinculación de la academia con la comunidad.

Se recomienda que el sistema de gestión a aplicarse en el centro de emprendimiento sea el sistema de administración por procesos, en virtud de ser un sistema que incorpora elementos de evaluación de desempeño y mejoramiento continuo, sus procesos son:

Procesos gobernantes.- Desempeñados por los niveles de dirección de la institución y la gerencia.

Procesos generadores de valor.- Ejecutados por los tutores académicos y empresariales en beneficio del sector privado, público y la academia.

Procesos Habilitantes o de Apoyo.- Serán contratados a terceros, por no ser la razón de ser de la organización.

4.7. Contrastación de preguntas de investigación con los resultados de la investigación.

A continuación se procederá a contrastar los resultados de la investigación con las preguntas de investigación planteadas, esto con la finalidad de contar con elementos de juicio que contribuyan a formar un mejor criterio y dar respuesta a cada una de estas preguntas.

4.7.1. ¿Cuál es el perfil del emprendedor imbabureño?

El perfil del emprendedor imbabureño se ha configurado tomando en cuenta el perfil del emprendedor en marcha y el perfil del potencial emprendedor:

Perfil del emprendedor en marcha.

La mayoría de emprendedores en marcha pertenecen al género masculino, son relativamente jóvenes y se encuentran casados, han nacido en el cantón Ibarra y su estado civil al iniciar su empresa habría sido casado, el 53% de ellos no habrían superado los 34 años de edad al iniciar su empresa. Su principal motivación al emprender habría sido la necesidad y mejorar su nivel de ingresos.

Mayoritariamente desempeñan su actividad empresarial en el cantón Ibarra, cumplen con una actividad complementaria a la cual le dedican tiempo completo, por lo que su emprendimiento pasaría a ser considerado como su actividad complementaria que la desempeñan con la ayuda de una tercera persona no su pareja. Quienes habrían recibido capacitación lo habrían hecho en un centro de capacitación

Su nivel de educación supera el nivel medio, y no habrían recibido capacitación alguna en creación de empresas, quienes la habrían recibido lo hicieron en un centro de capacitación, no obstante se podría afirmar que su formación o capacitación no ha contribuido a desarrollar emprendimientos de mayor potencialidad.

Su principal actividad constituye el servicio a las personas, su tiempo de actividad supera los 42 meses, lo que de acuerdo a estudios del Global Entrepreneur Monitor, le brinda mayor estabilidad en su desempeño futuro, pues habría adquirido conocimiento y experiencia en el manejo del negocio, habría creado entre 1 - 5 puestos de trabajo adicionales al suyo.

Son empresas de hecho, y no encuentran afiliadas a gremio alguno, lo cual confirma el nivel de informalidad de los negocios en marcha. Su mercado es local o cantonal y cuentan con tecnología de no más de un año de antigüedad y habrían innovado en sus productos y/o servicios hace menos de un año.

Su fuente de financiamiento sería informal habrían acudido a sus familiares, amigos, compañeros de trabajo y otras fuentes no identificadas, entre ellos proveedores y usureros, el capital requerido para iniciar su empresa habría estado entre 1000 y 5000 mil dólares. Su nivel de financiamiento confirma que la mayoría de negocios en marcha son actividades de subsistencia, lo cual sumado al grado de informalidad, dificulta el acceso a fuentes de crédito formal.

Mayoritariamente no habrían creado otras empresas, de los pocos que sí lo han hecho la mayoría estarían en funcionamiento.

Perfil del potencial emprendedor.

Mayoritariamente pertenecen al género femenino, esto debido a la inclinación del género femenino por el estudio de carreras administrativas, son muy jóvenes no superan los 24 años de edad y son solteros, por lo que la posibilidad generar emprendimientos por oportunidad es alta, su motivación es generar fuentes de empleo, lo cual se puede justificar por los ideales de su juventud.

Habrían nacido en Ibarra, Otavalo y Antonio Ante, la participación guarda cierta relación con su población y actividad económica, existe presencia de emprendedores de otras provincias, entre ellas Esmeraldas, Carchi y Pichincha.

Habrían recibido capacitación sobre la creación de empresas en la universidad y consideran muy importante el incorporar en su formación profesional conocimientos y condiciones para crear empresas.

4.7.2. ¿Qué tipo de apoyo requieren los emprendedores por parte de las entidades que apoyan el emprendimiento en la provincia?

Para establecer el apoyo requerido por los emprendedores imbabureños, se hace referencia principalmente a aquellas preguntas que tienen que ver con el crecimiento y cierre de empresas.

Según la percepción de los emprendedores imbabureños los factores de mayor relevancia para el crecimiento de su empresa serían: en primera instancia el apoyo financiero, existe la percepción de que un mayor nivel de inversión

permitiría el crecimiento de la empresa, como segunda prioridad se encuentra la educación y el entrenamiento, le sigue la apertura de mercados, el acceso a infraestructura física, comercial y profesional, y por último la investigación y transferencia de desarrollo.

Debido a que la mayoría de emprendimientos en marcha son emprendimientos de subsistencia, generan un bajo nivel de ingresos, que adicionalmente son administrados en forma empírica, lo cual agudiza un problema financiero que los obliga a acudir a fuentes de financiamiento informales, con la esperanza de mejores días.

No se toma en cuenta que la elevada existencia de negocios similares, su escasa diferenciación e innovación, la falta de capacidad de gestión, afectan el nivel de demanda siendo el precio la herramienta de competencia utilizada para mejorarla, lo que al final termina con el cierre del negocio.

La demanda es vital para todo tipo de actividad, por lo que identificar el mercado objetivo, sus necesidades, identificar sus gustos y preferencias y generar productos innovadores que satisfagan su necesidad, es necesario si se quiere tener éxito en la empresa, lo cual tiene que ver con procesos de capacitación e innovación.

Los factores que según la percepción de los emprendedores imbabureños tendrían mayor incidencia en el cierre de negocios serían en orden de importancia: Los problemas de financiamiento, la oportunidad de otro trabajo, oportunidad de venta y salida planificada del negocio

Una vez más se puede observar que el problema para el cierre del negocio tiene que ver con problemas financieros, en este caso con problemas de financiamiento lo cual se debe entre otras cosas a su nivel de informalidad y limitada o inexistente capacidad de endeudamiento por su bajo nivel de ingresos, por tanto se debe buscar mecanismos que los mejoren, para mejorar sus condiciones.

El ser humano tiende a buscar condiciones de estabilidad y de menor incertidumbre, esta es la razón por la que ante una oportunidad de trabajo se aprovecha la oportunidad y se cierra el negocio, la venta es otra opción de mejorar su condición aunque sea de manera transitoria, mientras dura el ingreso por la venta del mismo, la salida planificada del negocio es otra opción por la cual

optan los emprendedores cuando este ya no presenta las condiciones necesarias para sostenerlo.

En todo caso las condiciones del emprendedor podrían mejorar si su negocio presentara mejores condiciones, para ello se podrían incorporar elementos considerados factores de éxito, entre ellos el desarrollo de habilidades emprendedoras, creativas e innovadoras, la disponibilidad de redes y contactos empresariales que le permitan una mejor gestión, entre otros.

4.7.3. ¿Qué tipo de apoyo han recibido los emprendedores imbabureños de las entidades llamadas a apoyar el emprendimiento en la provincia?

La gran mayoría de emprendedores Imbabureños no habrían recibido ningún tipo de apoyo de parte del gobierno nacional, gobierno local, universidad, o empresa privada, los márgenes de apoyo que en cada caso afirman haber recibido no son significativos.

El impacto de las actividades que al momento se encuentra promoviendo el gobierno central y los gobiernos locales todavía no se evidencian en los emprendedores en marcha, la universidad realiza vinculación con la comunidad, pero no incorpora este elemento.

4.7.3.1. Conocimiento de los potenciales emprendedores sobre el apoyo brindado por parte de las entidades llamadas a apoyar el emprendimiento.

En cuanto al conocimiento del apoyo que brinda el gobierno nacional, el gobierno local, la Universidad, y la empresa privada, sin temor a equivocarse, se puede afirmar que la mayoría de los potenciales emprendedores no conocen el apoyo que ofrece cada uno de éstos organismos y/o en su mayoría se encuentran desinformados.

4.7.4. ¿Verificar la estructura orgánica de los centros de emprendimiento e incubación de empresas en provincias de mayor desarrollo empresarial?

De las incubadoras de empresas a nivel nacional se pudo observar de manera particular a INNPULSAR y CONQUITO, incubadoras de empresas del Azuay y Pichincha respectivamente, su estructura, procesos y servicios han servido de referencia para la investigación realizada. Su talento humano está conformado por

equipos multidisciplinarios, lo que contribuye a que la institución pueda contar con una amplia gama de productos y servicios, mayor agilidad y capacidad de respuesta hacia los requerimientos del cliente, disponiendo de una estructura orgánica liviana y ágil, basada en el conocimiento y el trabajo en equipo.

Las organizaciones observadas gozan de autonomía e independencia administrativa y financiera de parte de las instituciones que la componen en calidad de socios sean estas universidades, organismos públicos o privados.

Entre sus principales procesos están: El Fomento a la cultura emprendedora, Pre incubación, Incubación y Post incubación.

Gráfico No 51 Cadena de Valor de los Procesos materia de observación



Fuente: Evaluación incubadoras Innova - Chile

Elaborado por: Autor

4.8. Contrastación de preguntas de la propuesta con los resultados de la investigación.

Preguntas de la propuesta

a. ¿Se ha considerado el perfil del emprendedor imbabureño para formular propuestas de apoyo al emprendimiento en la provincia?

Prácticamente no han existido propuestas sostenidas que permitan promover el emprendimiento en la provincia, se ha buscado generar el desarrollo local a partir de promover ciertos proyectos, para los cuales no se habría considerado el perfil del emprendedor imbabureño para desarrollar sus potencialidades emprendedoras, sino tan solo las potencialidades locales.

b. ¿Se han establecido líneas de acción y trabajo conjunto entre los diversos actores locales para desarrollar el emprendimiento en la provincia?

Salvo acercamientos eventuales entre los actores locales de la provincia, no han existido líneas de acción y trabajo conjunto y articulado entre la academia, el sector público y el sector privado, por el contrario sus esfuerzos han sido esporádicos y aislados, reduciendo su impacto en el desarrollo provincial.

c. ¿Ha existido una organización cuya estructura y procesos, motiven, fomenten, promuevan y formen emprendedores que contribuyan al desarrollo provincial, mediante la creación de nuevos emprendimientos?

En la provincia, las entidades que han apoyado el desarrollo empresarial han sido básicamente, el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional, en la concesión de créditos productivos. En el aspecto técnico ha contribuido sin mayor éxito, Proimbabura y empresas consultoras privadas que en ciertos casos no han pertenecido a la provincia. Por tanto los esfuerzos realizados no han sido parte de un ecosistema emprendedor que contribuya a desarrollar y peor aún a formar emprendedores en la provincia.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Guía de implementación y desarrollo de un centro de emprendimiento e incubación de empresas en la provincia de Imbabura que promueva, estimule y desarrolle nuevos emprendimientos.

5.1. Antecedentes de la propuesta

El emprendimiento ha sido reconocido como uno de los elementos más importantes en el desarrollo socioeconómico de las naciones, por ello, a nivel mundial se han creado centros de apoyo al emprendimiento, incubadoras o potenciadoras de empresas con la finalidad de fomentar el desarrollo empresarial, aumentar las posibilidades de éxito de nuevas empresas y disminuir sus riesgos de fracaso.

En el País el apoyo al emprendimiento se ha constituido en una política de gobierno que está siendo promovida por el Ministerio Coordinador de la Producción Empleo y Competitividad MCPEC, el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, los Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD's entre otras organizaciones de carácter público y privado.

A nivel nacional se ha ejecutado el programa Emprende Ecuador, a nivel provincial el programa Emprende Imbabura, situación similar se está viviendo en otras provincias del País.

De manera particular en la Región 1 del País conformada por las provincias de Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos, se ha podido observar la falta de organismos técnicos regionales o locales que apoyen al emprendedor en el desarrollo de sus iniciativas. Quienes han asumido el rol de apoyar y desarrollar ideas de negocios o potenciar emprendimientos en marcha, han sido empresas u organizaciones de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, tales como: ABACUS, GRUPO ESPURRIER, SEPROYCO, entre otras.

La promoción y desarrollo de actividades emprendedoras a nivel nacional y provincial continuarán ejecutándose como un medio para lograr mejores condiciones de desarrollo socioeconómico, según planes de trabajo del MCPEC, El MIPRO y los GAD's, esto, en cumplimiento lo establecido en la Constitución Política del Estado, El Plan Nacional del Buen Vivir, el Código de la Producción, la Ley del COOTAD.

Por otra parte cabe señalar que producto de un "Acuerdo de voluntades" suscrito en Ibarra el 4 de Septiembre del 2008, por instituciones de educación superior, gobiernos locales, corporaciones, clubes y organismos públicos y privados del norte ecuatoriano, se ha conformado la Red de Servicios de Emprendimiento e Incubación de Empresas para la Región Norte del Ecuador, con la finalidad de mantener la cooperación en el proceso de desarrollo regional y asumir los actuales desafíos de reactivación económica y social a través del apoyo y fortalecimiento de procesos de emprendimiento e incubación de empresas en la región norte del País.

Sin embargo, la Red de Servicios de Emprendimiento e Incubadora de Empresas en la Región, no cuenta con personería jurídica, ni estructura orgánica alguna, lo cual ha limitado su capacidad de gestión y la posibilidad de cumplir con su propósito y licitar servicios de consultoría empresarial y apoyo al emprendimiento en la Región¹.

Por su parte la Universidad Técnica del Norte ha suscrito un convenio marco de cooperación interinstitucional con el Ministerio de Industrias y Productividad para fortalecer el programa de redes de apoyo al emprendimiento productivo e incubación, cuyo objeto reza:

"Establecer un instrumento de colaboración entre el Ministerio y la Universidad, para el fomento de la cultura emprendedora de desarrollo económico local, diseñado para asistir a la creación y crecimiento de empresas en un territorio determinado."

Entre las obligaciones del Ministerio consta:

“La transferencia de conocimientos y tecnología aplicable a la generación de emprendimientos productivos; la entrega mediante comodato o préstamo de uso,

los equipos de computación dotados de los programas necesarios para su operatividad”.

Entre las obligaciones de la Universidad se señala:

“La dotación de espacio físico, servicios básicos e internet adecuados para cumplimiento del convenio.

Asignación como mínimo de un técnico calificado y el personal necesario a fin de brindar asistencia técnica y asesoría para el correcto uso de los bienes entregados en comodato”.

Es decir, se han dado pasos tendientes a crear condiciones para apoyar el emprendimiento en la provincia y la región, a los cuales se podrían sumar los criterios del presente trabajo para contribuir con la operativización del propósito motivo del convenio suscrito entre las partes señaladas.

5.2. Justificación de la propuesta

Contar con un centro de emprendimiento e incubación de empresas en la provincia, que articule instituciones del sector público, privado y la academia constituiría una herramienta de apoyo al desarrollo local y regional.

Por ende la formulación de una guía para su creación permitiría contar con lineamientos de carácter legal, organizacional y operativo para crear el mismo.

5.3. Objetivos

5.3.1. Objetivo general

Contribuir con una herramienta que oriente la constitución y funcionamiento de un organismo dinamizador e integrador de las potencialidades locales que encause los esfuerzos de la academia, el sector público, privado y más actores locales para la generación de nuevos emprendimientos que aporten al crecimiento y desarrollo provincial.

5.3.2. Objetivos específicos

- a) Concientizar en los actores locales, que el desarrollo es producto de la concertación estratégica de visiones e intereses de actores privados y públicos tales como universidades, gobiernos locales, empresas, asociaciones, entre otros.

- b) Proponer líneas de acción que permitan articular y fortalecer los vínculos entre los actores locales de la provincia, mediante la construcción de una organización inteligente en la que sus actores sean los protagonistas del cambio provincial y aprendan a aprender de manera continua y conjunta.
- c) Sugerir la estructura orgánica y principales procesos organizacionales que deben integrar el centro de emprendimiento e incubación de empresas en la provincia de Imbabura.

5.4. Descripción de la propuesta

5.4.1. Estructura y contenido

A continuación se presenta los aspectos relacionados con la creación y desarrollo del centro de emprendimiento e incubación de empresas en la provincia de Imbabura, organizado en cuatro unidades:

Unidad I.- Presenta el sustento legal básico y necesario para la creación del centro de emprendimiento e incubadora de empresas, establece ciertos conceptos claves sobre el tema, y delimita su alcance y propósito.

Unidad II.- Constituye el cuerpo principal de la guía, presenta la estructura orgánica de gestión por procesos y proporciona una orientación práctica para el funcionamiento del centro de emprendimiento e incubación de empresas.

Unidad III.- Propone indicadores para la medición, evaluación y gestión del desempeño.

Unidad IV.- Presenta la estructura básica de un plan de negocios.

Unidad I

5.4.2. Antecedentes

La creación de empresas de éxito, es un tema de actualidad e interés mundial, no sólo en el ámbito académico sino también en el ámbito socioeconómico, se considera que la creación de nuevas empresas generara nuevos puestos de trabajo y contribuirá a resolver el creciente problema de desempleo.

En el ámbito académico su importancia ha crecido en las últimas décadas, es un tema de estudio mediante los ejes de docencia, investigación, gestión y vinculación con la comunidad, se tratan aspectos que tienen que ver con la creatividad, innovación, la organización de empresas, el marketing y las finanzas.

En muchos países, la política de fomento y ayuda a la creación de empresas se ha convertido en un objetivo prioritario a nivel gubernamental, comunitario y personal.

Esta guía propone la creación de un centro de emprendimiento e incubadora de empresas en la provincia, mediante la articulación de las potencialidades del sector académico, público y privado que contribuya a la creación y desarrollo de nuevas empresas de éxito en la provincia. Busca orientar el proceso de creación, sugerir su estructura organizacional, principales procesos estratégicos, habilitantes y de apoyo para su adecuado funcionamiento y los indicadores de evaluación que permitan conocer los resultados de su gestión.

5.4.3. Papel de los actores locales en el desarrollo provincial

Alcanzar niveles de desarrollo socioeconómico y bienestar provincial requiere articular las potencialidades de los actores locales y de una participación comprometida con el desarrollo de la provincia, renunciando a cualquier abanderamiento político u interés personal, permitiendo que la academia, el sector público y privado puedan trabajar juntos por un mismo fin.

Papel de la academia - sector público - sector privado

Si se desea alcanzar mejores condiciones socioeconómicas en la provincia, articular y fomentar las relaciones entre los actores locales no es una opción, sino una necesidad.

La academia deberá realizar un diagnóstico que permita conocer las necesidades reales del sector productivo, sus cadenas de valor y sectores estratégicos de desarrollo, promover mecanismos de comunicación con el sector público y privado que permita planificar y ejecutar modelos de educación sustentable y acordes al desarrollo económico de la provincia.

Los gobiernos locales deben ser el ente articulador y promotor de la transferencia del conocimiento desde la academia al sector emprendedor, generando una ventaja competitiva en la provincia.

Las instituciones educativas, el sector público y privado deben actuar en unidad de pensamiento y acción.

Existen acciones que debería trabajarse de manera conjunta, entre ellas se propone:

Crear un ambiente de confianza, compromiso y comunicación entre las partes, elementos básicos para una vinculación exitosa.

Diseñar programas de estudios acordes a las necesidades del entorno provincial.

Desarrollar y compartir investigaciones entre instituciones educativas y el sector productivo.

Trabajar en el desarrollo de actitudes y aptitudes emprendedoras, con el objeto de contar con un talento humano mejor preparado y de acuerdo al contexto del sector productivo.

Planificar y ejecutar proyectos de corto, mediano y largo plazo que permita crear equipos interdisciplinarios con conocimiento y experiencia en el tema.

En este proceso debería promoverse una relación horizontal entre los actores participantes, no obstante quien debería tomar la iniciativa y liderar este proceso, por contar con elementos y fortalezas que favorecen su accionar es la Academia

Estrategia de vinculación

Se hace necesario crear mecanismos e instancias de diálogo entre la sociedad civil, gobiernos locales, centros educativos y sectores sociales para lograr una mejor articulación de la estructura académica, y el sector productivo.

El objetivo de articularse es crear y/o fortalecer proyectos que contribuyan en los procesos de desarrollo provincial.

La propuesta parte del paradigma ganar-ganar en la que la relación de los actores territoriales requiere establecer estrategias de negociación de beneficio mutuo en un océano azul.

Se propone articular un equipo técnico que junto con los líderes territoriales puedan trabajar en desarrollar y perfeccionar un ecosistema emprendedor.

5.5. Actores vinculados:

Entre los actores vinculados deberán estar, los emprendedores, centros educativos, la academia, municipalidades, cámaras de la producción, entidades financieras, cooperativas, entidades de desarrollo económico local, entre otros.

Alcance

El alcance de la presente propuesta comprende el definir la estructura organizacional del centro de emprendimiento e incubación de empresas, sus principales procesos de operación así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan su medición, evaluación y seguimiento.

Acciones clave

Entre las acciones claves para la creación del Centro de Emprendimiento, se pueden señalar entre otras, el:

1. Definir los socios estratégicos de la organización y su lugar de operación.
2. Establecer los mecanismos de financiamiento para su sostenibilidad.
3. Definir los mecanismos de autogestión.
4. Conformar el equipo técnico que apoye el proceso de creación y ejecución del proyecto.
5. Organizar comités técnicos, académicos y empresariales.
6. Establecer estrategias y metodologías de asesoría técnica y acompañamiento a los emprendedores.
7. Crear el centro de emprendimiento.

