

Modelo de incubadora para generar emprendimientos con alto valor agregado

Incubator model to generate ventures with high added value

ORTIZ-ORDAZ, F.¹, CASTILLO-CASTILLO, V.² & ALABART-PINO, Y.³

1 Universidad Técnica del Norte, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Avenida, 17 de julio # 5- 21 y Gral. José María Córdova. Ibarra, Ecuador

2 Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Guayacanes 520, Guayaquil 090511, Ecuador

ID 1° Autor: Fidel Ortíz-Ordaz/ **ORC ID:** 0000-0001-7824-0889, **Researcher ID Thomson:** E-2689-2018

ID 2° Coautor: Víctor Castillo-Castillo

ID 3° Coautor: Yesmin Alabart-Pino

F. Ortiz, V. Castillo, Y. Alabart.

fortiz@utn.edu.ec

D. Arrieta, Y. Alabat (eds.). Estudios del emprendimiento contemporáneo en América Latina. Proceedings-©ECORFAN-Bolivia, 2018.

Introducción

La fuente central de generación de riqueza en las economías modernas está en la creación de nuevas empresas, por lo que el emprendimiento es en la actualidad un tema de interés global.

Como concepto, el emprendimiento ha evolucionado aceleradamente en los últimos tiempos, convirtiéndose en una herramienta estratégica para el desarrollo económico de los países en América Latina.

Tal es el caso, que en la República del Ecuador en El Plan de Desarrollo Nacional “El Buen Vivir” 2013-2017 se plantea que: “En la matriz productiva se asienta la esencia de la realidad económica y social de los países. Para el Ecuador, su transformación se vuelve la acción primordial que permitirá resolver el desempleo, la pobreza y la inequidad” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), 2013, pág. 73).

Más adelante, en la citada página se expresa que:

Los primeros esfuerzos para el cambio de la matriz productiva se enfocan en la potenciación de las capacidades productivas existentes y en la emergencia de un modelo productivo socialmente inclusivo, afirmado en una distribución y redistribución equitativa de la riqueza, mientras se avanza en la consolidación de nuevas capacidades estratégicas. (SEMPLADES, 2013)

Dentro de los nuevos actores clave de esta transformación se insertan las pequeñas y medianas empresas (PYMES y MIPYMES), las cuales resultan una alternativa que puede incrementar, mejorar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios.

Considerando que Ecuador es uno de los países con un alto índice de actividad emprendedora y que tiene una población económicamente activa, los emprendimientos deberían ser una fuente generadora de riqueza (INIEC, 2015). Pero dentro del conjunto de problemas que se han identificado en los emprendimientos, existe uno que está dentro de las principales causas de fracasos y es la escasa metodología en la gestión o la forma empírica de trabajar que los emprendedores y empresarios de las MIPYMES llevan en sus emprendimientos o negocios (Lasio, Arteaga, & Caicedo, 2011).

El presente artículo muestra en síntesis los resultados de una investigación aplicada que parte del siguiente problema:

Problema:

¿Cómo lograr formar emprendedores empresariales con alto valor agregado y que sean sostenibles en el tiempo?

Para contribuir a la solución del anterior problema se establecieron los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Desarrollar un modelo de incubación para la captación, preparación y acompañamiento de emprendedores empresariales que aporten alto valor agregado y sean sostenibles en el tiempo.

Objetivos Específicos:

1. Establecer la fundamentación teórica acerca de la incubación del emprendimiento empresarial, sistematizando las experiencias internacionales y nacionales del proceso de desarrollo del emprendimiento empresarial.
2. Caracterizar las falencias principales que enfrenta el emprendedor ecuatoriano para poder iniciar y sostener en el tiempo un negocio.
3. Diseñar un modelo distintivo para la gestión de una incubadora de emprendedores empresariales que aporten alto valor agregado y sean sostenibles en el tiempo.

4. Validar el modelo de gestión de la incubadora de negocios empresariales, mediante el Método de Expertos.

Métodos y técnicas

- Se emplearon tanto técnicas cualitativas como cuantitativas para el procesamiento de los datos y creación de la información.
- Las técnicas de investigación empleadas fueron las entrevistas en profundidad; búsquedas en fuentes secundarias y criterio de expertos en la modalidad del Método Delphi.
- Las técnicas se diseñaron acorde a los requerimientos de datos.