Tipo de empresa

Se propone que el centro de emprendimiento e incubadora de empresas se constituya bajo la figura jurídica de una Corporación de derecho privado, sin fines de lucro, independientemente de la personería jurídica de sus miembros, sujeta a las disposiciones del Código Civil en su Libro I, Título XXIX, y demás leyes, acuerdos, o resoluciones aplicables a este tipo de organización. Se anexa modelo de estatutos bajo las consideraciones anotadas.

Las mejores prácticas de gestión de incubadoras de empresas recomiendan que el gobierno corporativo se conforme por los representantes de la organización que la ha concebido, diseñado e implementado, centros de educación superior, gobiernos locales, corporaciones con o sin fines de lucro, asociaciones gremiales y empresariales entre otras; quienes tendrán las atribuciones necesarias para la toma de decisiones rápida, ágil y oportuna.

Mientras mayor participación y compromiso exista por parte de los actores sociales que integran la provincia, mayor probabilidad de éxito se tendrá.

Aprobación y estatuto de la organización

Para obtener aprobación de la organización se debe:

Presentar una solicitud, dirigida al Secretario General de la Administración Pública, firmada por el miembro fundador delegado para ello, adjuntando en un sólo expediente, los siguientes documentos, debidamente certificados por el Secretario de la organización:

1. Acta de la Asamblea Constitutiva de la organización en formación, suscrita por todos los miembros fundadores, la misma que deberá contener:
 - 1.1. Voluntad de los miembros de constituir la misma;
 - 1.2. Nómina de la directiva provisional;
 - 1.3. Nombres completos, la nacionalidad, números de los documentos de identidad y domicilio de cada uno de los miembros fundadores; y,
 - 1.4. Indicación del lugar en que la entidad en formación tendrá su sede, con referencia de la calle, parroquia, cantón, provincia e indicación de un número de teléfono, fax, o dirección de correo electrónico y casilla postal, en caso de tenerlos.
2. Copia del correspondiente estatuto que deberá incluir la certificación del Secretario provisional, en la que se indique con exactitud la o las fechas de estudio y aprobación del mismo.

El Secretario General de la Administración Pública se encuentra facultado para someter la solicitud a aprobación del Presidente de la República o, de ser el caso, para enviar la documentación que le fuera presentada al Ministro del ramo que estime competente.

3. Se deberá acreditar un patrimonio mínimo de USD 4.000 dólares de los Estados Unidos de América en una cuenta de integración de capital.
4. Los miembros integrantes, deberán además presentar los siguientes documentos certificados por el Secretario de la organización:
 - a. Acta de la asamblea en la que conste la decisión de participar en la constitución del centro de emprendimiento e incubadora de empresas, con los nombres completos, números del documento de identidad y firmas respectivas de los socios asistentes a la misma, así como la designación de los delegados.

- b. Copia certificada del documento en que conste la nómina de la directiva y el documento que acredite la representación legal.
- c. Copia certificada del acuerdo ministerial o instrumento legal que acredite la personalidad jurídica, y de existir, la última reforma del estatuto, legalmente aprobada.

Si la documentación cumple con los requisitos señalados y el estatuto no se contrapone al ordenamiento jurídico, se elaborará el acuerdo ministerial o decreto ejecutivo que conceda personería jurídica a la organización en formación, en el término máximo de quince días contados a partir de la presentación de la solicitud con la totalidad de requisitos.

Una vez obtenida la personería jurídica, se pondrá en conocimiento del Ministerio correspondiente la nómina de la directiva, en un plazo máximo de quince días posteriores a la fecha de elección, para el registro estadístico respectivo.

5.6. Estructura orgánica de gestión por procesos del centro de emprendimiento e incubadora de empresas de Imbabura.

Toda organización que se proponga alcanzar la excelencia en sus productos y servicios debe gestionar sus actividades en términos de procesos, los cuales deben aportar cada vez más valor a sus clientes, razón de ser de la organización, así como también, a otros grupos de interés manteniéndose alineados con la misión, objetivos institucionales y su visión.

A continuación se presenta los principales procesos que contribuirán a su operación y desarrollo.

Procesos.- Son aquellos que configuran los productos y servicios, se ordenan y clasifican en función de la contribución o valor agregado que aportan al cumplimiento y consecución de la misión institucional:

Gobernantes o estratégicos.

Son los que se encuentran relacionados con la definición y el control de los objetivos de la organización, su planificación y estrategia, definición de la misión, visión y valores. En su gestión interviene directamente el equipo directivo.

Generadores de valor, operativos o de servicios.

Éstos permiten el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización, que añaden valor para el cliente o inciden directamente en su satisfacción.

Habilitantes de soporte o apoyo.

Facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno.

Habilitantes de asesoría

Corresponden a aquellos que con sus conocimientos especializados, asesoran a los procesos gobernantes, habilitantes de apoyo y generadores de valor, creando la base técnica y legal para el desarrollo de sus actividades.

Estrategia de operación

A fin de que la estructura organizacional sea liviana y ágil se sugiere que aquellos servicios que no sean parte de los procesos generadores de valor, puedan ser contratados con terceros, como los servicios generales, de provisión de infraestructura virtual, así como los diversos servicios de apoyo a la operación.

Algunos de los servicios a subcontratar pueden ser proporcionados por investigadores y docentes universitarios, por ejemplo las asesorías especializadas en aspectos técnicos, administrativos y de gestión.

Los servicios no delegables, que la incubadora debe proporcionar por sí misma en forma mandataria, son aquellos que conforman la atmósfera de trabajo y los que dan acceso a las redes, así como el apoyo directo al crecimiento de los incubados.

“Se considera importante que el centro de emprendimiento e incubadora de empresas se posicione como un proveedor de espacios de trabajo de alto prestigio y calidad” (OECD, 1999 Organisation for Economic Co-operation and Development).

5.7. Proceso de gestión del emprendimiento

El modelo del proceso de gestión del emprendimiento a seguir se detalla a continuación, básicamente consta de cuatro subprocesos:

5.7.1. Subproceso de fomento de la cultura emprendedora.

Su principal objetivo es difundir la cultura emprendedora en la sociedad.

5.7.2. Subproceso de preincubación.

Contempla la elaboración del Plan de Negocios, desarrollo de nuevos productos y la definición del modelo de negocios.

5.7.3. Subproceso de incubación.

Asesorar la creación de empresas y unidades productivas.

5.7.4. Subproceso de seguimiento y servicios empresariales.

Comprende el brindar servicios para mejorar la gestión, crecimiento y consolidación de la empresa.

Cadena de valor.- Según Michael Porter en su obra Competitive Advantage (1985), La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

Gráfico No 52 **Cadena de valor para la gestión del emprendimiento**



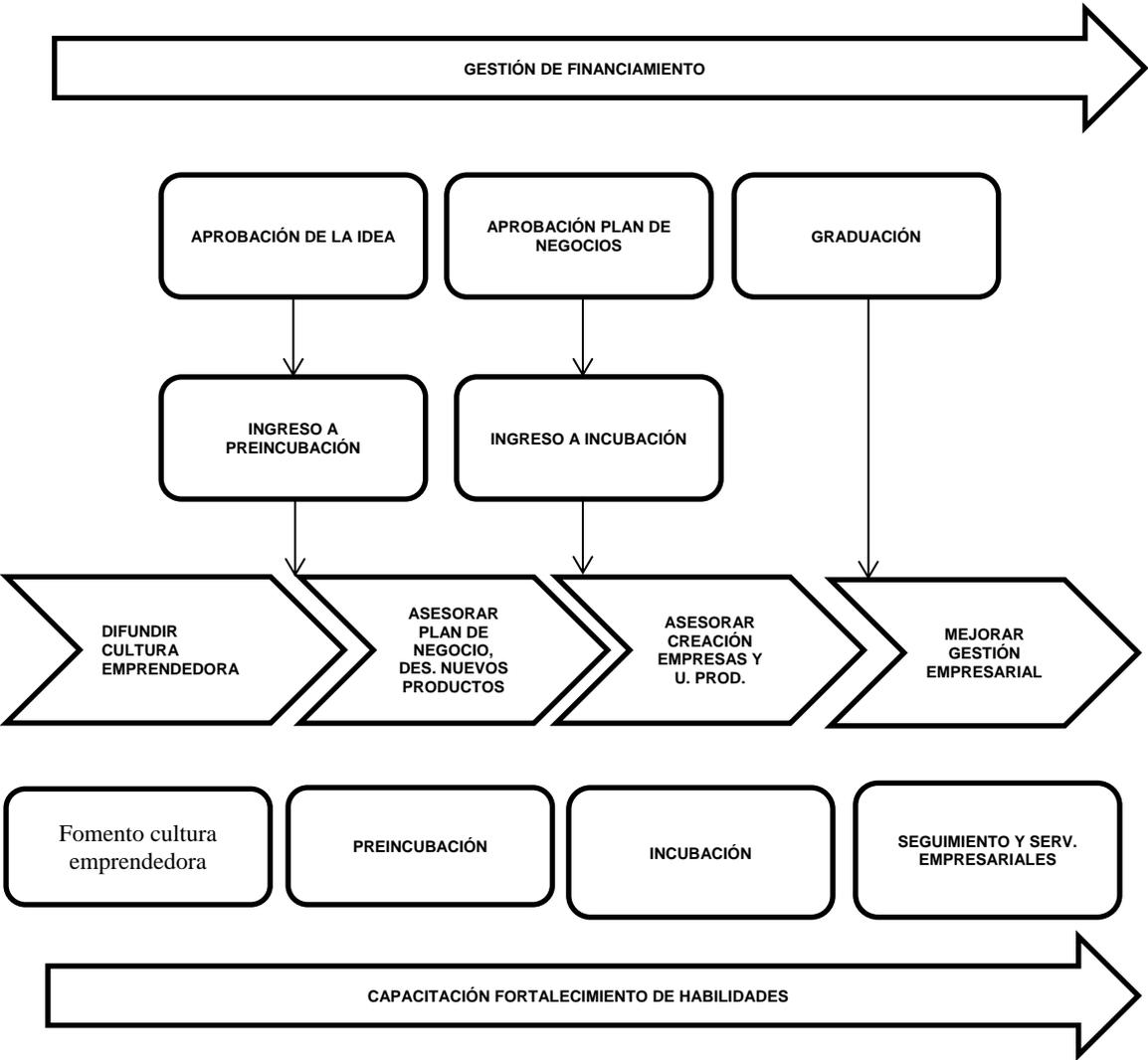
Fuente: Evaluación incubadoras Innova - Chile

Elaborado por: Autor

5.8. Modelo del proceso de gestión del emprendimiento

Gráfico No 53 El modelo gráfico del proceso de incubación de empresas.

Considera las fases de: Fomento a la cultura emprendedora, Pre incubación, Incubación y Seguimiento y servicios empresariales, se señala la característica o esencia de cada una de ellas, se puede observar también que la capacitación y fortalecimiento de habilidades emprendedoras son parte de cada uno de estos procesos, como también la búsqueda de oportunidades de financiamiento del emprendimiento.



Fuente: Evaluación Incubadoras Innova Chile
 Elaborado por: Autor

5.9. Subprocesos de la gestión del emprendimiento

Cuadro Nro. 51 Subprocesos de gestión del emprendimiento

SUBPROCESOS	PROCESO DE GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO			
	Fomento de la Cultura de Emprendimiento	Pre incubación	Incubación	Seguimiento y Servicios empresariales
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir la cultura de emprendimiento en la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesor la elaboración de planes de negocios, desarrollo de nuevos productos y la definición del modelo de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesor la creación de empresas y unidades productivas 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar servicios empresariales para mejorar la gestión de las Mi Pymes
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad Universitaria - Graduados - Egresados - Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad Universitaria - Graduados - Egresados - Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad Universitaria - Graduados - Egresados - Sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> - Mi Pymes
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad Universitaria - Sociedad - Graduados - Egresados 	<ul style="list-style-type: none"> - Subproceso de Fomento de la Cultura de Emprendimiento - Subproceso Transferencia - Subproceso Aplicación Comunidad Universitaria - Sociedad - Graduados - Egresados 	<ul style="list-style-type: none"> - Subproceso de pre incubación - Comunidad Universitaria - Sociedad - Graduados - Egresados 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas Incubadas - Mi Pymes
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades y expectativas de la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de Proyectos de Investigación en distintas áreas y ámbitos de la academia. - Necesidades y expectativas de la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades y expectativas de los interesados 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades y expectativas de las Mi Pymes
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de capacitación realizadas - Personas motivadas y capacitadas en emprendimiento y gestión empresarial - Nuevas ideas de negocio seleccionadas - Nuevos proyectos empresariales 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos asesorados y apoyados - Talleres y asesoría realizados - Actividades de promoción realizadas - Planes de negocios. - Desarrollo de nuevos productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas creadas. - Empresas en funcionamiento. - Puestos de trabajo generados. - Financiamiento logrado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios brindados al emprendedor - Informe de satisfacción del servicio prestado

Fuente: Estatuto procesos CFN

Elaborado por: Autor

Unidad II

5.10. Estructura orgánica alineada a la misión.

La estructura organizacional del centro de emprendimiento e incubadora de empresas se basa en su Misión y Objetivos Institucionales:

5.10.1. Misión institucional.

Apoyar a pequeños y medianos emprendedores en la etapa de creación y desarrollo de nuevas empresas, innovadoras en productos, servicios y procesos, aumentando la velocidad de nacimiento de nuevas empresas y su tasa de éxito en el mediano plazo.

5.10.2. Visión institucional.

En los próximos cinco años convertirse en el motor de desarrollo local de la provincia de Imbabura.

5.10.3. Objetivo general:

Fortalecer y dinamizar el desarrollo económico local, mediante la creación de un ecosistema emprendedor que promueva y desarrolle nuevos emprendimientos, los asesore y apoye su crecimiento durante sus primeros años de vida.

5.10.4. Objetivos específicos

- a. Asesorar, acompañar, ejecutar y poner en marcha planes de negocio que generen nuevos empleos y dinamicen la economía provincial.
- b. Intermediar con las entidades públicas, privadas y/o mixtas para promover la oferta de bienes y servicios de desarrollo empresarial y facilitar el acceso a fuentes de financiamiento que contribuyan al éxito del emprendedor imbabureño.
- c. Apoyar la creación y consolidación de nuevas empresas, ayudándolas a superar las barreras técnicas, gerenciales y de mercado.
- d. Reducir la mortalidad de pequeños y medianos emprendimientos en la etapa de creación y desarrollo de una nueva empresa.
- e. Apoyar la introducción de nuevos productos, procesos y servicios al mercado.
- f. Acelerar el proceso de financiamiento de las empresas pre incubadas e incubadas.

- g. Aportar al desarrollo económico de la región donde se encuentra el centro de emprendimiento e incubadora de empresas.
- h. Contribuir a la creación y fomento de una cultura emprendedora.
- i. Lograr la auto-sostenibilidad económica.
- j. Posibilitar y acelerar la transferencia de innovaciones tecnológicas desde el mundo académico y de la investigación hacia el ámbito empresarial.

5.10.5. Principios y valores institucionales

Orientan el accionar diario de la organización, se proponen:

Honestidad.- Comportamiento ético y apegado a los principios y normatividad Institucional.

Respeto.- Reconocer las diferencias individuales, dando a todas las personas un trato digno, escuchándolas para aprovechar sus aportaciones.

Profesionalismo.- Trabajar de manera comprometida, responsable y eficiente, buscando el desarrollo integral.

Calidad y servicio.- Realizar el trabajo buscando un mejoramiento continuo de manera que las expectativas de los clientes sean plenamente satisfechas y, en la medida de lo posible, superadas.

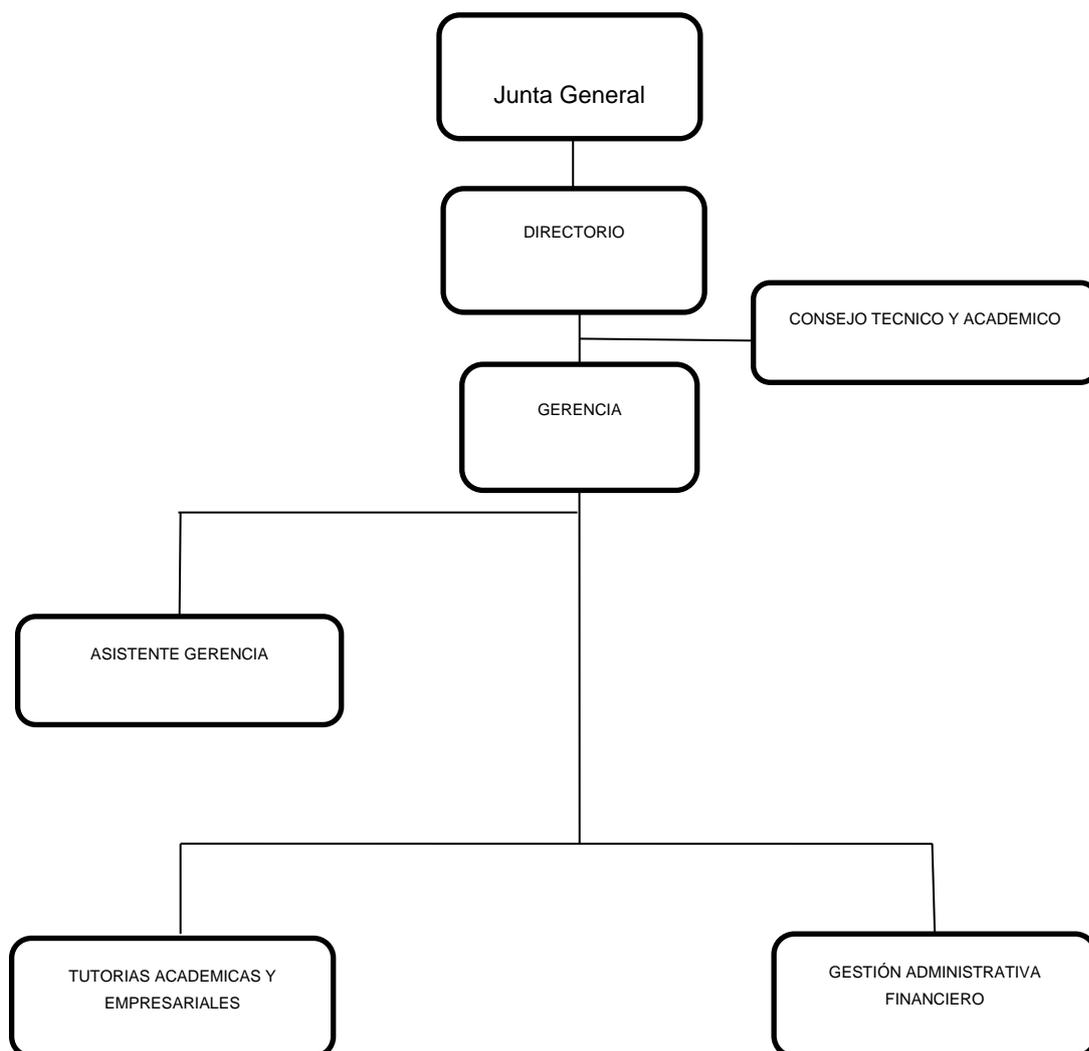
Trabajo en equipo.- Mantener relaciones basadas en la confianza, la colaboración, la comunicación abierta y sustentada, así como en todas aquellas conductas que faciliten la integración, participación y el logro de los objetivos institucionales.

Creatividad.- Utilizar iniciativa e imaginación de manera permanentemente en el desarrollo de productos, servicios y procesos de trabajo innovadores.

Confidencialidad.- Mantener la discreción en cuanto a información y documentación suministrada por el cliente.

5.10.6. Estructura orgánica

Gráfico No 54 Organigrama



Fuente: Evaluación Incubadoras Innova-Chile

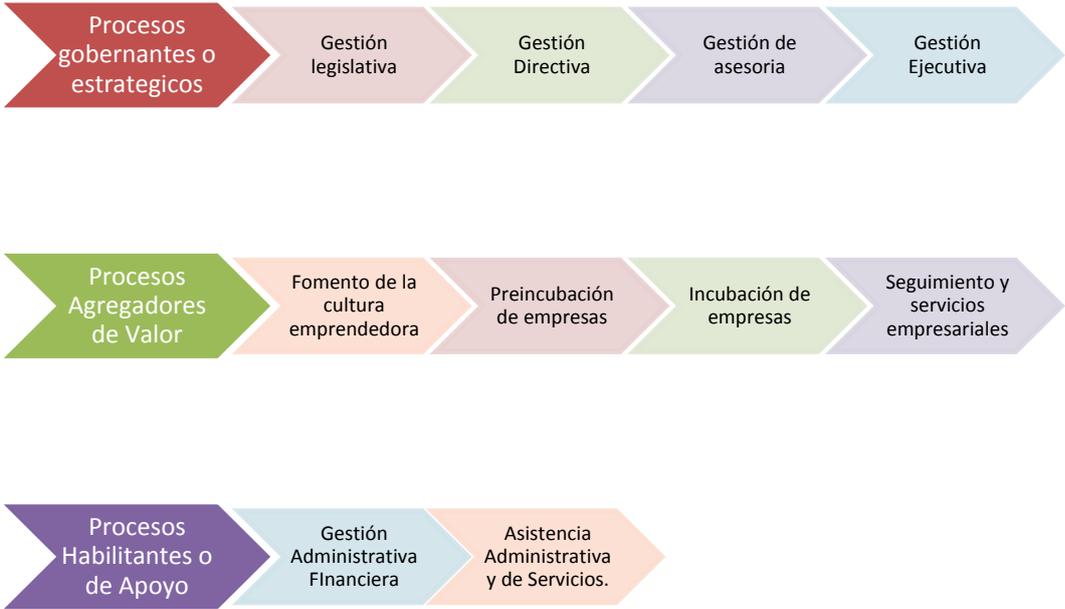
Elaborado por: Autor

5.10.7. Estructura orgánica por procesos

Para el cumplimiento de su misión y la consecución de sus objetivos institucionales se plantea una estructura orgánica de gestión por procesos, conformada por:

Cuadro Nro. 52 Mapa de procesos

Los procesos básicos de toda organización incluyen: Procesos gobernantes o estratégicos, Agregadores de Valor y Habilitantes o de apoyo, más adelante se explica cada uno de ellos.