Desarrollo

La primera pregunta que los autores proponen responder es: **¿Qué es una incubadora de negocio?**, con su respuesta se introducirá al lector en el comienzo de una temática que tiene varias aristas.

Cuando se tiene una idea de emprender un negocio, no basta solamente con tener la idea, sino que es necesario estructurarla y gestar un plan que proyecte el desarrollo y ejecución del emprendimiento. Sin embargo, esta tarea es muy difícil y compleja, lo que ocasiona que muchas veces los emprendedores novatos se hundan en el intento (Entrepreneur, 2010).

Pero no es para alarmarse, para los más inexpertos (o para todos los emprendedores), existe una alternativa aconsejable y alentadora: las incubadoras de negocios, una herramienta fundamental para impulsar el nacimiento de nuevas empresas con uso masificado en muchas partes del mundo (Entrepreneur, 2010).

Uno de los factores que contribuyen al éxito de un emprendimiento empresarial consiste en el apoyo, orientación y asesoramiento que el emprendedor reciba desde antes y durante el proceso de concepción de una idea emprendedora, este factor es comúnmente denominado de varias maneras, entre ellas están: incubación, incubadora de emprendedores, incubadora de empresa e incubadora de negocio. Existe en la información revisada varias definiciones del concepto Incubadora de negocios (La incubadora de negocios y sus tipos, s/f); (Sistema nacional de incubadora de empresas, s/f); (European Commission, 2002:9) y (Allen y McCluskey, 1990:61), citados por (Zapata Guerrero, 2011).

De todas las definiciones consultadas, los autores se afilian a la que aparece en el sitio (La incubadora de negocios y sus tipos, s/f) y que expresa:

Son centros de apoyo que te ayudan a montar tu empresa. Las incubadoras se encargan de evaluar la viabilidad técnica, financiera y de mercado de tu proyecto empresarial, así también te proporcionan servicios integrales de asesoría legal y administrativa, así como planes de mercadotecnia y ventas, e incluso espacio físico, equipo, logística y hasta acceso a financiamiento y capital semilla.

Evolución de las incubadoras de empresas

El concepto de incubadora de empresas tuvo su origen en la década de los 50 en Silicon Valley, California, a partir de la iniciativa de la Universidad de Stanford, al crear un parque industrial y, posteriormente, un parque tecnológico, el Stanford Research Park. De esta forma surgió la primera incubadora de base tecnológica (Huffman y Quigley, 2002) citado por (Zapata Guerrero, 2011).

Después, en la década de los 70's, las incubadoras surgen como entidades que ofrecen espacios de alquiler para emprender nuevos negocios. Y fue precisamente en Estados Unidos donde esta herramienta de desarrollo económico nace y se fortalece. A finales de la década de los 70's la Economic Development Administration (EDA) y la National Science Foundation (NSF) establecen los primeros programas de incubación.

Durante la década de los 80's, otras administraciones comenzaron a crear y promover sus incubadoras, por ejemplo, la U.S Small Business Administration, la U.S. Department of Housing and Urban Development y la Appalachian Regional Comision (Zapata Guerrero, 2011). Varios autores como (Zapata Guerrero, 2011) y (Urrea Aliste, Sequeida Carvajal, & Neriz Jara, 2005), coinciden al expresar que los orígenes de las incubadoras a fines de los años '70 y principios de los '80, fue debido al entorno socio-económico de la época caracterizado por el aumento en las tasas de desempleo y el colapso de las industrias tradicionales en Estados Unidos y Europa, lo que obligó a identificar nuevas estrategias para lograr regenerar económicamente los sectores en crisis, regiones y comunidades.

En Ecuador la primera incubadora de empresas surgió en el año 2002, en la provincia de Pichincha en Quito. El Municipio de Quito, la Prefectura de Pichincha, el Ministerio de Comercio, universidades y varios gremios de empresarios que se comprometieron a apoyar proyectos productivos innovadores, firmaron un convenio que permitiera el desarrollo empresarial en las regiones ecuatorianas, a través de la formación de núcleos productivos con alto valor tecnológico, así como, el fomento de la competitividad en la producción nacional (Universia, 2008).

A partir de entonces, Ecuador se ha situado como uno de los países de Latinoamérica y el Caribe que ha formalizado más negocios nuevos en los últimos 10 años (Lasio, Arteaga, & Caicedo, 2011). Por esta razón consta entre los 15 países con mayor tendencia a iniciar nuevos negocios. El actual gobierno ecuatoriano dentro Plan Nacional 2013-2017 se ha enfocado en varias líneas estratégicas, especialmente en el cambio de la matriz productiva, concretándose en dos de sus objetivos los siguientes propósitos:

OBJ 9.-Garantizar el trabajo digno en todas sus formas, cuyas metas 9,3 y 9,4 aspiran, respectivamente, a alcanzar una reducción del desempleo juvenil del 15,0% y una reducción de la informalidad laboral del 42,0%.

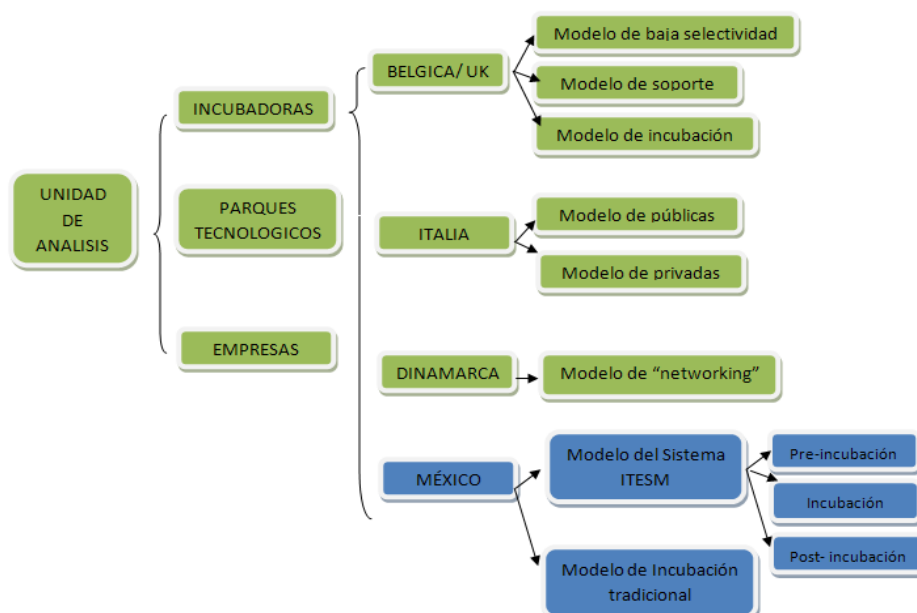
OBJ 10.-Impulsar la transformación de la matriz productiva, cuya meta 10.9 se plantea reducir en 12 días el tiempo necesario para iniciar un negocio. (SEMPLADES, 2013)

La intención manifiesta, a partir de estos objetivos, es potencializar las MIPYMEs a través de varios proyectos que se están llevando a cabo con los organismos alineados a este ámbito, entre ellos, el Ministerio de la Producción con su proyecto "EMPRENDER".

Tipos de incubadoras de empresas

Grimaldi y Grandi (2005) citados por (Zapata Guerrero, 2011), identifican cuatro tipos distintos de incubadoras. Otra clasificación propone que existen tres tipos de incubadoras (Sistema Nacional de Incubadoras de Empresas, s/f), (Ver figura 7)

Figura 7 Principales modelos de incubación alrededor del mundo



Fuente: (Zapata Guerrero, 2011)

Factores de éxito en el proceso de incubación

Un factor de éxito es algo que debe ocurrir para conseguir un objetivo. Un factor tiene la característica de crítico cuando su cumplimiento es absolutamente necesario para cumplir los objetivos de la organización, por lo que requiere especial atención por parte de los órganos gestores con el fin de asegurar que se dedican los mejores recursos a la ejecución o realización de dicho factor. (Urta Aliste, Sequeira Carvajal, & Neriz Jara, 2005).