Fuente: Estatuto procesos CFN
Elaborado por: Autor

5.10.8. Procesos estratégicos

Estos procesos están conformados por aquellos que tienen que ver con la Visión Estratégica de la Organización, se encuentran conformados por la gestión legislativa, gestión directiva, gestión de asesoría y gestión ejecutiva.



Fuente: Estatuto procesos CFN

Elaborado por: Autor

5.10.9. Procesos agregadores de valor

Son aquellos procesos que tienen directa relación con la razón de ser de la organización, se encuentran conformados por Fomento de la cultura emprendedora, Pre Incubación de empresas, Incubación de empresas, Seguimiento y servicios empresariales.



Fuente: Estatuto procesos CFN

Elaborado por: Autor

5.10.10. Procesos habilitantes o de apoyo

Estos buscan brindar el soporte y apoyo necesario a los demás procesos a fin de alcanzar los objetivos y propósitos institucionales, los conforman la Gestión administrativa financiera y Asistencia administrativa y de servicios.



Fuente: Estatuto procesos CFN

Elaborado por: Autor

5.10.11. Descripción de Atribuciones y responsabilidades por procesos.

Procesos estratégicos.- Estos están conformados por aquellos que tienen que ver con la Visión Estratégica de la Organización, se encuentran conformados por la gestión legislativa, gestión directiva, gestión de asesoría y gestión ejecutiva.

Subproceso de gestión legislativa.- Este subproceso tiene que ver con la creación de un marco legal estratégico que viabilice la consecución de los propósitos institucionales.

Cuadro Nro. 53 Gestión Legislativa

COD.	PROCESOS ESTRATÉGICOS		
PE01	PROCESO	ESTRATÉGICO	
	OBJETIVO	Establecer las directrices estratégicas y operativas que orienten y permitan un adecuado desempeño institucional.	
PE01-SE01	SUBPROCESO	GESTION LEGISLATIVA	
	OBJETIVO	Crear el marco legal, estratégico y operativo que contribuya a una adecuada gestión directiva y gerencial, viabilizando la consecución de los propósitos institucionales mediante mecanismos de evaluación y mejoramiento continuo permanente.	
	RESPONSABLE	MIEMBROS ASAMBLEA	FECHA
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución de la Republica - Código Civil Libro I, Título XXIX y demás Leyes que rigen estas organizaciones - Estatutos y reglamentos institucionales - Plan Nacional de Desarrollo - Plan del Buen Vivir - Necesidades y expectativas de la comunidad <ul style="list-style-type: none"> o Sector Productivo o Gobiernos Locales o Comunidad Universitaria o Estudiantes o Egresados o Graduados 		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar el estatuto, conocer y resolver sobre las reformas propuestas a éste, que entraran en vigencia una vez aprobadas por el organismo competente. - Controlar el cumplimiento de los fines institucionales. - Conocer y resolver sobre los informes del Gerente: Balance General, Estado de Resultados, Presupuesto entre otros aspectos propios de la organización. - Aprobar el Plan Estratégico, el presupuesto y conocer el Plan Operativo Anual. - Evaluar la Ejecución del Plan Operativo Anual y Plan Estratégico Institucional. - Nombrar y remover por causas debidamente justificadas a los miembros del Directorio, principales y suplentes. - Designar el Comisario de la institución. - Conocer y resolver sobre el ingreso y separación de sus miembros. - Requerir informes de gestión al Directorio y/o Gerente cuando lo estime necesario. - Expedir y reformar las directrices y reglamentos necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización. 		

	<ul style="list-style-type: none"> - Las demás que se estimen necesarias para una buena marcha institucional.
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Estatuto en vigencia y actualizado. - Aprobación Plan Estratégico y conocimiento del Plan Operativo Anual. - Evaluación sobre ejecución del Plan Operativo Anual y Plan Estratégico. - Resoluciones sobre Balance General, Estado de Resultados, Presupuesto. - Resolución sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales. - Nombramientos de directivos principales y suplentes. - Designación de Comisario. - Resolución sobre ingreso y separación de miembros a la organización. - Políticas y reglamentos para funcionamiento de la organización. - Requerimientos de informes de gestión al Directorio y/o Gerente. - Normativa institucional actualizada.
COMPETENCIAS	<p>ESTRUCTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Honestidad - Compromiso - Profesionalismo - Confidencialidad <p>LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visión Integral para identificar, plantear y resolver problemas. - Comunicación efectiva. - Orientación a resultados. - Trabajo en equipo. - Orientación al cliente externo. - Promotor del cambio. - Capacidad de influir en el entorno. - Creatividad - Capacidad para organizar y planificar su tiempo.
PERFIL PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional de tercer o cuarto nivel. - Experiencia y conocimiento del sector empresarial. - Experiencia en funciones de dirección institucional.

Fuente: Estatuto procesos CFN

Elaborado por: Autor

5.10.12. **Subproceso de gestión Directiva.-**

Contribuye a la consecución de los objetivos institucionales creando un entorno y condiciones apropiadas para la gestión gerencial.

Cuadro Nro. 54 Gestión Directiva

COD.	PROCESOS ESTRATÉGICOS		
PE01	PROCESO	ESTRATÉGICO	
	OBJETIVO	Establecer las directrices estratégicas y operativas que orienten y permitan un adecuado desempeño institucional.	
PE01-SE02	SUBPROCESO	GESTION DIRECTIVA	
	OBJETIVO	Velar y contribuir a la consecución de los objetivos institucionales, creando un entorno y condiciones apropiadas para la gestión gerencial.	
	RESPONSABLE	DIRECTORES	FECHA
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución de la Republica - Código Civil Libro I, Título XXIX y demás Leyes que rigen estas organizaciones. - Plan Nacional de Desarrollo - Plan Nacional del Buen Vivir - Estatutos y reglamentos institucionales. - Necesidades y expectativas de la comunidad <ul style="list-style-type: none"> o Sector Productivo o Gobiernos Locales o Comunidad Universitaria o Estudiantes o Egresados o Graduados 		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Observar la Ley y cumplir con políticas y normas institucionales aprobadas por la Junta General; - Emitir políticas, reglamentos, y demás resoluciones necesarias para la dirección, gestión y fortalecimiento del centro de emprendimiento e incubadora de empresas de Imbabura. - Promover políticas orientadas a fomentar el emprendimiento y el desarrollo empresarial en la provincia, mejorando el acceso a productos, bienes y servicios que contribuyan al desarrollo de nuevas ideas de negocios y empresas. - Gestionar los recursos financieros y materiales para un adecuado funcionamiento y definir mecanismos para lograr la sostenibilidad institucional. - Disponer de redes, contactos y aliados estratégicos en los ámbitos en los que se desenvuelve la organización. - Formular el Plan estratégico de Desarrollo Institucional para conocimiento y aprobación de la Junta General. - Conocer el plan de trabajo anual y su presupuesto, para presentarlo a la Junta General para su aprobación definitiva. - Apoyar la gestión gerencial para establecer y gestionar la red de servicios profesionales, mentores e inversionistas. - Nombrar los miembros del Consejo Técnico y Académico y dar los lineamientos generales para su funcionamiento. - Apoyar la operación de la incubadora, monitorear la gestión administrativa, financiera y presupuestaria de la organización. - Fomentar alianzas, redes de desarrollo empresarial local, nacional e internacional y 		

	<p>promover la incubadora en la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sesionar ordinariamente, por lo menos una vez al mes. - Nombrar y remover al gerente cuando corresponda.
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas y reglamentos del centro de emprendimiento - Recursos y mecanismos de sostenibilidad financiera. - Aliados estratégicos y redes de contacto locales, nacionales e internacionales. - Plan estratégico y operacional. - Red de servicios profesionales, mentores e inversionistas. - Nombramiento equipo técnico y lineamientos para su funcionamiento - Evaluación de informes de gestión. - Resoluciones y actas de reuniones mensuales - Nombramiento gerente.
COMPETENCIAS	<p>ESTRUCTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Honestidad - Compromiso - Profesionalismo - Confidencialidad <p>LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visión Integral para identificar, plantear y resolver problemas. - Comunicación efectiva. - Orientación a resultados. - Trabajo en equipo. - Orientación al cliente. - Promotor de cambio. - Capacidad de influir en el entorno. - Creatividad - Sensibilidad de prever necesidades institucionales y del cliente para proporcionar soluciones oportunas con productos y/o servicios adecuados. - Capacidad para organizar y planificar su tiempo.
PERFIL PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional de tercer o cuarto nivel. - Experiencia y conocimiento del sector empresarial. - Estudios de postgrado y/o capacitación en temas de desarrollo local, financieros y de riesgo. - Experiencia como consultor o gestor empresarial. - Vocación de servicio.

Fuente: Estatuto procesos CFN

Elaborado por: Autor

5.10.13. Subproceso de gestión de asesoría.-

Orienta la gestión institucional en ámbitos técnicos especializados como el académico y empresarial.

Cuadro Nro. 55 Gestión de Asesoría.

COD.	PROCESOS ESTRATÉGICOS		
PE01	PROCESO	ESTRATÉGICO	
	OBJETIVO	Establecer las directrices estratégicas y operativas que orienten y permita un adecuado desempeño institucional.	
PE01-SE03	SUBPROCESO	GESTION DE ASESORIA	
	OBJETIVO	Orientar la gestión institucional en los ámbitos académico y empresarial para la consecución de los objetivos institucionales.	
	RESPONSABLE	MIEMBROS DEL CONSEJO TECNICO ACADEMICO.	FECHA
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución de la Republica - Código Civil Libro I, Título XXIX y demás Leyes que rigen estas organizaciones. - Plan Nacional de Desarrollo - Plan Nacional del Buen Vivir - Estatutos y reglamentos institucionales. - Necesidades y expectativas de la comunidad <ul style="list-style-type: none"> o Sector Productivo o Gobiernos Locales o Comunidad Universitaria o Estudiantes o Egresados o Graduados 		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar y orientar la gestión de la organización a efectos de confirmar que esta responde a los requerimientos y exigencias del sector empresarial, la academia y el sector público. - Proponer al Directorio para su aprobación líneas de acción y desarrollo. - Fomentar la interacción del centro de emprendimiento con organizaciones y empresas del mercado local, nacional e internacional con la finalidad de identificar oportunidades y nuevas ideas de negocios. - Sugerir a la organización una red de asesores y recursos locales, nacionales e internacionales. - Recomendar mecanismos de financiamiento para sostenibilidad de la organización. - Proponer técnicos empresariales y académicos para asesorar los emprendimientos. - Buscar mecanismos para fortalecer las competencias del talento humano de la institución. - Emitir su opinión sobre la gestión de la organización y su impacto en el entorno. 		
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de líneas de acción y desarrollo a seguir. - Guía y recomendaciones técnicas empresariales y académicas para el desarrollo de actividades de la organización. - Redes y contactos. - Mecanismos de financiamiento. - Asesores académicos y empresariales - Mecanismos de fortalecimiento de competencias. 		

COMPETENCIAS	<p>ESTRUCTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Honestidad - Profesionalismo - Confidencialidad <p>LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - - Visión Integral para identificar, plantear y resolver problemas. - Comunicación efectiva. - Orientación a resultados. - Trabajo en equipo. - Orientación al cliente externo. - Promotor del cambio. - Capacidad de influir en el entorno. - Creatividad - Sensibilidad e iniciativa en prever necesidades institucionales y del cliente para proporcionar soluciones oportunas con productos y/o servicios adecuados. - Capacidad para organizar y planificar su tiempo.
PERFIL PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional de tercer o cuarto nivel. - Experiencia y conocimiento del sector empresarial y académico universitario. - Estudios de postgrado en gestión de negocios y/o capacitación en temas de desarrollo local, financieros y de riesgo. - Experiencia como consultor o gestor empresarial y docencia universitaria. - Vocación de servicio.

Fuente: Estatuto procesos CFN

Elaborado por: Autor

5.10.14. Subproceso de gestión ejecutiva.-

Permite la dirección y administración de la organización.

Cuadro Nro. 56 Gestión Ejecutiva

COD.	PROCESOS ESTRATÉGICOS		
PE01	PROCESO	ESTRATÉGICO	
	OBJETIVO	Establecer las directrices estratégicas y operativas que orienten y permitan una adecuada gestión institucional.	
PE01-SE04	SUBPROCESO	GESTION EJECUTIVA	
	OBJETIVO	Dirigir y administrar la organización para la consecución de los objetivos institucionales.	
	RESPONSABLE	GERENTE	FECHA
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución de la Republica - Código Civil Libro I, Título XXIX y demás Leyes que rigen estas organizaciones. - Plan Nacional de Desarrollo - Plan Nacional del Buen Vivir - Estatutos y reglamentos institucionales. - Necesidades y expectativas de la comunidad <ul style="list-style-type: none"> o Sector Productivo o Gobiernos Locales o Comunidad Universitaria o Estudiantes o Egresados o Graduados 		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con la Constitución Política de la República del Ecuador, leyes y demás normas vigentes relacionadas con su ámbito de acción. - Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la organización en todas sus actividades y relaciones con los organismos nacionales e internacionales. - Actuar en calidad de Secretario en las reuniones de Directorio; - Administrar la organización de conformidad con el Estatuto y Reglamentos; - Celebrar convenios y contratos, hasta el monto que le autorice el Directorio para el cumplimiento de los fines institucionales. - Presentar cada año un informe de labores dando a conocer el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias. - Proponer al Directorio para su aprobación el Plan de Desarrollo Estratégico y el Plan Operativo Anual. - Gestionar mediante Comités Técnicos-Académicos el proceso de evaluación y selección de los emprendimientos presentados; - Evaluar permanentemente el trabajo de las empresas incubadas y sugerir consultorías o asesorías; - Estimular y apoyar las actividades de capacitación del talento humano de las empresas incubadas; - Estimular la interacción de las empresas incubadas con el mercado local, nacional e internacional con la finalidad de identificar oportunidades de negocios. 		

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y administrar el portafolio de servicios ofrecidos por la institución. - Articular a la organización una red de asesores y recursos locales, nacionales e internacionales- - Promover la presentación de proyectos a incubarse. - Identificar y promover mecanismos de inversión y de garantía, para las empresas incubadas. - Captar recursos para investigación, tecnología, desarrollo de proyectos y crecimiento del centro. - Conformar el Banco de Proyectos e Información. - Buscar socios estratégicos para el desarrollo de la organización. - Promover mecanismos de financiamiento para sostenibilidad de la organización. - Proponer estrategias y programas de autogestión. - Integrar equipos técnicos que ejecuten el proceso emprendedor. - Organizar comités técnicos académicos y empresariales para asesorar los emprendimientos. - Definir estrategias de asesoría técnica y acompañamiento a los emprendedores. - Buscar mecanismos para fortalecer las competencias de los emprendedores. - Dirigir y administrar el centro de emprendimiento e incubadora de empresas. - Reportar mensualmente al Directorio acerca de su gestión. - Presentar un informe de desarrollo anual que permita evaluar el progreso del centro de emprendimiento e incubadora de empresas.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">PRODUCTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - - Propuesta de plan estratégico de desarrollo, plan operativo anual y presupuesto. - Propuesta de gestión de emprendimiento para la comunidad. - Equipo de trabajo. - Actas de reuniones del Directorio - Convenios suscritos. - Proceso de evaluación y selección de emprendimientos presentados. - Informe de gestión mensual y anual del centro. - Balances de gestión. - Emprendedores capacitados, asesorados y apoyados. - Talleres, cursos, charlas de incubación dictadas a la comunidad. - Actividades de promoción ejecutadas en la comunidad. - Empresas creadas. - Empresas en funcionamiento. - Puestos de trabajo generados. - Financiamiento logrado. - Redes y contactos. - Comités académicos y empresariales - Estrategias de asesoría - Plan de fortalecimiento de competencias.

COMPETENCIAS	<p>ESTRUCTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Honestidad - Profesionalismo - Confidencialidad <p>LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - - Visión Integral para identificar, plantear y resolver problemas. - Comunicación efectiva. - Orientación a resultados. - Trabajo en equipo. - Orientación al cliente externo. - Promotor del cambio. - Capacidad de influir en el entorno. - Creatividad - Sensibilidad e iniciativa en prever necesidades institucionales y del cliente para proporcionar soluciones oportunas con productos y/o servicios adecuados. - Capacidad para organizar y planificar su tiempo.
PERFIL PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional de tercer o cuarto nivel. - Experiencia y conocimiento del sector empresarial y académico universitario. - Estudios de postgrado en gestión de negocios y/o capacitación en temas de desarrollo local, financieros y de riesgo. - Experiencia como consultor o gestor empresarial y docencia universitaria. - Vocación de servicio.

Fuente: Estatuto procesos CFN

Elaborado por: Autor

5.10.15. Procesos agregadores de valor.-

Son aquellos procesos que tiene directa relación con la razón de ser de la organización.

Subproceso de fomento de la cultura emprendedora.- Busca difundir la cultura de emprendimiento en la sociedad.

Cuadro Nro. 57 Fomento de la Cultura Emprendedora

COD.	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR			
PAV01	PROCESO	GESTION DEL EMPRENDIMIENTO		
	OBJETIVO	Contribuir a la generación de nuevas emprendimientos, reducir su índice de mortalidad y aumentar su probabilidad de éxito.		
PAV01-SAV01	SUBPROCESO	FOMENTO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA		
	OBJETIVO	Difundir la cultura de emprendimiento en la sociedad		
	RESPONSABLE	TUTORES ACADEMICOS Y EMPRESARIALES	FECHA	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades y expectativas de la comunidad - Sector Productivo - Gobiernos Locales - Comunidad Universitaria - Autoridades Universitarias - Estudiantes - Egresados - Graduados 			
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Formular la propuesta de difusión de la cultura emprendedora en base a las necesidades y expectativas de la comunidad. - Aprobar propuesta de fomento de la cultura emprendedora en la provincia. - Coordinar ejecución de la propuesta de fomento emprendedor con cada sector. - Dictar charlas, talleres, cursos a la comunidad. - Promover y difundir en la comunidad las actividades del centro de emprendimiento. - Identificar en forma temprana las ideas de negocio y proyectos para apoyo del centro de emprendimiento. - Participar de manera activa en equipos interdisciplinarios de consultoría, asesoría y acompañamiento empresarial. - Evaluar y seleccionar las ideas de negocios con potencialidad. 			

PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de difusión de la cultura emprendedora en base a los requerimientos de la comunidad. - Actividades de capacitación y promoción realizadas (talleres, cursos, charlas dictadas). - Personas motivadas y capacitadas en emprendimiento y gestión empresarial - Nuevas ideas de negocio seleccionadas. - Nuevos proyectos empresariales - Emprendedores capacitados y motivados.
COMPETENCIAS	<p>ESTRUCTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Honestidad - Profesionalismo - Confidencialidad <p>LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creatividad y flexibilidad. - Comunicación efectiva. - Promotor del cambio. - Flexibilidad y Creatividad. - Identificar, plantear y resolver problemas. - Trabajo en equipo. - Sensibilidad de prever necesidades del cliente e iniciativa para proporcionar soluciones oportunas con productos y/o servicios adecuados. - Capacidad para organizar y planificar su tiempo.
PERFIL PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional de tercer o cuarto nivel. - Experiencia y conocimiento del sector empresarial y académico universitario. - Estudios de postgrado en gestión de negocios y/o capacitación en temas de desarrollo local, financieros y de riesgo. - Experiencia como consultor o gestor empresarial y docencia universitaria. - Aplicación y uso de herramientas tecnológicas innovadoras Tics. - Vocación de servicio.

Fuente: Estatuto procesos CFN

Elaborado por: Autor

5.10.16. Subproceso de pre incubación de empresas.-

Busca ejecutar acciones tendientes a fortalecer el desarrollo de empresas innovadoras en la provincia.

Cuadro Nro. 58 Pre Incubación de Empresas

COD.	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR			
PAV01	PROCESO	GESTION DEL EMPRENDIMIENTO		
	OBJETIVO	Contribuir a la generación de nuevos emprendimientos, reducir su índice de mortalidad y aumentar su probabilidad de éxito.		
PAV01-SAV02	SUBPROCESO	PRE INCUBACIÓN DE EMPRESAS		
	OBJETIVO	Ejecutar acciones tendientes a fortalecer el desarrollo de empresas innovadoras en la provincia.		
	RESPONSABLE	TUTORES ACADEMICOS Y EMPRESARIALES	FECHA	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades y expectativas de la comunidad - Sector Productivo - Gobiernos Locales - Comunidad Universitaria - Autoridades Universitarias - Estudiantes - Egresados - Graduados - Resultados de proyectos de investigación de la academia. - Subproceso de Fomento de la cultura emprendedora. 			
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Formular la propuesta de pre incubación para la comunidad en base a las necesidades y expectativas de la comunidad. - Aprobar propuesta de pre incubación de empresas para la comunidad. - Coordinar ejecución de propuesta de pre incubación de empresas en la comunidad. - Dictar charlas, talleres, cursos a la comunidad. - Promover y difundir en la comunidad las actividades del centro de emprendimiento. - Apoyar técnicamente a emprendedores y potenciales emprendedores en las áreas de su competencia de conformidad con los requerimientos. - Participar de manera activa en equipos interdisciplinarios de consultoría, asesoría y acompañamiento empresarial. 			
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de pre incubación de empresas para la comunidad en base a sus requerimientos y expectativas. - Emprendedores capacitados, asesorados y apoyados. - Talleres, cursos, charlas de pre incubación dictadas a la comunidad. - Actividades de promoción ejecutadas en la comunidad. - Nuevos modelos de negocios. - Nuevos planes de negocios. - Desarrollo de nuevos productos y servicios. - Asesorías y consultorías realizadas. 			

COMPETENCIAS	<p>ESTRUCTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Honestidad - Profesionalismo - Confidencialidad <p>LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creatividad y flexibilidad. - Comunicación efectiva. - Promotor del cambio. - Identificar, plantear y resolver problemas. - Trabajo en equipo. - Sensibilidad de prever necesidades del cliente e iniciativa para proporcionar soluciones oportunas con productos y/o servicios adecuados. - Capacidad para organizar y planificar su tiempo.
PERFIL PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional de tercer o cuarto nivel. - Experiencia y conocimiento del sector empresarial y académico universitario. - Estudios de postgrado en gestión de negocios y/o capacitación en temas de desarrollo local, financieros y de riesgo. - Conocimiento de gestión de procesos y proyectos. - Coaching y orientación al logro. - Experiencia como consultor o gestor empresarial y docencia universitaria. - Aplicación y uso de herramientas tecnológicas innovadoras Tics. - Vocación de servicio.

Fuente: Estatuto procesos CFN

Elaborado por: Autor

5.10.17. Subproceso de incubación de empresas.-

Busca asesorar la creación de empresas y unidades productivas.

Cuadro Nro. 59 Incubación de Empresas

COD.	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR		
PAV01	PROCESO	GESTION DEL EMPRENDIMIENTO	
	OBJETIVO	Contribuir a la generación de nuevos emprendimientos, reducir su índice de mortalidad y aumentar su probabilidad de éxito.	
PAV01-SAV03	SUBPROCESO	INCUBACIÓN DE EMPRESAS	
	OBJETIVO	Asesor la creación de empresas y unidades productivas.	
	RESPONSABLE	TUTORES ACADEMICOS Y EMPRESARIALES	FECHA
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - - Necesidades y expectativas de la comunidad - Sector Productivo - Gobiernos Locales - Comunidad Universitaria - Autoridades Universitarias - Estudiantes - Egresados - Graduados - Resultados de proyectos de investigación de la academia. - Subproceso de Fomento de Pre incubación. - Necesidades y expectativa de los interesados. - 		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - - - Formular la propuesta de incubación para la comunidad en base a sus necesidades y expectativas. - Aprobar propuesta de incubación de empresas para la comunidad. - Coordinar ejecución de propuesta de incubación de empresas en la comunidad. - Dictar charlas, talleres, cursos a la comunidad. - Promover y difundir en la comunidad las actividades del centro de emprendimiento. - Apoyar técnicamente a emprendedores y potenciales emprendedores en las áreas de su competencia de conformidad con los requerimientos. - Participar de manera activa en equipos interdisciplinarios de consultoría, asesoría y acompañamiento empresarial. 		

PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos y expectativas de la comunidad. - Propuesta de incubación de empresas para la comunidad en base a sus necesidades y expectativas. - Emprendedores capacitados, asesorados y apoyados. - Talleres, cursos, charlas de incubación dictadas a la comunidad. - Actividades de promoción ejecutadas en la comunidad. - Empresas creadas. - Empresas en funcionamiento. - Puestos de trabajo generados. - Financiamiento logrado.
COMPETENCIAS	<p>ESTRUCTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Honestidad - Profesionalismo - Confidencialidad <p>LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creatividad y flexibilidad. - Comunicación efectiva. - Promotor del cambio. - Identificar, plantear y resolver problemas. - Trabajo en equipo. - Sensibilidad de prever necesidades del cliente e iniciativa para proporcionar soluciones oportunas con productos y/o servicios adecuados. - Capacidad para organizar y planificar su tiempo.
PERFIL PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional de tercer o cuarto nivel. - Experiencia y conocimiento del sector empresarial y académico universitario. - Estudios de postgrado en gestión de negocios y/o capacitación en temas de desarrollo local, financieros y de riesgo. - Conocimiento de gestión de procesos y proyectos. - Coaching y orientación al logro. - Experiencia como consultor o gestor empresarial y docencia universitaria. - Aplicación y uso de herramientas tecnológicas innovadoras Tics. - Vocación de servicio.

Fuente: Estatuto procesos CFN

Elaborado por: Autor

5.10.18. Subproceso de seguimiento y servicios empresariales.-

Busca coordinar la prestación de servicios empresariales mediante el fortalecimiento de emprendimientos en marcha.

Cuadro Nro. 60 Servicios Empresariales

COD.	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR			
PAV01	PROCESO	GESTION DEL EMPRENDIMIENTO		
	OBJETIVO	Contribuir a la generación de nuevos emprendimientos, reducir su índice de mortalidad y aumentar su probabilidad de éxito.		
PAV01-SAV04	SUBPROCESO	SEGUIMIENTO Y SERVICIOS EMPRESARIALES		
	OBJETIVO	Coordinar los aspectos técnicos de prestación de servicios empresariales y desarrollo de proyectos emprendedores.		
	RESPONSABLE	TUTORES ACADEMICOS Y EMPRESARIALES	FECHA	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades y expectativas de la comunidad - Sector Productivo Mi Pymes - Gobiernos Locales - Comunidad Universitaria - Autoridades Universitarias - Estudiantes - Egresados - Graduados - Empresas Incubadas 			
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Formular la propuesta de servicios empresariales de acuerdo a las necesidades y expectativas de la comunidad. - Coordinar la ejecución de la propuesta de los servicios empresariales en la comunidad. - Dictar charlas, talleres, cursos a la comunidad. - Promover y difundir en la comunidad las actividades del centro de emprendimiento. - Apoyar técnicamente a emprendedores y potenciales emprendedores en las áreas de su competencia de conformidad con los requerimientos. - Participar de manera activa en equipos interdisciplinarios de consultoría, asesoría y acompañamiento empresarial. 			
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de Servicios Empresariales para la comunidad, de acuerdo a sus necesidades y expectativas. - Emprendedores capacitados, asesorados y apoyados. - Servicios empresariales brindados al emprendedor. - Informe de satisfacción del servicio brindado. 			

COMPETENCIAS	<p>ESTRUCTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Honestidad - Profesionalismo - Confidencialidad - Amabilidad <p>LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia el logro. - Comunicación efectiva - Habilidad para relaciones interpersonales - Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas. - Promotor de cambio. - Creatividad y trabajo en equipo. - Sensibilidad de prever necesidades del emprendedor e iniciativa para proporcionar servicios oportunos con productos y/o servicios adecuados. - Capacidad para organizar y planificar su tiempo.
PERFIL PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional de tercer o cuarto nivel. - Experiencia y conocimiento del sector empresarial y académico universitario. - Estudios de postgrado en gestión de negocios y/o capacitación en temas de desarrollo local, financieros y de riesgo. - Conocimiento de gestión de procesos y proyectos. - Coaching y orientación. - Experiencia como consultor o gestor empresarial y docencia universitaria. - Aplicación de innovación tecnológica. - Aplicación y uso de herramientas tecnológicas innovadoras Tics. - Vocación de servicio.

Fuente: Estatuto procesos CFN

Elaborado por: Autor

5.10.19. Procesos Habilitantes o de apoyo.-

Estos buscan brindar el soporte y apoyo necesario a los demás procesos a fin de alcanzar los objetivos y propósitos institucionales.

Subproceso de gestión administrativa financiera.- Busca administrar los recursos económicos y materiales de la organización de una manera eficiente.

Cuadro Nro. 61 Gestión Administrativa Financiera.

COD.	PROCESOS DE APOYO		
PAP01	PROCESO	GESTION DE SERVICIOS EMPRESARIALES	
	OBJETIVO	Coordinar y administrar los recursos económicos y materiales de la institución.	
PAP01-SAP01	SUBPROCESO	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
	OBJETIVO	Administrar los recursos económicos y materiales de la institución con transparencia y eficiencia.	
	RESPONSABLE	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	FECHA
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución de la Republica - Código Civil Libro I, Título XXIX y demás Leyes que rigen estas organizaciones - Estatutos y reglamentos institucionales - Plan Nacional de Desarrollo - Plan del Buen Vivir - Normas contables, tributarias y financieras. - Necesidades y expectativas de la comunidad <ul style="list-style-type: none"> o Sector Productivo o Gobiernos Locales o Comunidad Universitaria o Estudiantes o Egresados o Graduados 		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Formular el Presupuesto anual para su aprobación correspondiente. - Sugerir directrices administrativas y financieras en función de las políticas y estrategias institucionales. - Formular a pedido del gerente los contratos de prestación de servicios profesionales y de asesoría necesarios para la buena marcha de la organización. - Proponer reglamentos, instructivos, manuales y otros instrumentos necesarios para la administración de recursos. - Contratar y renovar las pólizas de seguros y garantías bancarias según los requerimientos institucionales. - Asesorar a la gerencia lo relacionado con la gestión administrativa, financiera y tributaria de la entidad. - Formular los roles de pago y liquidación de haberes correspondientes. - Controlar el cumplimiento de las normas contable financieras, tributarias, del IESS entre otras. - Implementar el sistema contable financiero y generar los informes requeridos 		

	<p>para la buena marcha institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participar en los procesos de planificación estratégica y operativa de la organización y contribuir para su cumplimiento.
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de contratos de servicios ocasionales, profesionales y de asesoría. - Expedientes actualizados de consultores. - Informe de evaluación del desempeño. - Plan de capacitación. - Lista de consultores calificados. - Programa de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles. - Informe de administración de seguros. - Pro forma presupuestaria, informe de ejecución y liquidación presupuestaria. - Informe de ingresos y gastos por fuentes de financiamiento. - Registros contables. - Estados financieros y anexos. - Informes de análisis financieros. - Conciliaciones bancarias. - Inventarios de activos valorados. - Roles de pago - Liquidación de viáticos y movilización. - Liquidaciones de haberes. - Informe de pagos a terceros. - Informes de garantías. - Flujo de caja. - Saldos bancarios. - Retenciones, declaraciones, reclamos y devoluciones al SRI. - Transferencias red bancaria; - Informe de declaración y recuperación del IVA e impuesto a la renta; - Informes de liquidaciones de cuentas por cobrar;
COMPETENCIAS	<p>ESTRUCTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Honestidad - Compromiso - Profesionalismo - Confidencialidad <p>LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visión Integral para identificar, plantear y resolver problemas. - Comunicación efectiva. - Orientación a resultados. - Trabajo en equipo. - Orientación al cliente. - Promotor del cambio. - Creatividad - Capacidad para organizar y planificar su tiempo.
PERFIL PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional de tercer o cuarto nivel en área de contabilidad y finanzas. - Experiencia en el ejercicio de la función administrativa financiera. - Experiencia y conocimiento del sector empresarial. -

Fuente: Estatuto procesos CFN

Elaborado por: Autor

5.10.20. Subproceso de asistencia administrativa y de servicios.-

Busca brindar servicios de apoyo a clientes internos y externos a la organización, de manera eficaz y oportuna.

Cuadro Nro. 62 Asistencia Administrativa y de Servicios.

COD.	PROCESOS DE APOYO		
PAP01	PROCESO	GESTION DE SERVICIOS EMPRESARIALES	
	OBJETIVO	Coordinar y administrar los recursos materiales de la institución.	
PAP01-SAP02	SUBPROCESO	ASISTENCIA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS.	
	OBJETIVO	Asistir a clientes internos y externos de la organización, administrar la documentación y servicios de apoyo de manera eficaz, eficiente, y oportuna.	
	RESPONSABLE	ASISTENTE DE GERENCIA	FECHA
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Estatutos, reglamentos y disposiciones institucionales. - Necesidades y expectativas de la comunidad <ul style="list-style-type: none"> o Sector Productivo o Gobiernos Locales o Comunidad Universitaria o Estudiantes o Egresados o Graduados - Necesidades de la institución. 		
ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar, organizar y proveer de asistencia secretarial, administrativa y operativa a las actividades del Directorio, Consejo Técnico Académico, Presidencia y Gerencia General. - Convocar, previa disposición de la gerencia a sesión de conformidad con los reglamentos de la institución. - Ejecutar procedimientos que garanticen un adecuado flujo, custodia, seguridad y administración de la correspondencia interna y externa de la institución. - Colaborar en la coordinación de los servicios administrativos para el buen funcionamiento de la organización. - Mantener un registro de proveedores. - Coordinar el uso de equipos y espacios institucionales y mantener los respectivos inventarios actualizados. - Adquisición, coordinación, distribución y control de suministros de oficina y servicios de seguridad. - Coordinar el mantenimiento de la infraestructura y espacios físicos, bienes muebles e inmuebles, servicios básicos agua, luz, teléfono. - Apoyo logístico en general de las demandas institucionales. - Las demás que se le asigne para el buen funcionamiento de la institución. - Las demás que se le asigne para el buen funcionamiento de la organización. - 		

PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatorias y actas de reuniones y resoluciones de la Junta, Directorio, Consejo Técnico Académico. - Comunicaciones institucionales - Registro de proveedores. - Debida custodia, seguridad y administración de documentación. - Archivo y mantenimiento de documentos internos y externos - Servicio generales de apoyo.
COMPETENCIAS	<p>ESTRUCTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Honestidad - Compromiso - Profesionalismo - Confidencialidad - Organización <p>LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tolerancia al estrés - Comunicación efectiva. - Orientación a resultados. - Trabajo en equipo. - Orientación al cliente. - Creatividad - Sensibilidad de prever necesidades institucionales y del cliente para proporcionar soluciones oportunas con productos y/o servicios adecuados. - Capacidad para organizar y planificar su tiempo.
PERFIL PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional de tercer o cuarto nivel. - Experiencia y conocimiento del sector empresarial. - Experiencia como asistente empresarial. - Vocación de servicio. -

Fuente: Estatuto procesos CFN

Elaborado por: Autor

Unidad III

5.11. Indicadores

Se propone indicadores que permitan la medición, evaluación y seguimiento del desempeño.

Hacen referencia a datos cuantitativos y cualitativos, que facilitan conocer cómo se encuentran las cosas en relación con los aspectos que interesa conocer, deben ser estables y de fácil comprensión.

No es suficiente uno de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se requiere articular un sistema de indicadores, es decir un conjunto de indicadores interrelacionados que abarquen la mayor cantidad posible de magnitudes a ser medidas.

La elección e implementación de indicadores permitirá contar con una visión real del estado del centro de emprendimiento e incubación de empresas en la provincia y analizar la calidad de la gestión realizada.

Los indicadores permitirán:

1. Medir los cambios de la situación del centro de emprendimiento e incubadora a través del tiempo.
2. Observar los resultados de las iniciativas y acciones desarrolladas.
3. Evaluar y dar seguimiento al proceso de desarrollo.
4. Orientar el cómo alcanzar mejores resultados.

Entre sus características está el ser:

1. Mensurables: Posibilidad de medir o sistematizar lo que se busca conocer.
2. Permitir el Análisis: Captar elementos cualitativos o cuantitativos de la realidad que se busca medir.
3. Relevantes: Corresponde a lo que se quiere medir.

Son indicadores:

1. Cuantitativos: Hacen referencia a mediciones en números o cantidades.
2. Cualitativos: Hacen referencia a cualidades. Son opiniones, percepciones o juicios de parte de las personas respecto a algo.

A continuación constan los indicadores a ser utilizados de acuerdo a las distintas fases de una incubadora de negocios.

5.11.1. Indicadores del subproceso de fomento de la cultura emprendedora

Comprende las actividades necesarias para motivar y fomentar el emprendimiento.

Indicadores de evaluación:

Índice de cumplimiento actividades de Fomento de la cultura emprendedora.

$$\text{Cumplimiento act. de fomento} = \frac{\text{Actividades de fom. ejecutadas}}{\text{Actividades de fom. planificadas}}$$

Este índice busca medir el nivel de cumplimiento de las actividades de fomento a la cultura emprendedora en un periodo de tiempo, nace de la relación entre actividades de fomento ejecutadas y planificadas.

Índice de personas motivadas.

$$\text{Personas motivadas} = \frac{\text{Personas motiv. continuar sig. fase.}}{\text{Personas participantes}}$$

Este índice busca medir el nivel de motivación en las personas, se propone medirlo mediante la relación del número de personas motivadas a continuar en la siguiente fase en relación con el número de participantes en las actividades de fomento y motivación.

Índice de potencialidad de ideas de negocio

$$\text{Ideas de negocio potenciales} = \frac{\text{Ideas de negocios seleccionadas}}{\text{Total ideas de negocio presentadas}}$$

Este índice busca medir el nivel la potencialidad de las ideas de negocio, mediante la relación del número de ideas de negocios seleccionadas con el número de ideas de negocios presentadas en esta fase.

5.11.2. Indicadores del subproceso de preincubación.

Contempla la elaboración del Plan de Negocios, desarrollo de nuevos productos y la definición del modelo de negocios.

Indicadores de evaluación:

Índice de cumplimiento de actividades promocionales

$$\text{Cumplimiento activ. promo.} = \frac{\text{Actividades de promo. ejecutadas.}}{\text{Actividades promo. planificadas}}$$

Este índice busca medir el nivel de cumplimiento de actividades promocionales, mediante la relación de actividades de promoción ejecutadas y las actividades de promoción planificadas.

Índice de cumplimiento de actividades de capacitación.

$$\text{Cumplimiento act. de capacitación} = \frac{\text{Actividades de capacitación ejecutadas}}{\text{Actividades de capacitación planificadas}}$$

Este índice busca medir el nivel de cumplimiento de las actividades de capacitación en un periodo de tiempo, resulta de la relación entre actividades de capacitación ejecutadas y planificadas.

Índice de potencialidad de nuevos productos y servicios

$$\text{Poten. nuevos prod, y serv.} = \frac{\text{Nuevos prod. y serv.}}{\text{Prod. y serv. presentados}}$$

Este índice busca medir la potencialidad de nuevos productos y servicios mediante la relación entre los nuevos productos y servicios en desarrollo en relación con el número de nuevos productos y servicios presentados.

Índice de potencialidad de planes de negocios

$$\text{Planes potenciales} = \frac{\text{Planes de neg. seleccionados.}}{\text{Planes de neg. presentados}}$$

Este índice busca medir el nivel de potencialidad de los planes de negocios mediante la relación de planes de negocios seleccionados y planes de negocios presentados.

Índice de potencialidad empresarial.

$$\text{Proyectos empresariales potenciales} = \frac{\text{Proyecto emprend. selecc.}}{\text{Proyectos emprend. presentados}}$$

Este índice busca medir la potencialidad de los proyectos presentados para transformarse en posibles empresas, mediante la relación entre los proyectos seleccionados para pasar a la siguiente fase y los proyectos presentados.

5.11.3. Indicadores del subproceso de incubación.

Asesorar la creación de empresas y unidades productivas.

Indicadores de evaluación:

Índice de cumplimiento en asesorías

$$\text{Cumplimiento asesoría} = \frac{\textit{Talleres de asesoría realizados}}{\textit{Talleres de asesoría planificadas}}$$

Este índice busca medir el nivel de cumplimiento de las asesorías ejecutadas, en relación con las asesorías planificadas.

Índice de realización empresarial

$$\text{Realización empresarial} = \frac{\textit{Empresas creadas}}{\textit{Empresas en incubación}}$$

Este índice busca medir el nivel de realización empresarial mediante la relación de empresas creadas con el número de empresas en proceso de incubación.

Índice de actividad empresarial

$$\text{Actividad empresarial} = \frac{\textit{Empresas en funcionamiento}}{\textit{Empresas creadas}}$$

Este índice busca medir el nivel de actividad empresarial mediante la relación del número de empresas en funcionamiento con el número de empresas creadas.

Índice de creación de puestos de trabajo.

$$\text{Creación puestos de trab.} = \frac{\textit{Puestos de trabajo creados}}{\textit{Empresas creadas}}$$

Este índice busca medir la tasa de creación de puestos de trabajo por empresa, mediante la relación de puestos de trabajo y número de empresas creadas.

Índice de efectividad de financiamiento

$$\text{Efectividad financiamiento} = \frac{\textit{Financiamiento logrado}}{\textit{Financiamiento solicitado}}$$

Este índice busca medir el grado de efectividad en el proceso de financiación de un proyecto, mediante la relación del financiamiento logrado y el financiamiento solicitado.

5.11.4. Indicadores del subproceso de seguimiento y servicios empresariales.

Comprende el brindar servicios para mejorar la gestión, crecimiento y consolidación de la empresa

Indicadores de evaluación:

Índice de pertinencia del servicio

$$\text{Pertinencia del servicio} = \frac{\text{Servicios requeridos}}{\text{Servicios disponibles}}$$

Este índice busca medir el nivel de pertinencia de los servicios brindados mediante la relación de los servicios requeridos por el cliente con los servicios disponibles.

Índice de nivel de satisfacción

$$\text{Nivel de satisfacción} = \frac{\text{Informes de satisfacción}}{\text{Evaluaciones del servicio}}$$

Este índice busca medir el nivel de satisfacción del cliente mediante la relación de los informes de satisfacción y las evaluaciones del servicio.

5.12. Estructura básica de un plan de negocios.

El presente trabajo no pretende desarrollar los elementos de un plan de negocio que sustente la creación del centro de emprendimiento e incubadora de empresas desde el punto de vista de factibilidad financiera, ya que existen estudios que dan a conocer que este tipo de actividad goza de auto sustentabilidad financiera solamente a partir del sexto año de funcionamiento.

Por el contrario busca enunciar sus elementos constitutivos como referente, a efecto que en su momento se pueda desarrollar y constituir como guía de gestión del centro de emprendimiento.

Unidad IV

Estructura del plan de negocios

Centro de emprendimiento e incubación de empresas en la provincia de Imbabura.

Descripción de la actividad

El Centro de Emprendimiento e Incubación de Empresas en la provincia de Imbabura, brindará servicios empresariales para fomentar y desarrollar el espíritu emprendedor, crear y desarrollar nuevas empresas creativas e innovadoras, potenciar aquellas empresas existentes y promover el desarrollo local.