Autores como Vedovello (1997), Brush et al. (2001), Voisey et al. (2006) y Sun (2007) citados por (Zapata Guerrero, 2011) proponen diferentes clasificaciones de factores de éxito en el proceso de incubación, pero el propio Zapata (2011), a partir del análisis de estos diferentes sistemas de clasificación, propone clasificar los referidos factores de éxito en internos y externos, ver Tabla 7 y 7.1.

Tabla 7 Factores internos de éxito de las incubadoras

Factores internos	Autores
Asesoría profesional financiera, legal, administrativa	Allen (1985), Lumpkin (1988), Wightman (1996), Nowak (2000), McDonald (2001), Totterman (2005)
Recursos físicos (mobiliario, papelería, etc)	Merrifield (1987), Swierczek (1992), Westhead (1999), Nowak (2000), McDonald (2001), Lofsten (2002), Chan (2004)
Servicios de oficina (repcionista, cubículo, sala de juntas)	Campbell (1989), Udell (1990), Swierczek (1992), Westhead (1999), Masten (2000), McDonald (2001), Chan (2004)
Recursos financieros (oportunidades de financiación)	Mian (1996), Sibley (1996), Masten (2000)
Capacitación y entrenamiento de personal	Sibley (1996), Vedovello (1997), Masten (2000), Chan (2004)
Acceso a biblioteca y centros de investigación	Vedovello (1997), Masten (2000), Chan (2004)
Servicios de reclutamiento	Vedovello (1997), Nowak (2000)
Recursos tecnológicos (computadoras, fax, copiadora, equipo audio-visual, internet)	Lai (1994), Geisler (1995), Vedovello (1997), Westhead (1999), Masten (2000), McDonald (2001)
Proceso de selección de proyectos y criterios de graduación de empresas establecidos	Mian (1994), Yunos (2001), Peña (2004), Totterman (2005)
Nivel académico de los tutores y directivos	Geisler (1995), Mian (1996)

Fuente: (Zapata Guerrero, 2011)

Tabla 7.1 Factores externos de éxito de las incubadoras

Factores externos	Autores
Asesoría profesional externa	Allen (1985), Campbell (1989), Mian (1994), Yunos (2001), Lalkaka (2002), Masten (2000)
Contacto con oportunidades de financiación de gobierno o de inversionistas	Merrifield (1987), Swierczek (1992), Mian (1994), Nowak (2000), Masten (2000), Yunos (2001), Peña (2004), O'Neal (2005), Masten (2000), Serarols (2009)
Relación con la Universidad o la Industria	Geisler (1995), Mian (1996), Vedovello (1997), Lofsten (2003), Peña (2004)
Creación de redes sociales y de negocios	Merrifield (1987), Wightman (1996), Nowak (2000), Yunos (2001), Chan (2004), Totterman (2005), Masten (2000)
Eventos de marketing y relaciones públicas	Lumpkin (1988), McDonald (2001), Lalkaka (2002), Chan (2004), Masten (2000)
Políticas públicas	Peña (2004), Mian (1994), Chandra (2009), Mambula (2004), Eckhardt (2003)
Cultura de auto-empleo y emprendimiento	Cooper (1985), Sun (2007), Mambula (2004), Naman (2006)
Compromiso del gobierno hacia la creación de empresas	Sun (2007), Yunos (2001), Hughes (2007), O'Neal (2005), Chandra (2009), Bakuoros (2002), Oysteryoung (2004)
Factores legales y regulatorios	Merrifield (1987), Serarols (2009), Eckhardt (2003)
Leyes de propiedad intelectual y de derechos	Brown (2005), Serarols (2009)

Fuente: (Zapata Guerrero, 2011)

Mejores prácticas de incubación

En la Tabla 3 se presenta un resumen de las diferentes categorías y breve descripción de las mejores prácticas de incubación, según diferentes autores:

Tabla 7.2 Mejores prácticas de incubación

Categoría	Mejor práctica	Breve descripción	Autores
Categoría 1: Criterios de selección	1. Existencia de un proceso de selección de emprendedores	Criterios y procesos por escrito y transparentes, evaluación del plan de negocios, entrevista del emprendedor con el responsable de la incubadora, evaluación de la capacidad emprendedora del individuo y un criterio de selección.	Totterman & Sten, 2005; Voisey et al. 2006; Cooper, 1985; Yunos, 2001; Oysteryoung, 2004.
	2. Prioridad otorgada a la innovación	Evaluación del grado de innovación, ya sea de procesos, servicios o tecnología, debe ser parte del criterio de selección, considerando una clara y valiosa ventaja comparativa en el nicho de mercado definido.	Voisey et al. 2006
Categoría 2: Criterios de graduación	3. Existencia de procesos y criterios de graduación	Criterios y procesos por escrito y transparentes, la empresa incubada debe alcanzar ciertos objetivos de negocio que garanticen la supervivencia de la empresa. Ej: rentabilidad de la empresa, ingresos, capacidad de gestión, etc. Para las empresas de alta tecnología deberán disponer de un equipo de gestión central, protección de propiedad intelectual adecuada, mercado suficiente y probado e inversión adecuada para el crecimiento futuro.	Yunos, 2001
Categoría 3: Etapas de incubación de Empresas	4. Existencia de servicios diferenciados para empresas en las etapas de pre-incubación e incubación	Las etapas de Pre incubación y de incubación deben constituir fases separadas pero relacionadas entre sí. En la etapa de incubación se invierten mayores recursos para proveer los cursos de emprendedurismo de la Universidad, ayuda con el desarrollo de prototipos, estudios de factibilidad, etc.	Grimaldi & Grandi, 2005; Eshun, 2009.
	5. Existencia de servicios de post- incubación	La incubadora debe contar con programas específicos para fomentar el crecimiento de las empresas graduadas.	Mian, 1996; Grimaldi & Grandi, 2005.
Categoría 4: Evaluación de las necesidades de las empresas incubadas	6. Existencia de un proceso de evaluación de las necesidades de las empresas incubadas	La incubadora debe contar con un proceso para detectar las necesidades cambiantes de las empresas en la fase de incubación, de tal manera que el equipo de gestión esté en condiciones de decidir qué servicios agregan valor, qué está funcionando, qué no y qué acciones se están tomando al respecto.	Voisey et al. 2006; Wightman, 1996; Cooper, 1985; Mian, 1996; Plosila, 2005; Adegbite, 2001.
	7. Evaluación de las necesidades del emprendedor (desarrollo personal y psicológico) y de la empresa	La incubadora debe evaluar las necesidades personales de los incubados y sus rasgos emprendedores personales.	Wightman, 1996; Cooper, 1985.
Categoría 5: Capacitación	8. Existencia de planes de capacitación	El equipo de gestión entrena a las empresas incubadas mediante reuniones formales de asesoría semanalmente.	Voisey et al. 2006; Abduh, 2007; Adegbite, 2001; Chesbrough, 2000; Mac Donald, 2001; Mian, 1994; Vedovello, 1997.
	9. Concordancia de la capacitación con las necesidades de los incubados	La incubadora debe responder continuamente a las cambiantes necesidades de las empresas incubadas.	Voisey et al. 2006; Wightman, 1996.
	10. Rol de la incubadora	La incubadora tendrá un enfoque facilitador, ayudando a los incubados a tomar sus propias decisiones.	Wightman, 1996; Carayannis, 2005; Mian, 1996.
	11. Existencia de un mecanismo de retroalimentación en lo referente a la calidad de la capacitación	La incubadora debe buscar retroalimentación por parte de los incubados respecto al valor de la capacitación y de cómo ésta puede mejorarse.	Wightman, 1996; Mian, 1996.
Categoría 6: Seguimiento	12. Existencia de un seguimiento regular del desempeño de las empresas incubadas	La incubadora debe obtener anualmente datos básicos del desempeño de los incubados, incluyendo el número de empleos, los salarios pagados, el ingreso por ventas anual y la financiación obtenida.	Abduh, 2007; Mian, 1996; Grimaldi & Grandi, 2005; Adegbite, 2001; O'Neal, 2005.