Historia

El 4 de Septiembre del 2008, se suscribe un "Acuerdo de voluntades", por parte de instituciones de educación superior, gobiernos locales, corporaciones, clubes y organismos públicos y privados del norte ecuatoriano, para conformar la Red de Servicios de Emprendimiento e Incubación de Empresas para la Región Norte del Ecuador, con la finalidad de cooperar en el proceso de desarrollo regional y asumir los actuales desafíos de reactivación económica y social a través del apoyo y fortalecimiento de procesos de emprendimiento e incubación de empresas en la región norte del País.

Sin embargo se debe señalar que la Red de Servicios Regionales, no cuenta con personería jurídica ni estructura orgánica alguna, lo cual ha limitado su capacidad de gestión y la posibilidad de licitar servicios de consultoría empresarial y apoyo al emprendimiento en la Región1.

Por su parte la Universidad Técnica del Norte ha suscrito un convenio marco de cooperación interinstitucional con el Ministerio de Industrias y Productividad para fortalecer el programa de redes de apoyo al emprendimiento productivo e incubación, cuyo objeto reza:

"Establecer un instrumento de colaboración entre el Ministerio y la Universidad, para el fomento de la cultura emprendedora de desarrollo económico local, diseñado para asistir a la creación y crecimiento de empresas en un territorio determinado."

Entre las obligaciones del Ministerio constan:

“La transferencia de conocimientos y tecnología aplicable a la generación de emprendimientos productivos; la entrega mediante comodato o préstamo de uso, los equipos de computación dotados de los programas necesarios para su operatividad.”

Entre las obligaciones de la Universidad constan:

“La dotación de espacio físico, servicios básicos e internet adecuados para cumplimiento del convenio.

Asignación como mínimo de un técnico calificado y el personal necesario a fin de brindar asistencia técnica y asesoría para el correcto uso de los bienes entregados en comodato.”

Es decir la propuesta presentada contribuiría a operativizar a nivel provincial la creación del centro de emprendimiento e incubadora de empresas.

Socios

Dada la trascendencia y el impacto socioeconómico de la propuesta, se considera que los socios que deben integrar este organismo, deben pertenecer a gobiernos locales, sector privado y la academia.

El Centro de Emprendimiento e Incubadora de Empresas será una organización sin fines de lucro cuya finalidad sea fomentar el desarrollo local, mediante el fomento del espíritu emprendedor, la creación de nuevas empresas, la articulación de un ecosistema emprendedor en el cual sus socios participen en forma activa.

Portafolio de productos y servicios

Actuales

El portafolio de productos y servicios a disposición del sector emprendedor se clasifica por el nivel de desarrollo del emprendimiento motivo de estudio, por lo que al tratarse de una provincia donde la cultura emprendedora está naciendo, inicialmente deberá contarse con productos o servicios para emprendimientos en etapa de gestación, entre ellos:

- Motivación y capacitación en emprendimiento
- Apoyo para generar nuevas ideas de negocio.
- Apoyo en el diseño del modelo de negocio, visión del negocio y comprensión del entorno.
- Evidencia de consumo, estudios de mercado.
- Focus group.
- Coaching durante el proceso.

No obstante se hace necesario desarrollar un programa de servicios que se adapte a las necesidades del cliente en cada fase de su desarrollo.

Productos futuros

Los servicios que por el nivel de desarrollo de los emprendimientos en la provincia pueden ser requeridos posteriormente, se detallan a continuación.

Pre incubación

- Plan de negocios.
- Benchmarking.
- Asesoramiento pruebas degustación.
- Red de contactos.
- Apoyo en la búsqueda de socios.
- Apoyo en propiedad intelectual.
- Apoyo en la validación comercial y de empresa.
- Permisos, registros, legalizaciones.
- Capacitación, contable, administrativa y financiera.

Incubación

- Acompañamiento en ejecución de marketing estratégico.
- Acceso a fuentes de financiamiento.
- Generación de redes entre emprendedores.
- Redes de clientes potenciales.
- Acceso a servicios legales.

Consolidación

- Conexión con empresas de la industria.
- Conexión con redes de inversionistas ángeles.
- Desarrollo de modelo de negocios como franquicia.
- Acompañamiento en el crecimiento del negocio.
- Asesoría y participación en rondas de negocios.
- Revisión de contratos.

Adicionalmente se deberá considerar la gama de servicios que como centro de emprendimiento e incubadora de empresas pondrá a disposición de los emprendedores, entre otros:

- Asistencia técnica y capacitación.
- Prestaciones logísticas.
- Intermediación financiera de créditos, subsidios e inversiones de riesgo.
- Arriendo de espacios físicos y virtuales.
- La intermediación y/o venta de servicios.

Mercado

Descripción del cliente

Los principales clientes serían:

El MCPEC, al MIPRO, y los GAD's, quienes tienen como propósito el fomentar la cultura emprendedora en el país y en la provincia, para crear empresas que permitan reducir el desempleo y la pobreza mediante la creación de nuevas fuentes de trabajo.

El cliente y beneficiario directo del centro de emprendimiento es el emprendedor en marcha, quien tiene como propósito potenciar su idea de negocio, generar y desarrollar nuevas oportunidades, desarrollar nuevas habilidades empresariales y captar apoyo para el desarrollo de su emprendimiento para que este se convierta en una empresa de éxito.

Otro cliente importante para el centro de emprendimiento es el potencial emprendedor, que para este caso se considera a toda persona que forma parte de la Población Económicamente Activa PEA de la provincia, que no se encuentra cumpliendo actividad productiva alguna; no obstante de manera preferencial orientaremos la investigación a estudiantes universitarios por su capacidad demostrada en países hermanos para generar emprendimientos dinámicos.

Tamaño del mercado

El MIPRO, MCPEC, y GAD's, en cumplimiento con sus obligaciones realizarán al menos dos convocatorias públicas anuales para fomentar los programas de desarrollo emprendedor en el País, a través de fondos concursables.

Por las convocatorias anteriormente realizadas se estima que en cada una de ellas se apoyara al menos a 10 emprendimientos en cada provincia.

Según los datos del censo realizado por el INEC 2010, existen en la provincia alrededor de 16.132,00 unidades productivas, de los cuales, según la información

recabada en las encuestas aplicadas a los emprendedores en marcha, la mayoría son emprendimientos desarrollados por necesidad, un reducido porcentaje constituyen emprendimientos de mayor magnitud con capacidad de generación de más de 20 empleos, quienes eventualmente podrían requerir de los servicios empresariales que ofrecemos; no obstante la escasa cultura empresarial que al momento existe sería un limitante para ello, por lo que no es este el mercado que de momento se espera atender.

Potenciales emprendedores.- Estos constituyen toda la PEA que al momento no se encuentra desempeñando actividad económica alguna, sin embargo el segmento de mayor interés constituye el potencial emprendedor universitario, al momento la provincia de Imbabura cuenta con más de 15.000,00 estudiantes universitarios, para los cuales se propone diseñar un eje transversal de formación emprendedora.

Evolución del mercado

El futuro mercado del centro de emprendimiento e incubación de empresas se estima podría crecer en los próximos tres años, debido a:

Las convocatorias de fondos concursables convocadas por el gobierno nacional y sus ministerios.

Crecimiento del segmento emprendedor en la provincia y nuevas empresas.

Convocatorias de fondos concursables internacionales.

Principales competidores

Al momento no existe competencia directa en la provincia, en las convocatorias realizadas en el año 2010, en la región 1 por parte de Empeñe Ecuador, no existieron empresas imbabureñas que oferten sus servicios para apoyar las ideas de emprendimiento en la Región, excepto la Universidad Técnica del Norte por intermedio del Centro de Transferencia de Tecnología de La Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas FICA, ya que éste había desarrollado la metodología y procesos de emprendimiento en la zona norte del País.

En el 2011 participaron en calidad de potenciadoras de empresas el Instituto Superior Tecnológico José Chiriboga ITCA y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra.

Debido a la falta de experiencia por parte de las Potenciadoras locales participantes en el proceso, las ideas de negocios presentados en Emprende Imbabura fueron asignadas a potenciadoras de la ciudad de Quito, por lo que podría asegurarse que la principal competencia serian empresas como: CATAPULTA, SEPROYCO, ABACUS, GRUPO SPURRIER, entre otras, quienes cuentan con experiencia en asesoría empresarial y han desarrollado nuevas capacidades en emprendimiento.

Nuevos entrantes

Debido a que el brindar servicios de apoyo al emprendimiento requiere del manejo de una metodología especialmente desarrollada para ello y no solo de conocimientos relacionados con la consultoría empresarial tradicional, el ingreso de nuevos competidores en el mercado se halla limitado, sin embargo no se puede descartar el ingreso de futuros competidores a mediano y largo plazo.

Ventajas competitivas

Entre las principales ventajas competitivas del proyecto constan:

- El respaldo y prestigio institucional de los socios.
- El conocimiento y experiencia del talento humano de cada institución.
- El acceso a Investigación y Desarrollo, a los laboratorios institucionales de la academia.
- La sinergia entre el sector público, privado y la academia.
- Las redes y contactos del sector empresarial.

Colaboradores

Proveedores

En esta actividad no existen proveedores de materia prima alguna, salvo de aquellos servicios que permitirían el normal funcionamiento de la organización, como: servicio telefónico, internet, luz, agua, teléfono, entre otros.

Los proveedores del servicio serán el talento humano especializado de cada una de las organizaciones, que prestarán el servicio a cada uno de los emprendedores.

Alianzas estratégicas

Se requiere contar con una red de aliados integrada entre otros por: El MCPEC, MIPRO, GAD's, Sector empresarial privado, Academia y Redes de emprendedores nacionales e internacionales.

Comercial

Análisis de precios

Los precios para cada servicio se determinarán en función del tipo de proyecto y de la estimación de las horas de trabajo que se requiera para su ejecución; sin embargo hay que considerar que el valor que las convocatorias públicas realizadas por el MCPEC ha considerado para formular el plan de negocios es de 10,000,00 usd. El 85% lo paga el MCPEC y el 15% el emprendedor.

Canales comerciales

El MCPEC cuenta con una página Web en la que se registran las empresas calificadas para brindar servicios de apoyo al desarrollo emprendedor, misma que es puesta en conocimiento de potenciales emprendedores, por tanto habría que registrarse en la misma ofreciendo los servicios de apoyo al emprendimiento.

El MCPEC, el MIPRO, y los GAD's contratarán los servicios de fomento y desarrollo de la actividad emprendedora por medio de los concursos convocados a través del portal de compras públicas.

El emprendedor en marcha y el potencial emprendedor conocerán de los servicios del centro de emprendimiento e incubación de empresas por medio de las actividades de promoción del espíritu emprendedor promovidas por el centro a través de las Cámaras de la Producción, Cámaras de Comercio, organizaciones sociales, y por medio de los concursos que para el desarrollo de nuevas ideas de negocio se realizarán a nivel de las academias de la provincia.

Publicidad

Se detalla las acciones propuestas con este fin:

- Publicidad televisiva.
- Publicidad radial.
- Desarrollo de páginas web, Fanpage de Facebook, Twitters y envío de emails.
- Trípticos de difusión de servicios institucionales.

- Talleres y conferencias motivacionales Cámaras de la producción y de Comercio.
- Participación en ferias y congresos emprendedores.
- Cartelera universitaria.

Proceso

En términos generales el proceso para participar en actividades vinculadas con el emprendimiento e incubación de empresas, es como se indica a continuación:

- 1.-Establecer las necesidades y requerimientos del cliente, TDR (terminos de referencia).
- 2.-Formular una propuesta de servicios, que cuente con un cronograma de trabajo pormenorizado y su respectivo presupuesto, en el que se especifique los servicios a brindar, sus características, fechas de entrega, costos y formas de pago.
- 3.-Recibir la aprobación del cliente.
- 4.-Legalizar a contratación de servicios.
- 5.-Encargar a Director del Proyecto para ejecución.
- 6.-Realizar entrega de informes de la primera fase.
- 7.-Recibir pedidos de modificaciones o ajuste por parte del cliente en función de los TDR.
- 8.-Aprobación final por parte del cliente.

Capacidad

El trabajar, desarrollar nuevas ideas de negocios, requiere de un equipo humano con una gama de conocimientos, habilidades y destrezas múltiples. En la provincia se han capacitado y especializado en el manejo de la metodología emprendedora un grupo de profesionales pertenecientes a diferentes instituciones de educación superior, entre ellas la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, el Instituto Superior José Chiriboga, El Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero, la Universidad de Otavalo, y la Universidad Técnica del Norte. Lo cual permitiría conformar un equipo profesional altamente competitivo para ejecutar la propuesta. De acuerdo a recomendaciones del MCPEC, estos equipos

humanos estarían en capacidad de desarrollar de manera simultánea hasta cinco proyectos emprendedores.

Localización

La localización de un centro de emprendimiento e incubadora de negocios debe reflejar en gran parte los objetivos que persigue. Por lo que al tratarse de una incubadora que busca promover el desarrollo local por medio de la creación y potenciación de nuevas empresas, ésta bien podría localizarse en un área dentro de la ciudad o en una zona industrial; no obstante con la finalidad de promover la I+D por parte de la Academia se propone localizarla en el campus universitario de una de las universidades de la ciudad de Ibarra.

La capital provincial cuenta con la presencia de las universidades más representativas del norte del país, con docentes especializados en cada una de sus áreas de formación profesional, disponen de talleres y laboratorios para el desarrollo técnico y empresarial, existe facilidad de acceso a todo tipo de servicio para el desarrollo de actividades empresariales, como transporte, servicio telefónico, internet, entre otros. Adicionalmente se podría citar la cercanía y facilidad de acceso de clientes y potenciales clientes.

El presupuesto de inversión propuesto se lo hace bajo las siguientes premisas: La existencia de un edificio en el cual se realizarán las adecuaciones necesarias para el funcionamiento del Centro de Emprendimiento, tales como oficinas para incubados, sala de capacitación y reuniones, oficinas administrativas, baños, parqueadero entre los más importantes.

Los equipos y mobiliario será proporcionado por el MIPRO de conformidad con el convenio suscrito con la universidad, un vehículo que facilite la movilización hacia los emprendimientos, gastos de organización y gastos de difusión y publicidad.

Cuadro Nro. 63 Presupuesto de Inversión.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE IMPLEMENTACIÓN				
Activo Fijo	Academia	MIPRO	Monto	%
Adecuación de edificio		60.000,00	60.000,00	50%
Instalaciones	10.000,00		10.000,00	8%
Equipos y mobiliario (MIPRO)		20.000,00	20.000,00	17%
Vehículo	15.000,00		15.000,00	13%
Subtotal	25.000,00	80.000,00	105.000,00	88%
Estudios y Proyectos				
Gastos de organización: Derechos, gastos de formación de sociedad y otros	5.000,00		5.000,00	4%
Gastos de puesta en marcha (Campaña inicial de difusión y otros)	10.000,00		10.000,00	8%
Subtotal	15.000,00		15.000,00	13%
Total Inversión	40.000,00	80.000,00	120.000,00	100%

Fuente: Evaluación Incubadoras Innova Chile

Elaborado por: Autor

Cuadro Nro. 64 Gasto de Operación Anual.

Se detalla los gastos de operación anual en el lapso de cinco años, periodo en el cual el Centro de Emprendimiento deberá ser autosustentable, se considera el personal necesario para ponerlo en funcionamiento.

PRESUPUESTO GASTOS DE OPERACIÓN ANUAL						
	Remuneración del personal	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Gerente	29.180,00	32.427,20	33.724,29	35.073,26	36.476,19
1	Asistente de gerencia	10.384,60	11.527,98	11.989,10	12.468,67	12.967,41
1	Tutores Academicos y empresariales	19.059,40	21.173,78	22.020,73	22.901,56	23.817,62
1	Director Administrativo - Financiero (medio tempo)	7.493,00	8.312,72	8.645,23	8.991,04	9.350,68
1	Mensajero	8.938,80	9.920,35	10.317,17	10.729,85	11.159,05
	Subtotal	75.055,80	83.362,03	86.696,51	90.164,37	93.770,95
	Gastos Generales					
	Capacitación	6.000,00	6.240,00	6.489,60	6.749,18	7.019,15
	Viatico y subsistencias	1.800,00	1.872,00	1.946,88	2.024,76	2.105,75
	Materiales de oficina y otros	2.400,00	2.496,00	2.595,84	2.699,67	2.807,66
	Movilización	3.000,00	3.120,00	3.244,80	3.374,59	3.509,58
	Energía eléctrica	1.200,00	1.248,00	1.297,92	1.349,84	1.403,83
	Servicio telefónico e internet	2.400,00	2.496,00	2.595,84	2.699,67	2.807,66
	Agua	600,00	624,00	648,96	674,92	701,92
	Otros	2.400,00	2.496,00	2.595,84	2.699,67	2.807,66
	Subtotal	19.800,00	20.592,00	21.415,68	22.272,31	23.163,20
	TOTAL GENERAL	94.855,80	103.954,03	108.112,19	112.436,68	116.934,15

Fuente: Evaluación Incubadoras Innova Chile

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO VI

6. IMPACTOS

Los principales impactos que se espera se produzcan como consecuencia de la aplicación de la guía para la creación y desarrollo del centro de emprendimiento e incubadora de empresas en Imbabura serán evaluados mediante la siguiente escala de valoración:

Cuadro Nro. 655 Escala de evaluación de impactos

Valoración Cualitativa	Valoración Cuantitativa
Alto Positivo	+ 3
Medio Positivo	+ 2
Bajo Positivo	+ 1
No Hay Impacto	0
Bajo Negativo	- 1
Medio Negativo	- 2
Alto Negativo	- 3

Fuente: Evaluación Incubadoras Innova Chile

Elaborado por: Autor

Para formular la Matriz de evaluación se aplica la siguiente metodología:

- Se crea una matriz en la que en la primera columna se colocan los indicadores que permitan identificar los principales impactos y a continuación en las siguientes columnas la valoración cuantitativa.
- Para cada área de evaluación se determina los indicadores de impacto en la respectiva matriz.
- A cada indicador se le asigna un valor de impacto de acuerdo a la escala de evaluación de impactos.
- Cada matriz debe contar con el argumento que justifique el valor asignado a cada indicador.

- e) El nivel de impacto se obtiene sumando los puntajes de cada indicador y dividiendo para el número de indicadores, así:

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número de Indicadores}}$$

- f) Al término del análisis de impactos generado por el proyecto, se realiza un análisis de Impacto global.

A continuación constan los indicadores considerados para establecer el nivel de impacto:

6.1 Impacto económico

Cuadro Nro. 666 Análisis impacto económico

ANÁLISIS IMPACTO ECONOMICO								
NIVEL DE IMPACTO	NEGATIVO			NEUTRO	POSITIVO			TOTAL
INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Rentabilidad						X		2
Competitividad							X	3
Optimización de recursos							X	3
Continuidad en el negocio						X		2
Eficiencia							X	3
TOTAL	0	0	0	0	0	4	9	13

Fuente: Evaluación Incubadoras Innova Chile

Elaborado por: Autor

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{nivel de impacto}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{13}{5}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 2,60$$

El impacto económico se reflejará en los emprendimientos en marcha, beneficiarios de los servicios empresariales que generarán optimización de recursos, eficiencia, competitividad, y rentabilidad; por tanto mayor posibilidad de continuar en el negocio.

6.2. Impacto empresarial

Cuadro Nro. 677 Análisis impacto empresarial

ANÁLISIS IMPACTO EMPRESARIAL								
NIVEL DE IMPACTO	NEGATIVO			NEUTRO	POSITIVO			TOTAL
INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Sinergia empresarial						X		2
Optimización de recursos							X	3
Innovación empresarial							X	3
Innovación productos y servicios							X	3
TOTAL	0	0	0	0	0	2	9	11

Fuente: Evaluación Incubadoras Innova Chile

Elaborado por: Autor

$$Nivel\ de\ impacto = \frac{\sum nivel\ de\ impacto}{Número\ de\ Indicadores}$$

$$Nivel\ de\ impacto = \frac{11}{4}$$

$$Nivel\ de\ impacto = 2,75$$

Empresarialmente se observará su impacto en el tejido empresarial activo y dinámico, lo que contribuirá a optimizar recursos, innovar productos y servicios y por ende a la renovación empresarial como consecuencia de la sinergia empresarial.

6.3. Impacto cultural

Cuadro Nro. 688 Análisis impacto cultural

ANÁLISIS IMPACTO CULTURAL								
NIVEL DE IMPACTO	NEGATIVO			NEUTRO	POSITIVO			TOTAL
INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Desarrollo cultura emprendedora							X	3
Sinergia institucional						X		2
Emprender como oportunidad profesional							X	3
TOTAL	0	0	0	0	0	2	6	8

Fuente: Evaluación Incubadoras Innova Chile

Elaborado por: Autor

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{nivel de impacto}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{8}{3}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 2,67$$

El impacto cultural se lo podrá apreciar en el fomento y desarrollo de relaciones emprendedoras entre las instituciones participantes, lo cual generará un efecto multiplicador; a su vez se apreciará en los estudiantes y ciudadanía en general cuando consideren el reemprender como una nueva oportunidad profesional.

6.4. Impacto educativo

Cuadro Nro. 69 Análisis impacto educativo

ANÁLISIS IMPACTO EDUCATIVO								
Nivel de impacto	NEGATIVO			NEUTRO	POSITIVO			TOTAL
Indicadores	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Vinculación con el sector productivo							X	3
Transferencia de & y d						X		2
Educación pertinente							X	3
Universidad emprendedora							X	3
Ambiente emprendedor							X	3
TOTAL	0	0	0	0	0	2	12	14

Fuente: Evaluación Incubadoras Innova Chile

Elaborado por: Autor

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{nivel de impacto}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{14}{5}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 2,8$$

El impacto educativo se lo podrá apreciar al observar la vinculación entre el sector productivo y la academia, que permitirá brindar una educación acorde a los requerimientos del sector productivo y transferir la investigación y desarrollo tecnológico, generando beneficio mutuo, lo cual contribuiría a generar un ambiente emprendedor y transformar a la universidad en emprendedora.

6.5. Impacto de desarrollo local

Cuadro Nro. 70 Análisis impacto desarrollo local

ANÁLISIS IMPACTO DESARROLLO LOCAL								
NIVEL DE IMPACTO	NEGATIVO			NEUTRO	POSITIVO			TOTAL
INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Conocimiento realidad local							X	3
Creación nuevas ideas de negocio							X	3
Creación nuevas empresas							X	3
Creación puestos de trabajo							X	3
TOTAL	0	0	0	0	0	0	12	12

Fuente: Evaluación Incubadoras Innova Chile

Elaborado por: Autor

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{nivel de impacto}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{14}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 3,0$$

Este nivel de impacto se podrá apreciar mediante el conocimiento del emprendedor y potencial emprendedor de su realidad local, la generación de nuevas ideas de negocio y empresas, que a su vez generan nuevos puestos de trabajo, todo esto como consecuencia del proceso emprendedor generado por el centro de emprendimiento.

6.6. Impacto global

Cuadro Nro. 71 Análisis impacto global

ANÁLISIS IMPACTO GLOBAL								
NIVEL DE IMPACTO	NEGATIVO			NEUTRO	POSITIVO			TOTAL
INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Económico							X	
Cultural							X	
Empresarial							X	
Educativo							X	
Desarrollo local							X	
TOTAL	0	0	0	0	0	0	15	15

Fuente: Evaluación Incubadoras Innova Chile

Elaborado por: Autor

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{nivel de impacto}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{15}{5}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 3,0$$

Si se analiza el impacto global, se puede observar que este es altamente positivo, como consecuencia de que los aspectos analizados tienen también un impacto positivo alto.

6.7. Validación de la propuesta

Para validar la propuesta se procedió de la siguiente forma:

En primera instancia el investigador realizó la presentación de su propuesta y la entrega de un ejemplar impreso al Econ. Winston Oviedo, quien en su calidad de Coordinador de la Red de Servicios de Emprendimiento e Incubación de Empresas de la Región uno (Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos), y, Coordinador del Centro de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento de la Universidad Técnica del Norte, para su revisión y análisis, luego de cual realizó las siguientes observaciones:

- a. La propuesta para desarrollar el emprendimiento en la provincia debe partir de la potencialidad territorial, pero debe incorporar procesos que generen productos y servicios innovadores, para lo cual el centro de emprendimiento deberá articular un ecosistema emprendedor capaz de brindar productos y servicios que sirvan de soporte para el desarrollo del emprendedor.
- b. Se hace necesario se definan fuentes de financiamiento que den lugar a la creación y desarrollo del centro de emprendimiento, a su vez las posibles fuentes de financiamiento para emprendimientos incubados, lo cual daría sostenibilidad al proyecto.

Una vez consideradas estas observaciones, procedió a validar la propuesta, presentada en la Tesis “Guía de creación y desarrollo de un centro de emprendimiento e incubación de empresas en la provincia de Imbabura”, concluyendo que: la propuesta constituye una importante guía para la creación y desarrollo del centro de emprendimiento e incubación de empresas en la provincia ya que en ella se han definido aspectos trascendentes para la creación de toda organización, entre ellos: el tipo de organización, su estructura orgánica y legal,

su Misión, Visión, objetivos institucionales, principales procesos e indicadores de evaluación de desempeño, a más de contar con el perfil del emprendedor y potencial emprendedor imbabureño, por lo que sin lugar a dudas contribuirá a su creación y buena marcha institucional.

6.8. Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta

Una vez que la propuesta ha sido validada, se procede a contrastar las preguntas de investigación con la validación de la propuesta.

1.- ¿Cuál es el perfil del emprendedor imbabureño?

La validación de la propuesta considera la necesidad de que el ecosistema emprendedor permita generar productos y servicios que sirvan de soporte para el desarrollo del emprendedor, lo cual no sería posible sin conocer el perfil del emprendedor imbabureño, lo cual permitiría formular propuestas de gestión emprendedora acordes a sus necesidades y entorno.

2.- ¿Qué tipo de apoyo requieren los emprendedores por parte de las entidades que apoyan el emprendimiento en la provincia?

Conocer los requerimientos de los emprendedores en marcha permite conocer su percepción de la realidad y generar propuestas de productos y servicios apropiados, sin embargo se hace especial mención al hecho de que se deberá articular un ecosistema emprendedor que sirva de soporte al emprendedor imbabureño y que permita a los emprendedores generar productos y servicios innovadores.

3.- ¿Qué tipo de apoyo han recibido los emprendedores de parte de las entidades a apoyar el emprendimiento en la provincia?

La percepción mayoritaria de los emprendedores en marcha es no haber recibido apoyo alguno, de parte de estos organismos, en muchos de los casos esto puede deberse entre otras cosas a que han trabajado de manera desarticulada, sin potencializar las fortalezas de cada uno de los actores de desarrollo local. Al validar propuesta se hace especial énfasis en la existencia de condiciones que permitan la sustentabilidad de la propuesta y crear un ecosistema emprendedor que trabaje en equipo y que pueda alcanzar mayor impacto en el desarrollo de la provincia.

4.- ¿Qué estructura orgánica y principales procesos conforman los centros de emprendimiento e incubación de empresas en provincias de mayor desarrollo empresarial?

Los centros de emprendimiento e incubación de empresas motivo de observación corresponden a Azuay y Pichincha, estas son organizaciones privadas sin fines de lucro, integrada por socios del sector público, privado y la academia; gozan de autonomía administrativa y financiera, lo cual les permite tener agilidad en sus procesos de gestión y brindar respuesta oportuna a los requerimientos del sector empresarial. Su estructura orgánica incorpora como principales procesos el fomento a la cultura emprendedora, pre incubación, incubación, seguimiento y servicios empresariales. La validación de la propuesta considera a estos elementos como necesarios para la creación y desarrollo de una organización.

6.9. Contrastación de las preguntas de la propuesta con la validación de la propuesta

a. ¿Se ha considerado el perfil del emprendedor imbabureño para formular propuestas de apoyo al emprendimiento en la provincia?

No han existido propuestas de apoyo al emprendimiento y desarrollo empresarial consistentes y duraderas, menos aún que consideren el perfil del emprendedor imbabureño para desarrollar sus potencialidades y capacidades emprendedoras, en la mayoría de casos se han promovido determinado tipo de proyectos puntuales, sin que se busque el desarrollo de la capacidad del emprendedor. La propuesta plantea formular productos y servicios de apoyo al emprendimiento acorde al perfil del emprendedor.

c. ¿Se han establecido líneas de acción y trabajo conjunto entre los diversos actores locales para desarrollar el emprendimiento en la provincia?

Uno de los problemas existentes es la falta de articulación y trabajo conjunto de los actores locales, por lo que se propone articular un ecosistema emprendedor, conformado por el sector público, privado y la academia que permitan generar nuevas perspectivas y modelos de negocios con potencialidad de crecimiento, lo cual generará mayor impacto socioeconómico.

c. ¿Ha existido una organización cuya estructura y procesos, motiven, fomenten, promuevan y formen emprendedores que contribuyan al desarrollo provincial, mediante la creación de nuevos emprendimientos?

No han existido organismos que articulen estas posibilidades, por lo que la propuesta es innovadora y altamente positiva, no obstante se debe buscar garantizar la sostenibilidad del proyecto y el financiamiento de empresas incubadas. Esto solo sería posible si se logra una participación comprometida y decidida de los actores locales en beneficio del desarrollo provincial.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que:

El perfil del emprendedor imbabureño respondería a las siguientes características:

1. Es joven, casado, al emprender lo habría hecho por necesidad, y habría buscado mejorar su nivel de ingresos, su actividad estaría orientada a la prestación de servicios personales, los cuales tendrían cobertura local, su principal fuente de financiamiento habría sido informal, y habría procedido de familiares y/o amigos entre otros.
2. El apoyo requerido por los emprendedores en la provincia se centra principalmente en el aspecto financiero, consideran que una mayor inversión permitiría el crecimiento y desarrollo de la empresa.
3. El apoyo brindado por entidades llamadas a apoyar el emprendimiento en la provincia es escaso y en muchos casos desconocido por emprendedores y potenciales emprendedores.
4. La estructura organizacional propuesta para el centro de emprendimiento e incubadora de empresas y sus procesos deben ser elementos dinámicos sujetos a evaluación y mejoramiento continuo permanente, de acuerdo a las condiciones cambiantes del entorno.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se plantean para los principales actores de desarrollo de la región, la academia, el sector público y privado, esto será posible si se renuncia a intereses personales o de grupo, en beneficio de la provincia.

1. Impulsar la operación del centro de emprendimiento e incubación de empresas en la provincia, ya que ello puede generar muchos beneficios para sus actores y la provincia, entre ellos fortalecer la condición de potenciales emprendedores jóvenes y solteros, permitiéndoles emprender por oportunidad más que por necesidad, con los consiguientes beneficios que ello significa.
2. Formular una propuesta conjunta de apoyo integral al emprendedor y potencial emprendedor, que incluya las posibilidades de obtener acceso a fuentes de inversión, pero sin dejar de lado el proceso de formación y desarrollo del emprendedor mediante el aprendizaje de nuevas competencias, diseño y desarrollo de nuevas ideas de negocios, acceso a redes y contactos empresariales, y al apoyo de servicios empresariales que impulsen su crecimiento.
3. Coordinar un proceso de difusión conjunto del apoyo que brindan las instituciones en la provincia para apoyar al emprendedor.
4. Se debe desarrollar cada uno de los procesos del centro de emprendimiento e incubadora de empresas de acuerdo con el desarrollo y crecimiento de la organización.

GLOSARIO

Acceso a Infraestructura Física. Acceso a recursos físicos - comunicación, electricidad, agua potable, transporte, tierra o espacio - en un precio que no discrimine a los negocios pequeños, nuevos o en crecimiento.

Actividades Extractivas. Corresponde a actividades agropecuarias, mineras, de caza y pesca.

Apertura de mercados/Barreras de entrada. El grado en que se evita que los arreglos comerciales sufran cambios constantes, previniendo que firmas nuevas y en crecimiento compitan y reemplacen a los proveedores, subcontratistas y consultores existentes.

Apoyo financiero. Disponibilidad de recursos financieros, equidad y deuda para firmas nuevas y en crecimiento, incluyendo donaciones y subsidios.

Asesoría Empresarial. Asesor es aquel que con sus conocimientos colabora en la administración de una empresa (total o parcialmente). El asesor solo da consejos, ideas pero nunca órdenes. Además no tiene relación de dependencia con la empresa.

Capacitación. Acción en el que por medio de estudio, supervisión dirigida, formación supervisada u otras, que permiten que una persona pueda adquirir nuevas habilidades para su desarrollo personal, intelectual o laboral

Comercialización. La comercialización es la introducción de un nuevo producto en el mercado

Comunicación. Es la forma en que se transmite información de un emisor a un receptor, ya sea hablando directamente entre las personas, o a través de un medio electrónico, como Internet, teléfono, mensajes de texto por celular, etc.

Consultoría Empresarial. La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzarlos objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios empresariales

Contabilidad. Es un elemento del sistema de información de un ente, que proporciona datos sobre su patrimonio y su evolución, destinados a facilitar las decisiones de sus administradores y de los terceros que interactúan con él en cuanto se refiere a su relación actual o potencial con el mismo.

Demanda. Cantidad de una mercancía que los consumidores desean y pueden comprar a un precio dado en un determinado momento.

Diagrama de Procesos. Un diagrama del proceso de la operación es una representación gráfica

Educación y entrenamiento. El grado en que el entrenamiento en iniciar o administrar/ gerenciar pequeños, nuevos o grandes negocios está contemplado en el sistema de educación, y la calidad, relevancia y profundidad de tal educación y entrenamiento.

Emprendimiento Dinámico. Nuevo proyecto empresarial que tiene un potencial realizable de crecimiento gracias a una ventaja competitiva - tecnológica o no - como para al menos convertirse en una mediana empresa, es decir, que opera bajo una lógica de acumulación generando ingresos muy por encima de los niveles de subsistencia del propietario, reinvertidos en el desarrollo del emprendimiento y que crece muy por encima de la media de su sector.

Emprendimiento de Supervivencia. O autoempleo cuyo objetivo es cubrir los niveles de subsistencia del propietario y su familia o atender las necesidades específicas de ciertos sectores sociales desfavorecidos.

Empresas de Transformación. Corresponde a actividades como: Manufactura, transporte, construcción, venta al por mayor y comunicaciones.

Estimación. Conjetura sobre el comportamiento futuro de una variable bajo ciertas condiciones.

Estrategia. Respuesta organizacional a las condiciones ambientales que rodean toda organización

Estructura Organizativa. La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Estudio de Mercado. Es el diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico. El estudio de mercado se lleva cabo dentro de un proyecto de iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica.

Estudio Técnico. Esta fase del proyecto corresponde al análisis de factibilidad, tomando en cuenta ciertos elementos técnicos que deben analizarse en forma adecuada para lograr que el proyecto a implantarse tenga éxito; es decir, trabaja con información confiable y adecuada, porque de lo contrario se corre el riesgo de tener

Fijación de Precios. Al trasladar los bienes o servicios del productor al consumidor, ocurre un intercambio llamado compra-venta. El comprador entrega algo de valor al vendedor a cambio de los bienes y servicios. Este valor es usualmente dinero, el medio de intercambio. La cantidad de dinero que se paga por los bienes o servicios constituye su precio.

Financiamiento. Es la manera de cómo obtener capital para realizar una inversión o continuar con el giro del negocio.

Gasto de Ventas. Los gastos de ventas están relacionados con la distribución y comercialización del producto o del servicio

Gasto. Son los valores que se aplican en ventas y administración.

Gastos administrativos. Son los gastos reconocidos sobre las actividades administrativas globales de una empresa.

Impactos. Efectos a largo plazo, positivos y/o negativos, primarios y secundarios, producidos directa, colateral o inducidamente por una intervención, intencionalmente o no.

Indicador. Una medida explícita utilizada para determinar el desempeño; una señal que revela el progreso hacia los objetivos; un medio para medir lo que realmente sucede en comparación con lo que se ha planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad.

Infraestructura comercial y profesional. La influencia de servicios comerciales, contables y legales y la existencia de instituciones que permiten o promueven pequeños, nuevos o crecientes negocios.

Inversión Fija. Corresponde a los activos productivos sujetos a depreciación, también se incluyen los gastos de constitución e investigación, patentes, franquicias, goodwill, entre otros.

Inversión. Egreso realizado para adquirir bienes muebles e inmuebles que den ingresos o presten servicios

Investigación y transferencia de desarrollo. El grado en que la investigación y desarrollo (I&D) del país conduce a nuevas oportunidades comerciales, y si está disponible o no la investigación y desarrollo para los pequeños, nuevos o negocios en crecimiento.

Macro localización. Se refiere a determinar el lugar geográfico más adecuado para la implantación del proyecto. Determina en forma clara la región, provincia, cantón

Mercado Meta. Conjunto de consumidores con necesidades o características comunes que la empresa se propone atender.

Mercado. Conjunto de clientes, usuarios o consumidores de los productos o servicios de una organización

Micro localización. Consiste el determinar las condiciones específicas que influyan con éxito en la implantación del proyecto tomando en cuenta factores determinantes como: transporte, dirección, costo de terrenos, cercanía a carreteras, materia prima, disponibilidad de servicios entre las más importantes

Misión. Razón de la existencia de una organización.

Muestra. Es una parte o una porción de un producto que permite conocer la calidad del mismo.

Normas sociales y culturales. El grado en que las normas culturales y sociales existentes impulsan o previenen acciones individuales que pueden conducir a nuevas formas de hacer negocios o actividades económicas logrando una mayor dispersión en riqueza e ingreso.

Oferta. La cantidad de una mercancía o servicio que entra en el mercado a un precio dado en un momento determinado. La oferta es, por lo tanto, una cantidad concreta, bien especificada en cuanto al precio y al período de tiempo que cubre, y no una capacidad potencial de ofrecer bienes y servicios.

Organigrama. Representación gráfica de la estructura organizacional

Pasivo. Representa el valor de todas las obligaciones contraídas por la empresa o ente económico para ser cubiertas o pagadas con dinero, con la prestación de servicios futuros o simplemente con la transferencia de un activo

Patrimonio. Es el valor neto de la participación de los propietarios o accionistas en su negocio.

Población. Conjunto bien definido sobre el que se observa o puede observarse una cierta característica

Políticas gubernamentales. El grado en que aquellas políticas gubernamentales concernientes a impuestos, regulaciones y su aplicación, son neutrales o impulsan o no, a las compañías nuevas y en crecimiento.

Políticas. Líneas de base que asisten a los miembros de la organización en la toma de decisiones y en su comportamiento para alcanzar los objetivos de la organización

Presupuestos de Gastos. El presupuesto de gastos está compuesto por lo que necesita la empresa para producir.

Presupuestos. Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina) durante un período, por lo general en forma anual.

Problema. Problema es una cuestión que se propone con la finalidad y ánimo de aclararla o resolverla utilizando una metodología determinada.

Programas gubernamentales. La presencia de programas directos para asistir a firmas nuevas y en crecimiento en todos los niveles de gobierno – nacional, regional y municipal.

Promoción. La promoción es el elemento de la mezcla de marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y / o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario

Publicidad. Es toda comunicación no personal y pagada para presentar y proporcionar ideas, productos o servicios por cuenta de una empresa identificada, a través de los medios de comunicación de masas

Servicios a empresas. Corresponde a actividades como: Intermediación financiera, consultoría, actividades inmobiliarias y servicios profesionales.

Servicios Orientados al consumidor. Corresponde a actividades como: Venta al detalle, restauración, hotelería, servicios al consumidor, enseñanza, salud y servicios sociales.

Socialización. La socialización o sociabilización es el proceso mediante el cual los individuos pertenecientes a una sociedad o cultura aprenden e interiorizan un repertorio de normas, valores y formas de percibir la realidad, que los dotan de las capacidades necesarias para desempeñarse satisfactoriamente.

Variable. Cualquier criterio, atributo, fenómeno o evento que puede asumir diferentes categorías (variables cualitativas) o valores (variables cuantitativas). Una variable, al asumir una categoría o un valor, se convierte en un dato (cualitativo o cuantitativo).

Visión. Imagen que la organización tiene respecto de si misma o de lo que pretende ser en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alcaraz, R. (1998) *El emprendedor de Éxito*, México, McGraw Hill
2. Amozarrain, M. (1999): “*La Gestión por Procesos*”; Editorial Mondragón Corporación Cooperativa; España.
3. Angelelli, P. y J. Listeri (2003): “*El BID y la promoción de la empresarialidad*”, Informe de trabajo, BID.
4. Arieu, A. 2003. *La Educación de los emprendedores: Un comentario acerca de los contenidos formativos y el rol de la Universidad. Congreso Provincial Emprendedorismo y Desarrollo Local*. Pigüe, Argentina.
5. Arrau, P. y Pimentel, R. y Otros. (2006). “Evaluación de Incubadoras – Innova Chile”. GERENS S.A.
6. Bianchi, N. (2002). *Plan empresarial parque tecnológico en Costa Rica*. Alajuela, C.R. : INCAE.
7. Cantillon, R. (1978). *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*. México: Fondo de Cultura Económica.
8. Castillo, A (1998). *La descentralización de los servicios de educación en Nicaragua*. Santiago de Chile.
9. Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Santiago: Intec Chile
10. Drucker, P. y otros. (2008). *Innovar la organización empresarial*. Barcelona: Deusto.
11. Durán, A (2010). *El canon del management: los libros clave*. Barcelona: Ediciones Deusto.
12. Fardelli, c. y, Ciancio, M. (2004). “*Incubadoras de empresas en Argentina, surgimiento, desarrollo y perspectivas*”. Universidad Nacional de General Sarmiento. Instituto de Industria. Buenos Aires.
13. García, P. (2011). *Está todo por hacer: cuando el mundo se derrumbe, hazte emprendedor*. 2. ed. Barcelona: Plataforma Editorial.
14. García, S. (2002). *Formación de emprendedores*. México. Universidad Autónoma de Nuevo León. Compañía Editorial Continental.
15. Gartner, W. (1988). *Who is an entrepreneur is the wrong question*. American Small Business, 13, 11-31.
16. Garzón, Manuel. (2005) *Modelo intraemprendedor para la innovación*. Centro Editorial de la Universidad del Rosario.

17. González, D. (2007). *Plan de negocios para emprendedores al éxito: metodología para el desarrollo de nuevos negocios*. México: McGraw-Hill Interamericana.
18. Jica, (2003). "Estudio en el área de desarrollo empresarial en la República Argentina.
19. Jiménez, L. (2006). *Capital de riesgo para la innovación: lecciones de países desarrollados*, División de Desarrollo Productivo y Empresarial Red de reestructuración y competitividad, CEPAL, disponible en www.cepal.cl
20. Kantis, H. (2003): "*Desarrollo emprendedor. América latina y la experiencia internacional*", BID.
21. Kantis, H. Angelelli, P. y Gatto, F. (2000); "*Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: ¿De qué depende su creación y supervivencia?*", trabajo presentado en la V Reunión de la Red PyME Mercosur, Córdoba.
22. Kantis, H. Ishida, M y Komori, M. (2002); "*Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*". Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
23. Kantis, H.(2011). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas: con las experiencias innovadoras de emprendedores dinámicos latinoamericanos*. Buenos Aires: Granica.
24. Kantis, H., Angeleli, P. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Washington, D.C. : BID, FUNDES Internacional.
25. Kunkel, J.(1970). *Society and economic growth; a behavioral perspective of social change*. New York: Oxford University Press.
26. Llorens L. (2002): "*El concepto de red de conocimientos aplicado a la creación y desarrollo de microempresas*", en Mungaray,
27. Mateo, D. (2006). *Gestión emprendedora: estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. Vigo, España: IdeasPropias.
28. McClelland, D. y otros. (1970). *Cómo se motiva el éxito económico*. México: UTEHA.
29. McClelland, D.(1968). *La sociedad ambiciosa; factores psicológicos en el desarrollo económico*. Madrid: Guadarrama.

30. MCPEC, (2010) *Resultados Benchmark Incubadoras de empresas Ecuador*.
31. Morris, H. (1998). *Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Westport, Conn. : Quorum Books.
32. MORRIS, Michel (1998) *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for individuals Organizations and Societies*.
33. NBIA, (2003). *A national benchmarking analysis of technology business incubator performance and practices*, US Department of commerce technology administration.
34. Nueno, P.(2009). *Emprendiendo hacia el 2020: una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Barcelona: Deusto.
35. Palacio, A.y Ruíz, C. (2002): “*Potencial de la vinculación universitaria para una política microempresarial. Una perspectiva comparada*”, Anuies.
36. Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: el empresario dentro de la empresa; cómo hacerse empresario sin salirse de la empresa*. Bogotá : Editorial Norma.
37. Redinc (2011), *Modelo de gestión para las incubadoras de empresas, Una estructura de indicadores de desempeño*.
38. Schumpeter, J. (1983). *The theory of economic development; an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. New Brunswick, N.J. : Transaction Books.
39. Schumpeter, J.(1942,1976). *Capitalism, socialism and democracy*. New York : Harper and Row.
40. Stevenson, H.(1994). *New business ventures and the entrepreneur*. 4. ed. Burr Ridge, Ill: Irwin.
41. Ukbi, (2003). *Benchmarking framework for business incubator*.
42. Universidad ECOTEC, (2009). *Ecuador ¿país de emprendedores?*. Guayaquil: Cámara de Comercio de Guayaquil.
43. Vanegas, P. (2002): “El fortalecimiento de los programas universitarios de asesoría a la microempresa como una estrategia de competitividad y equidad en Colombia. La experiencia Javeriana”.

LINKOGRAFÍA

1. ALMAGRO, Luisa. Perfil Psicológico del Auto empleado. Tesis Doctoral No Publicada. Universidad Complutense de Madrid.2003. Recuperado en <http://www.scribd.com/doc/21981087/Perfil-Psicológico-del-Auto-empleado-TESIS-DOCTORAL>
2. BURNETT D. (2000). The Supply of Entrepreneurship and Economic Development. Founder Technopreneurial.com. Recuperado el 4 de abril de 2010 en <http://www.technopreneurial.com/articles/history.asp>
3. CASTILLO, A. (1999). Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional, INTEC Chile. Disponible en <http://www.p2pays.org/ref/18/17602.pdf>
4. CHELÉN F. D., CASTILLO H. A. y otros. 1999. Caracterización de Centros y Cursos para la Formación de Emprendedores. Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional INTEC Chile. Disponible en http://www.intec.cl/documentos_linea/ARI2487-INV-CENT.pdf
5. Empresarios Bolívar (2010). Portal de Internet. Recuperado en <http://www.empresariosbolivar.org/index.php?id=50> el 23 de Mayo de 2010.
6. Estudio GEM Ecuador (2008)
7. FERREIRA LEITE, E. 2000. El fenómeno del emprendedorismo (proceso de emprendimiento) y la incubación de empresas – Creando riquezas. Universidad Central de Venezuela. Disponible en <http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/emprendedorismo.pdf>
8. FORMICHELLA, María Marta. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, empleo y el desarrollo local. Chacra Experimental Integrada Barrow (Convenio MAAyP-INTA). Tres arroyos. Buenos Aires, Enero. 2004. <http://www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/agroindustria/MonografiaVersionFinal.pdf>

ANEXOS

COSTO TALENTO HUMANO

REMUNERACIONES DEL TALENTO HUMANO					
CARGO					
Gerente					
SUELDOS Y BENEFICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Tasa de variación del				4%
Sueldo Básico	24.000,00	24.960,00	25.958,40	26.996,74	28.076,61
Decimo Tercero	2.000,00	2.080,00	2.163,20	2.249,73	2.339,72
Decimo Cuarto	264,00	274,56	285,54	296,96	308,84
Aporte Patronal 12,15	2.916,00	3.032,64	3.153,95	3.280,10	3.411,31
Fondo de Reserva		2.080,00	2.163,20	2.249,73	2.339,72
	29.180,00	32.427,20	33.724,29	35.073,26	36.476,19
CARGO					
Asistente de gerencia					
SUELDOS Y BENEFICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo Básico	8.400,00	8.736,00	9.085,44	9.448,86	9.826,81
Decimo Tercero	700,00	728,00	757,12	787,40	818,90
Decimo Cuarto	264,00	274,56	285,54	296,96	308,84
Aporte Patronal	1.020,60	1.061,42	1.103,88	1.148,04	1.193,96
Fondo de Reserva		728,00	757,12	787,40	818,90
	10.384,60	11.527,98	11.989,10	12.468,67	12.967,41
CARGO					
Tutor académico y empresarial					
SUELDOS Y BENEFICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo Básico	15.600,00	16.224,00	16.872,96	17.547,88	18.249,79
Decimo Tercero	1.300,00	1.352,00	1.406,08	1.462,32	1.520,82
Decimo Cuarto	264,00	274,56	285,54	296,96	308,84
Aporte Patronal	1.895,40	1.971,22	2.050,06	2.132,07	2.217,35
Fondo de Reserva		1.352,00	1.406,08	1.462,32	1.520,82
	19.059,40	21.173,78	22.020,73	22.901,56	23.817,62
CARGO					
Dir. Administrativo Financiero					
SUELDOS Y BENEFICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo Básico	6.000,00	6.240,00	6.489,60	6.749,18	7.019,15
Decimo Tercero		520,00	540,80	562,43	584,93

	500,00				
Decimo Cuarto	264,00	274,56	285,54	296,96	308,84
Aporte Patronal	729,00	758,16	788,49	820,03	852,83
Fondo de Reserva		520,00	540,80	562,43	584,93
	7.493,00	8.312,72	8.645,23	8.991,04	9.350,68
CARGO					
Mensajero					
SUELDOS Y BENEFICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo Básico	7.200,00	7.488,00	7.787,52	8.099,02	8.422,98
Decimo Tercero	600,00	624,00	648,96	674,92	701,92
Decimo Cuarto	264,00	274,56	285,54	296,96	308,84
Aporte Patronal	874,80	909,79	946,18	984,03	1.023,39
Fondo de Reserva		624,00	648,96	674,92	701,92
	8.938,80	9.920,35	10.317,17	10.729,85	11.159,05

Fuente: Código del trabajo

Elaborado por: Autor

GASTOS DIFUSIÓN Y PUBLICIDAD

GASTOS DE DIFUSIÓN Y PUBLICIDAD AÑO 1			
DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Afiche de presentación	1,50	200,00	300,00
Banner frontal	50,00	6,00	300,00
Banner lateral	50,00	6,00	300,00
Calendario	0,50	2.000,00	1.000,00
Catálogos	1,00	1.000,00	1.000,00
Cuñas radiales	12,00	200,00	2.400,00
Pagina web	150,00	12,00	1.800,00
Prensa escrita	40,00	24,00	960,00
Tripticos	0,80	1.000,00	800,00
Camisetas	3,00	100,00	300,00
Gorras	5,00	100,00	500,00
Esferos	0,34	1.000,00	340,00
Total			10.000,00

Fuente: Código del trabajo

Elaborado por: Autor

ESTATUTOS DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO E INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA.

CAPÍTULO 1

DE LA CONSTITUCIÓN, DENOMINACIÓN Y DOMICILIO

Art. 1.- En la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, se constituye El Centro de Emprendimiento e Incubadora de Empresas de la provincia de Imbabura, como persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, sujeta a las disposiciones del Título XXIX del Libro I del Código Civil y a las demás leyes, acuerdos, o resoluciones aplicables a este Estatuto y sus Reglamentos Internos.

Art. 2.- El Centro de Emprendimiento e Incubadora de Empresas de la provincia de Imbabura, es una institución de carácter permanente, de duración indefinida y podrá disolverse por las causas y formas establecidas en la Ley y en el presente Estatuto.

CAPÍTULO 2

DE LOS OBJETIVOS Y FINES ESPECÍFICOS DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO E INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA

OBJETIVOS GENERALES

Art. 3.- Son objetivos generales:

- a. Promover el desarrollo de emprendimientos en marcha o por iniciarse, mediante fomento a la cultura emprendedora, asesoramiento técnico y gerencial, redes de información, infraestructura física, y apoyo para el acceso preferente a financiamiento.
- b. Generar un entorno propicio para la creación de nuevos negocios a través de un proceso dinámico de desarrollo de compañías innovadoras, consolidando proyectos empresariales que fortalezcan el tejido productivo local y regional.
- c. Crear y promover un ambiente de dialogo entre la academia, representada por las universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores técnicos y el sector productivo para la búsqueda de soluciones integrales, mediante la investigación, docencia, y desarrollo de proyectos productivos.

- d. Apoyar o ejecutar investigaciones y desarrollo de nuevos productos y servicios, generando efectos multiplicadores de impacto social, mediante la formación de una base sostenida de empresas incubadas que al término de su entrenamiento se constituyan en negocios financieramente viables y generadores de importantes plazas de empleo.

FINES ESPECÍFICOS

Art. 4.- Son fines específicos:

- a. Dotar servicios especializados al emprendedor a fin de garantizar el éxito de la futura empresa.
- b. Apoyar y fomentar procesos de estandarización de productos, enfocándose en la calidad, reducción de costos y normalización de los insumos.
- c. Fomentar el emprendimiento en la educación superior, promoviendo la actualización de la oferta académica y sus contenidos, dotándoles habilidades prácticas para planificar y poner en marcha proyectos productivos.
- d. Promover el desarrollo y uso de tecnología, para las empresas de la región, potenciando las existentes.
- e. Organizar en la región encadenamientos productivos competitivos y sostenibles que aprovechen los recursos existentes.
- f. Facilitar la creación y consolidación de empresas que apliquen la innovación como factor diferenciador en la producción de bienes y servicios competitivos.
- g. Promover la transferencia de conocimientos de vanguardia en diferentes ramas del saber humano y tecnología de punta aplicables al desarrollo empresarial.
- h. Generar sinergias y alianzas estratégicas con personas naturales o jurídicas, otras incubadoras, entidades, u organizaciones que permitan el funcionamiento de redes de apoyo y cooperación en el ámbito nacional e internacional.
- i. Fomentar emprendimientos que generen desarrollo local.

Art. 5.- Para cumplimiento a sus fines, podrá adquirir, enajenar, arrendar y gravar bienes muebles e inmuebles; obtener préstamos de uso o de consumo; suscribir convenios de cooperación, asistencia técnica y financiera.

Se le otorga, plena capacidad legal para todos los actos civiles, comerciales y de cualquier otra naturaleza, que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines.

Podrá invertir y formar parte de compañías que se encuentren legalmente constituidas o por constituirse.

CAPÍTULO 3

DE LOS MIEMBROS

Art. 6.- Contará con las siguientes clases de miembros:

Fundadores, honorarios y miembros adherentes.

Art.7.- Son miembros fundadores aquellos que hubiesen firmado el Acta Constitutiva.

Art. 8.- Son miembros honorarios las personas e instituciones que se identifiquen con los fines institucionales y que sean designados como tales por la Junta General, por considerar que prestan o han prestado servicios relevantes para el funcionamiento de la institución.

Art. 9.- Miembros adherentes, aquellos que luego de manifestar su voluntad de serlo, hayan sido aceptos por la Junta General o Directorio según el reglamento y realizado el aporte establecido su aporte correspondiente.

CAPÍTULO 4

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS MIEMBROS

Art. 10.- Son derechos y obligaciones de los miembros:

- a. Participar con voz en las sesiones de la Junta General y con voto en el caso de ser Fundadores o Adherentes;
- b. Elegir y ser elegidos para las funciones directivas e integrar los Consejos y Comisiones permanentes y temporales.
- c. Fijar un sistema proporcional de aportes, y entregar el aporte económico ordinario y extraordinario que fije la Junta General por mayoría;
- d. Colaborar activamente para que se cumplan los fines generales y específicos.
- e. Proponer y aceptar miembros honorarios;
- f. Solicitar informes sobre su funcionamiento.

- g. Cumplir lo establecido en los Estatutos y Reglamentos, así como los acuerdos de la Junta General en cuanto estén validamente adoptados;
- h. Garantizar la estabilidad y sostenibilidad, así como el de los proyectos en incubación.
- i. Respetar la propiedad intelectual, confidencialidad y derechos de cada uno de los proyectos presentados; y,
- j. Los demás que se determinen en los reglamentos o disposiciones internas.

CAPÍTULO 5

RÉGIMEN DISCIPLINARIO Y CAUSALES PARA LA PÉRDIDA DE CALIDAD DE MIEMBRO.

Art. 11.- En caso de que un miembro incurriera en acciones u omisiones que afecten el patrimonio, el buen nombre, el prestigio de la institución, la Junta General procederá a sancionarlo de acuerdo al reglamento respectivo.

DE LA SEPARACIÓN DE UN MIEMBRO

Art. 12.- La condición de Miembro se perderá por las siguientes causas:

- a. Renuncia voluntaria, comunicada por escrito por el representante legal;
- b. Baja disciplinaria, ocasionada por el incumplimiento de las obligaciones, por acuerdo del pleno de la Junta Directiva adoptado por las tres cuartas partes de sus componentes, previa instrucción del expediente, y en el que se dará audiencia al interesado;

Art. 13.- El miembro que se separa no tiene derecho al reembolso económico de los aportes que haya realizado ni de indemnización alguna sobre bienes o servicios aportados, salvo que así se haya establecido previamente mediante convenio o contrato.

CAPÍTULO 6

RÉGIMEN DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Art. 14.- Para la resolución de controversias se estará a lo dispuesto en las leyes respectivas, pudiendo someterse a métodos alternativos como la mediación y arbitraje.

CAPÍTULO 7

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA

Art. 15.- Se gobierna de la siguiente manera:

- a. Nivel Legislativo - Junta General;
- b. Nivel Directivo - Directorio;
- c. Nivel Ejecutivo – Gerencia;
- d. Nivel Asesor – Consejo Técnico y Académico
- e. Nivel Agregador de Valor – Unidad de Tutorías Académicas y Empresariales.
- f. Nivel de Apoyo – Brindado por la:
 1. Unidad de Gestión Administrativa Financiera.
 2. Asistencia Gerencia.

DE NIVEL LEGISLATIVO O JUNTA GENERAL.

Art. 16.- La Junta General es el máximo organismo de la institución, está constituida por el representante legal de cada miembro o su delegado.

Art. 17.- Las sesiones de la Junta General son Ordinarias y Extraordinarias.

La Junta General Ordinaria se reúne una vez al año, en el transcurso del primer trimestre en el domicilio de la organización.

La Convocatoria a la Junta General Ordinaria la efectuará el Presidente o quien hiciera sus veces, por lo menos con ocho días de anticipación a la fecha de la reunión.

La Junta General Extraordinaria sesionará cada vez que convoque el Presidente de la Junta, por su iniciativa o por pedido de la cuarta parte o más de sus miembros, para tratar asuntos específicos que obligatoriamente deberán constar en la convocatoria para así dar validez a la Junta. Excepcionalmente, si el Presidente no atendiera el pedido de convocatoria, el grupo podrá convocar directamente a Junta General haciendo constar nombres y firmas de los que convocan. La convocatoria se realizará por lo menos con dos días de anticipación a la fecha de la reunión.

Tanto para las Juntas Ordinarias como Extraordinarias las convocatorias a los miembros, serán realizadas a través de una citación personal entregada a cada miembro, adjuntado a la misma el correspondiente orden del día.

Art. 18.- Para que haya quórum en las reuniones de Junta General se requiere de la concurrencia de la mitad más uno de los miembros.

Si no hubiere quórum en la primera convocatoria, la Junta General se reunirá en segunda convocatoria, con los miembros que se encuentren presentes, una hora después de la señalada para la primera convocatoria, de conformidad con el presente Estatuto.

Art. 19.- La Junta General será dirigida por el Presidente y actuará como Secretario el Gerente, a falta de éstos, actuarán las personas que de conformidad con los Estatutos se encuentren facultados.

Art. 20.- Cada miembro activo tendrá derecho a un voto en la Junta. Los acuerdos y resoluciones de la Junta General serán tomados por la mayoría simple de votos de los asistentes, excepto cuando se requiera de otra mayoría. El Presidente de la Junta tendrá voto dirimente, de ser el caso.

Art. 21.- Las Resoluciones de la Junta General son obligatorias para todos los miembros, hayan estado o no presentes en la respectiva reunión.

Art. 22.- Son atribuciones y deberes de la Junta General:

- a. Controlar el cumplimiento de los fines institucionales.
- b. Conocer y resolver sobre los informes del Gerente, el Balance General, el Estado de Resultados, el Presupuesto, el Plan Estratégico para el respectivo ejercicio económico, así como sobre los aspectos propios de la organización.
- c. Elegir la Directiva y el Comisario;
- d. Conocer y resolver sobre la separación de los miembros;
- e. Remover de sus funciones por causas debidamente justificadas al Gerente y a los Vocales; y,
- f. Las demás que se juzguen necesarias para su buena marcha.

DEL NIVEL DIRECTIVO O DIRECTORIO.

Art. 23.- El Directorio está compuesto de la siguiente manera:

- a. Por el Presidente de la institución.
- b. Por cinco vocales elegidos de entre los miembros de la organización.
- c. Por dos vocales representantes del Consejo Técnico-Académico.
- d. El Gerente actuará como secretario sin derecho a voto.

Art. 24.- Los vocales serán elegidos para un período de dos años, pudiendo ser reelegidos.

Art. 25.- La Convocatoria a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio las efectuará el Gerente, con tres días de anticipación a la fecha de la reunión.

Art. 26.- El quórum para las sesiones de Directorio se lo determinará con la presencia de la mitad más uno de sus integrantes.

Art. 27.- Cada miembro tendrá derecho a voz y voto y las decisiones se tomarán por mayoría simple de los asistentes. El Presidente tendrá voto dirimente, de ser el caso.

Art. 28.- Las Resoluciones del Directorio se podrán apelar ante la Junta General en segunda y definitiva instancia.

Art. 29.- Son atribuciones y deberes del Directorio:

- a. Cumplir con las políticas y programas institucionales, aprobados por la Junta General;
- b. Nombrar al Gerente;
- c. Analizar y aceptar los planes y presupuesto anual de trabajo, que serán presentados a la Junta General Ordinaria para su análisis y aprobación;
- d. Sesionar ordinariamente, por lo menos una vez al mes;
- e. Conocer el movimiento administrativo y financiero de la institución.
- f. Nombrar a los miembros de los Consejos Técnico y Académico y dar los lineamientos generales;
- g. Aprobar los criterios de selección de los proyectos a incubarse;
- h. Las demás contempladas en este Estatuto y Reglamentos pertinentes.

DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO.

Art. 30.- El presidente del Directorio será el Presidente del Centro de Emprendimiento e Incubadora de Empresas.

Art. 31.- El Presidente será elegido por la Junta General, durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido.

Art. 32.- Atribuciones y Deberes del Presidente.

- a. Convocar y Presidir las sesiones de Junta General y Directorio;
- b. Llevar a conocimiento de la Junta General, todos los asuntos que le fueren sometidos a su consideración y especialmente el informe del Gerente y el Directorio;
- c. Vigilar y gestionar el cumplimiento de los fines institucionales.
- d. Legalizar con su firma las Actas de la Junta General;
- e. Subrogar al Gerente con todas sus atribuciones y deberes, en caso de falta, ausencia o impedimento; y,
- f. Las demás contempladas en este Estatuto y Reglamentos pertinentes.

DEL NIVEL EJECUTIVO O GERENTE.

Art. 33.- El Gerente ejercerá sus funciones para un periodo de dos años y sus deberes y atribuciones serán los siguientes:

- a. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la organización en todas sus actividades y relaciones con los organismos nacionales e internacionales;
- b. Convocar y redactar el Acta de las sesiones de Directorio;
- c. Administrar la institución de conformidad con el Estatuto y Reglamentos;
- d. Celebrar convenios y contratos, hasta el monto que le autorice el Directorio para el cumplimiento de los fines institucionales.
- e. Presentar cada año a la Junta General un informe de sus labores y poner en conocimiento el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias;
- f. Proponer al Directorio y Desarrollar Planes de Trabajo;
- g. Gestionar con el Consejo Técnico-Académico el proceso de evaluación y selección de los emprendimientos presentados;
- h. Hacer una evaluación constante del trabajo de las empresas incubadas y sugerir consultorías o asesorías;
- i. Estimular y apoyar las actividades de capacitación de los recursos humanos de las empresas incubadas;

- j. Estimular y apoyar la interacción de las empresas incubadas con el mercado nacional e internacional con vistas a la identificación de oportunidades de negocios;
- k. Administrar los servicios ofrecidos por la institución.
- l. Articular a la institución con una red de asesores y recursos externos;
- m. Promover la presentación de proyectos a incubarse;
- n. Promover mecanismos de inversión y de garantía, para las empresas incubadas;
- o. Captar recursos para investigación, tecnología, desarrollo de proyectos y crecimiento de la Incubadora;
- p. Disponer de los recursos necesarios para la conformación del Banco de Proyectos e Información; y,
- q. Las demás contempladas en este Estatuto y Reglamentos pertinentes.

DEL NIVEL ASESOR O CONSEJO TÉCNICO Y/O ACADÉMICO.

Art. 34.- El Directorio normará la constitución y funcionamiento del o de los Consejos Técnico y Académico, mediante reglamento.

DEL NIVEL AGREGADOR DE VALOR O LA UNIDAD DE TUTORIAS ACADEMICAS Y EMPRESARIALES.

Art. 35.-. La unidad de Tutorías académicas y empresariales será la encargada de generar valor agregado administrando el proceso de gestión del emprendimiento, conformado por los subprocesos de fomento de la cultura emprendedora, preincubación, posincubación, seguimiento y servicios empresariales.

DEL NIVEL DE APOYO.

Art 36.- El nivel de apoyo estará conformado por la unidad de gestión administrativa financiera, y la asistencia de gerencia.

CAPÍTULO 8

DEL PATRIMONIO Y RÉGIMEN ECONÓMICO

Art. 37.- El patrimonio estará compuesto por:

- a. Aporte inicial realizado por los miembros fundadores o adherentes;

- b. Aportes que recibiere de personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras para el cumplimiento de sus fines;
- c. Por los bienes muebles e inmuebles que adquiriera o reciba en donación, herencia o legado;
- d. Derechos que perciba como consecuencia de asesoramiento o servicios que preste a los incubados o a terceros;
- e. Derechos de patentes, marcas, regalías, propiedad intelectual que se registren a su nombre;
- f. Rentas o frutos de sus bienes patrimoniales; y,
- g. Otros ingresos que recibiere por cualquier concepto.

CAPÍTULO 9

DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Art. 38.- La organización se disolverá por disposición de la Junta General, acordada en dos sesiones convocadas expresamente para el efecto y, previa recomendación del Directorio, por no cumplir sus finalidades.

Es causal de disolución el incumplir o desviar los fines para los cuales fue constituida la organización.

Los bienes de la institución o el producto de su gestión, serán traspasados, una vez pagado el pasivo, a una institución sin fines de lucro que determine la Junta General.

DISPOSICIÓN GENERAL

Art. 39.- La institución, por su naturaleza y fines, no podrá involucrarse en cuestiones políticas o religiosas.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA. La Junta General Constitutiva, designará un directorio provisional y se le encarga al Secretario para que realice el trámite de aprobación de éstos Estatutos ante el Ministerio de Industrias y Productividad (MPRO).

SEGUNDA. Dentro de los treinta días posteriores a la aprobación de los Estatutos el Directorio Provisional convocará a Junta General Extraordinaria para ratificar al Directorio Provisional o nombrar uno nuevo.

TERCERA. En el plazo de sesenta días contados desde la aprobación del presente estatuto se procederá a la elaboración de su Reglamento Interno.

CERTIFICACIÓN

El presente Estatuto, fue discutido y aprobado por votación unánime en dos sesiones celebradas los días _____ y _____ del dos mil doce.

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA



ANEXO

Validación de propuesta

En mi calidad de Coordinador de la Red de Servicios de Emprendimiento e Incubación de Empresas de la Región uno (Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos), y, Coordinador del Centro de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento de la Universidad Técnica del Norte, y en cumplimiento al requisito del Instituto de Posgrado de la Universidad Técnica del Norte, procedo a validar la propuesta presentada en la Tesis “Guía de creación y desarrollo de un centro de emprendimiento e incubación de empresas en la provincia de Imbabura”.

Para validar la propuesta se procedió de la siguiente forma:

En primera instancia el investigador realizó la presentación de su propuesta y entregó un ejemplar impreso para su revisión. Luego de la revisión y análisis de la propuesta se realizaron las siguientes observaciones:

- a. La propuesta para desarrollar el emprendimiento en la provincia debe partir de la potencialidad territorial, pero debe incorporar procesos que generen productos y servicios innovadores, para lo cual el centro de emprendimiento deberá articular un ecosistema emprendedor capaz de brindar productos y servicios que sirvan de soporte para el desarrollo del emprendedor.
- b. Se hace necesario se definan fuentes de financiamiento que den lugar a la creación y desarrollo del centro de emprendimiento, a su vez las posibles fuentes de financiamiento para emprendimientos incubados, lo cual daría sostenibilidad al proyecto.

Una vez incorporadas estas observaciones en la propuesta, se realizó una nueva revisión y se pudo apreciar que las sugerencias han sido consideradas, por lo que se concluye que: la propuesta constituye una importante guía para la creación y desarrollo del centro de emprendimiento e incubación de empresas en la provincia

ya que en ella se han definido aspectos trascendentes para la creación de toda organización, entre ellos: el tipo de organización, su estructura orgánica y legal, su Misión, Visión, objetivos institucionales, principales procesos e indicadores de evaluación de desempeño, lo que sin lugar a dudas contribuirá a su creación y buena marcha institucional.

Econ. Winston G. Oviedo P. - MBA.

COORDINADOR DE LA RED DE SERVICIOS DE EMPRENDIMIENTO E INCUBACIÓN DE EMPRESAS REGION UNO.

COORDINADOR DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y APOYO AL EMPRENDIMIENTO.- UTN.

IBARRA - ECUADOR

Teléfonos:

Dom: 593 062 609 795 / 097884797

UTN: 593 062 955 433/ 062 955 833

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION APLICADOS



ANEXO A

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
OBJETIVO.- DETERMINAR EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR IMBABUREÑO Y SUS REQUERIMIENTOS PARA EMPRENDER ENCUESTA APLICADA A EMPRENDEDORES EN MARCHA DE LA PROVINCIA DE IMBABURA

INSTRUCCIONES.-

Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla

Marque con un (X) el casillero que a su criterio corresponda a su respuesta

La encuesta es confidencial, lo que garantiza la reserva y buen uso de la información

Fecha de aplicación: _____

	1	2	3	4	5	6	7								
1.- GENERO						MASCULINO	FEMENINO								
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
2.- EDAD (años)	MENOS DE 25	DE 25 -34	DE 35 - 44	DE 45 -54	DE 55 - 64	MÁS DE 65									
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
3.- ESTADO CIVIL	SOLTERO	CASADO	DIVORCIADO	UNION LIBRE	VIUDO	NUMERO DE HIJOS									
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
4.- LUGAR DE NACIMIENTO	ANTONIO ANTE	COTACACHI	IBARRA	OTAVALO	PIMAMPIRO	URCUQUI	OTRO								
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
5.- ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	AMA DE CASA	ESTUDIANTE	EMPLEADO PRIVADO	EMPLEADO PÚBLICO	JUBILADO	OTRO									
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
6.- TIEMPO DE DEDICACIÓN					TIEMPO PARCIAL	MEDIO TIEMPO	TIEMPO COMPLETO								
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
7.- NIVEL DE EDUCACIÓN	SIN ESTUDIOS	PRIMARIA	SECUNDARIA INCOMPLETA	SECUNDARIA COMPLETA	SUPERIOR INCOMPLETA	SUPERIOR COMPLETA	POSGRADO								
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
8.- ALGUNA VEZ HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN CREACIÓN DE EMPRESAS.						SI	NO								
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
9.- SI LA RESPUESTA ANTERIOR FUE POSITIVA INDIQUE EN QUE TIPO DE INSTITUCIÓN, CASO CONTRARIO CONTINUE CON LA SIGUIENTE PREGUNTA.			CENTRO DE CAPACITACIÓN	ESCUELA	COLEGIO	UNIVERSIDAD	OTRO								
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
10.- A QUE EDAD INICIÓ SU EMPRESA:	MENOS DE 25	DE 25 -34	DE 35 - 44	DE 45 -54	DE 55 - 64	MÁS DE 65									
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
11.- SU ESTADO CIVIL AL INICIAR ERA:			SOLTERO	CASADO	DIVORCIADO	VIUDO	UNION LIBRE								
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
12.- EL TIEMPO DE ACTIVIDAD DE SU EMPRESA ES DE:					MENOS DE 3 MESES	MENOS DE 42 MESES	MÁS DE 42 MESES								
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
13.- LA PRINCIPAL ACTIVIDAD DE SU EMPRESA ES:				EXTRACTIVA	TRANSFORMACIÓN	SERVICIOS A EMPRESAS	SERVICIOS A PERSONAS								
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
14.- SU EMPRESA FUNCIONA EN EL CANTÓN:	ANTONIO ANTE	COTACACHI	IBARRA	OTAVALO	PIMAMPIRO	URCUQUI									
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
15.- CUANTOS EMPLEOS A MÁS DEL SUYO HA GENERADO SU EMPRESA			NINGUNO	1 - 5 EMPLEOS	6 - 10 EMPLEOS	11 - 20 EMPLEOS	MÁS DE 20 EMPLEOS								
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
16.- SE ENCUENTRA AFILIADA SU EMPRESA A ALGUN GREMIO EMPRESARIAL			CAMARA DE COMERCIO	CAMARA DE LA PRODUCCIÓN	ASOCIACIÓN AGRÍCOLA GANADERA	OTRO	NINGUNO								
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
17.- LA NATURALEZA JURÍDICA DE SU EMPRESA O NEGOCIO ES:				SOCIEDAD DE HECHO	SOCIEDAD ANONIMA	COMPAÑÍA LTDA.	OTRO								
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
18.- LA COBERTURA DE MERCADO DE SU EMPRESA ES:			LOCAL	PROVINCIAL	REGIONAL	NACIONAL	INTERNACIONAL								
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
19.- LA TECNOLOGÍA CON LA QUE CUENTA ES DE HACE:					MENOS DE 1 AÑO	ENTRE 1 Y 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS								
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
20.- SU PRODUCTO O SERVICIOS HA SIDO MEJORADO (INNOVADO) HACE:					MENOS DE 1 AÑO	ENTRE 1 Y 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS								
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
21.- EL FINANCIAMIENTO INICIAL PARA INICIAR SU EMPRESA FUE (DOLARES):	ENTRE 1000 Y 5000	ENTRE 5001 Y 10000	ENTRE 10001 Y 20000	ENTRE 20001 Y 30000	ENTRE 30001 Y 40000	ENTRE 40001 Y 50000	MÁS DE 50000								
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
22.- LA FUENTE DE FINANCIAMIENTO PARA INICIAR SU EMPRESA FUE:	COMPAÑEROS DE TRABAJO	AMIGOS	FAMILIARES	ASOCIACIONES	COOPERATIVAS	BANCOS	OTROS								
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
23.- SU MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER FUE:						NECESIDAD	OPORTUNIDAD								
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
24.- AL EMPRENDER USTED BUSCABA:			INDEPENDENCIA	MEJORAR NIVEL DE INGRESOS	GENERAR FUENTES DE EMPLEO	RENDIMIENTO EN LA INVERSIÓN	OTROS								
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
25.- QUE CLASE DE APOYO HA RECIBIDO POR PARTE DE:				GOBIERNO NACIONAL	GOBIERNOS LOCALES	UNIVERSIDADES	EMPRESA PRIVADA								
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
ASISTENCIA TÉCNICA							<input type="checkbox"/>								
ACOMPANIAMIENTO GERENCIAL							<input type="checkbox"/>								
FINANCIAMIENTO							<input type="checkbox"/>								
FORMACION Y CAPACITACION							<input type="checkbox"/>								
OTRO							<input type="checkbox"/>								
NINGUNO							<input type="checkbox"/>								
26.- A MAS DE ÉSTA HA CREADO OTRAS EMPRESAS?						SI	NO								
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
27.- SI LA RESPUESTA A LA PREGUNTA ANTERIOR HA SIDO NEGATIVA PASE A LA PREGUNTA 29, CASO CONTRARIO INDIQUE SI ESTAN EN FUNCIONAMIENTO						SI	NO								
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
28.- SI LA RESPUESTA A LA PREGUNTA ANTERIOR FUE POSITIVA PASE A LA PREGUNTA 29, CASO CONTRARIO INDIQUE EN ORDEN DE IMPORTANCIALOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL CIERRE DE EMPRESAS O NEGOCIOS. (SIENDO 1=MUY IMPORTANTE, 10=POCO IMPORTANTE)						ORDEN DE IMPORTANCIA									
a) DESCONOCIMIENTO DEL MERCADO						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) NEGOCIO NO RENTABLE						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) OPORTUNIDAD DE OTRO NEGOCIO						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) OPORTUNIDAD DE OTRO TRABAJO						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) PROBLEMAS DE FINANCIAMIENTO						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
f) SALIDA PLANIFICADA DEL NEGOCIO						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
g) OPORTUNIDAD DE VENTA DE NEGOCIO						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
h) JUBILACIÓN						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
i) RAZONES PERSONALES						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
j) OTRAS RAZONES						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	1	2	3	4	5	6	7
29. DE LOS FACTORES QUE CONSTAN A CONTINUACIÓN, INDIQUE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LOS FACTORES QUE CONTRIBUIRÍAN DE MEJOR FORMA AL CRECIMIENTO DE SU EMPRESA O NEGOCIO. (SIENDO 1= MUY IMPORTANTE, 10=POCO IMPORTANTE)						ORDEN DE IMPORTANCIA	
a APOYO FINANCIERO: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS PARA CREACIÓN						1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
b POLITICAS GUBERNAMENTALES: SU APLICACIÓN UMPULSA O NO A						1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
c PROGRAMAS GUBERNAMENTALES: PARA APOYAR A EMPRESAS NUEVAS Y EN						1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
d EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO: INCORPORADO AL SISTEMA DE						1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
e INVESTIGACIÓN Y TRASFERENCIA DE DESARROLLO: GRADO EN EL QUE LA						1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
f INFRAESTRUCTURA COMERCIAL Y PROFESIONAL: INFLUENCIA DE SERVICIOS						1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
g APERTURA DE MERCADOS: GRADO EN EL QUE SE PROMUEVE PARA QUE EMPRESAS						1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
h BARRERAS DE ENTRADA: GRADO EN EL QUE SE EVITA O PREVIENE QUE NUEVAS						1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
i ACCESO A INFRAESTRUCTURA FISICA: ACCESO A RECURSOS FISICOS COMO						1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
j NORMAS SOCIALES Y CULTURALES: GRADO EN EL QUE LAS NORMAS						1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
k OTROS: INDIQUE AQUELLOS QUE USTED CONSIDERE IMPORTANTES.						1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	



ANEXO B

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
OBJETIVO.- DETERMINAR EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR IMBABUREÑO Y SUS REQUERIMIENTOS PARA EMPRENDER ENCUESTAS APLICADAS A ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE NIVELES SUPERIORES COMO POTENCIALES EMPRENDEDORES

INSTRUCCIONES.-

Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla

Marque con un (X) el casillero que a su criterio corresponda a su respuesta

La encuesta es confidencial, lo que garantiza la reserva y buen uso de la información

Fecha de aplicación: _____

	1	2	3	4	5	6	7	
1.- UNIVERSIDAD :								
2.- FACULTAD :								
3.- ESCUELA :								
4.- NIVEL :								
5.- GÉNERO							MASCULINO	FEMENINO
							<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.- EDAD (años)	DE 18 A 24	DE 25 -34	DE 35 - 44	DE 45 - 54	DE 55 - 64	MÁS DE 65		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
7.- ESTADO CIVIL	SOLTERO	CASADO	DIVORCIADO	UNION LIBRE	VIUDO	NUMERO DE HIJOS		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
8.- LUGAR DE NACIMIENTO	ANTONIO ANTE	COTACACHI	IBARRA	OTAVALO	PIMAMPIRO	URCUQUI	OTRO	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9.- OCUPACIÓN COMPLEMENTARIA	DESEMPLEADO	AMA DE CASA	EMPLEADO PRIVADO	EMPLEADO PÚBLICO	JUBILADO	OTRO		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
10. ALGUNA VEZ HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN CREACIÓN DE EMPRESAS.							SI	NO
							<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.- SI LA RESPUESTA ANTERIOR FUE POSITIVA INDIQUE EN QUE TIPO DE INSTITUCIÓN, CASO CONTRARIO CONTINUE CON LA SIGUIENTE PREGUNTA.	CENTRO DE CAPACITACIÓN	ESCUELA	COLEGIO	UNIVERSIDAD	OTRO			
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
12.- CONSIDERA IMPORTANTE QUE LA FORMACION PROFESIONAL UNIVERSITARIA INCORPORA LOS CONOCIMIENTOS Y CONDICIONES NECESARIAS PARA CREAR NUEVAS EMPRESAS. (EMPRENDIMIENTO)	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	MEDIANAMENTE IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE			
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
13.- AL CREAR UNA NUEVA EMPRESA, USTED BUSCARIA:	INDEPENDENCIA	MEJORAR NIVEL DE INGRESOS	GENERAR FUENTES DE EMPLEO	RENDIMIENTO EN LA INVERSIÓN	OTROS			
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
14.- CONOCE EL APOYO BRINDADO PARA LA CREACION DE NUEVAS EMPRESAS POR PARTE DEL:	GOBIERNO NACIONAL		GOBIERNOS LOCALES	UNIVERSIDADES	EMPRESA PRIVADA			
	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
ASISTENCIA TECNICA	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
ACOMPANIAMIENTO GERENCIAL	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
FINANCIAMIENTO	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
FORMACION Y CAPACITACION	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
NINGUNO	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
NO LO SE	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
15.- DE LOS FACTORES QUE CONSTAN A CONTINUACIÓN, INDIQUE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LOS FACTORES QUE CONTRIBUIRÍAN DE MEJOR FORMA A LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVAS EMPRESAS O NEGOCIOS. (SIENDO 1= MUY IMPORTANTE, 10=POCO)					ORDEN DE IMPORTANCIA	NO LO SE		
a	APOYO FINANCIERO: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS PARA CREACIÓN DE EMPRESAS Y EMPRESAS EN CRECIMIENTO.				1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="radio"/>		
b	POLITICAS GUBERNAMENTALES: SU APLICACIÓN UMPULSA O NO A EMPRESAS NUEVAS Y EN CRECIMIENTO.				1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="radio"/>		
c	PROGRAMAS GUBERNAMENTALES: PARA APOYAR A EMPRESAS NUEVAS Y EN CRECIMIENTO EN TODOS LOS NIVELES DE GOBIERNO: NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL.				1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="radio"/>		
d	EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO: INCORPORADO AL SISTEMA DE EDUCACIÓN PARA INICIAR O ADMINISTRAR NUEVAS EMPRESAS O NEGOCIOS.				1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="radio"/>		
e	INVESTIGACIÓN Y TRASFERENCIA DE DESARROLLO: GRADO EN EL QUE LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO CONDUCEN A NUEVAS OPORTUNIDADES EMPRESARIALES, Y SI ESTA O NO DISPONIBLE PARA NUEVOS NEGOCIOS.				1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="radio"/>		
f	INFRAESTRUCTURA COMERCIAL Y PROFESIONAL: INFLUENCIA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, CONTABLES, LEGALES Y LA EXISTENCIA DE INSTITUCIONES QUE PERMITEN O PROMUEVEN NUEVAS EMPRESAS O NEGOCIOS.				1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="radio"/>		
g	APERTURA DE MERCADOS: GRADO EN EL QUE SE PROMUEVE PARA QUE EMPRESAS LOCALES COMPITAN Y DESARROLLEN NUEVOS MERCADOS.				1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="radio"/>		
h	BARRERAS DE ENTRADA: GRADO EN EL QUE SE EVITA O PREVIENE QUE NUEVAS EMPRESAS COMPITAN Y REEMPLACEN A EMPRESAS EXISTENTES.				1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="radio"/>		
i	ACCESO A INFRAESTRUCTURA FISICA: ACCESO A RECURSOS FISICOS COMO COMUNICACIÓN, INTERNET, ELECTRICIDAD, AGUA POTABLE, TRANSPORTE.				1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="radio"/>		
j	NORMAS SOCIALES Y CULTURALES: GRADO EN EL QUE LAS NORMAS CULTURALES Y SOCIALES PROMUEVEN ACCIONES QUE PUEDAN CONDUCIR A NUEVAS FORMAS DE CREAR EMPRESAS O NEGOCIOS, LOGRANDO UNA MAYOR DISPERSIÓN DE RIQUEZA E INGRESO.				1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="radio"/>		
k	OTROS: INDIQUE AQUELLOS QUE USTED CONSIDERE IMPORTANTES.				1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="radio"/>		

GRACIAS SU COLABORACIÓN

ANEXO C PERSONAS ENTREVISTADAS		
Nombre	Cargo	Email
PROGRAMAS DE GOBIERNO NACIONAL Y LOCAL		
Andrés Zurita	Gerente EmprendEcuador	azurita@mcpec.gob.ec
Felipe Pastor	Analista emprendimiento	fpastor@mcpec.gob.ec
German Flores	Director Regional Mipro	gflores@mcpec.gob.ec
Wilson Escobar	Director Desarrollo Económico del GPI	
EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN		
Cristina Rosero	Directora USE - PUCESI	mrosero@pucesi.edu.ec
Winston Oviedo	Coordinador Emprendimiento Red región 1. Docente UTN	woviedo@yahoo.es
Hernán Muñoz	Docente UTN	hmunoz@hotmail.com
Ángel Satama	Docente UTN	satama@gmail.com
Ney Mora	Decano FACAE	ney.mora@hotmail.com
Ramiro Cevallos	Funcionario UNIANDES	
Edison Caza	Director ITSLA	
German Gallegos	Docente ITCA	Vggp2000@yahoo.es
SECTOR PRIVADO		
Mishell Saud	Director Cámara de la Producción Imbabura	Tel: 2951906
Guillermo Garzón	Miembro Directorio Cámara de Comercio Ibarra	Tel: 2955720
EXPERTOS		
Juan Francisco Cordero	Gerente INNPULSAR	juanfcordero@gmail.com
Juan José Gutiérrez	Director INNCREA CHILE	juano@inncrea.cl
Luz Estela Gómez	Instructora OEA	Luz.gomez@myybitz.net
Enrique Román	Director USAID ECUADOR	