Fuente: Adaptado por los autores a partir de Zapata Guerrero (2011:68)

Modelos de incubadoras de empresas.

En el análisis de la bibliografía consultada, (Urta Aliste, Sequeida Carvajal, & Neriz Jara, 2005) y (Gutiérrez Huby, y otros, 2013) se aprecia que existen propuestas de diferentes modelos de incubadoras de empresas, pero entre todos ellos existe mucha similitud. Independientemente de las diferentes clasificaciones de tipos de incubadoras, la clasificación más generalizada es la que considera a **las Incubadoras de Base Tecnológica y las Incubadoras Sectoriales** (Gutiérrez Huby, y otros, 2013).

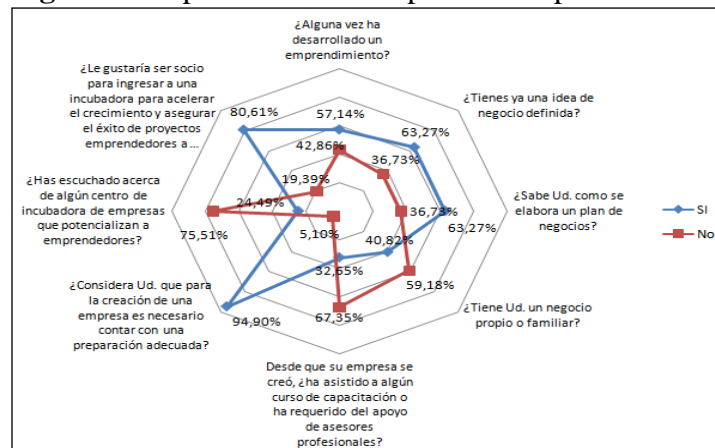
No obstante, el modelo más utilizado en los programas de incubación de empresas en los países desarrollados, está basado en **la estrategia de generación y crecimiento de nuevas empresas** desarrollado por William Bolton, el cual contempla un proceso que comienza con ideas y gente (**Modulo de generación de empresas**), continúa con el desarrollo de un crecimiento en etapas (**Modulo de crecimiento y desarrollo de empresas**), para concluir en una **empresas comercialmente viable**. Todo ello considerando el ambiente operacional en que se desarrollan las actividades y la infraestructura de apoyo necesaria (Mejía Flores, Padilla López, & Serrano Monroy, Centro de incubación de empresas para la Escuela de Ingeniería Industrial , 2011). Según estos autores, el Modelo de William Bolton se desarrolla en cuatro etapas:

- ETAPA 1:** etapa **embrionaria**.
- ETAPA 2:** etapa de **nutrición**.
- ETAPA 3:** la empresa se **desarrolla y crece**.
- ETAPA 4:** La **empresa es comercialmente viable**.

Análisis y presentación de resultados significativos del diagnóstico.

Luego de tener la información sobre algunos aspectos importantes de la muestra objetivo, se hicieron varias preguntas sobre el proceso emprendedor y entre los resultados obtenidos se tienen los datos que se exponen a continuación:

Figura 7.1 Opiniones sobre el proceso emprendedor

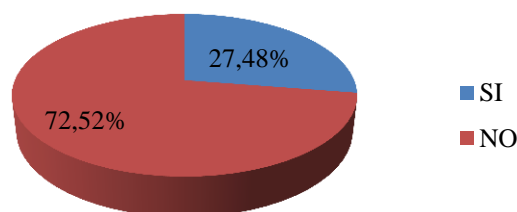


Fuente: Elaboración propia de los autores, a partir del procesamiento de la encuesta

Entre los datos más representativos del conjunto de preguntas realizadas se tiene que 63.27% de los encuestados tiene una idea de negocios definida. El 63.27% comentó que sabe cómo elaborara un plan de negocio. El 59.18% no tiene un negocio familiar. El 67.35% dijo no haber asistido a cursos de capacitación y apoyo de asesores. El 75.51% plantea que no conoce que es una incubadora de negocios. Un 80.61% está de acuerdo en formar parte de una incubadora que le permita potencializar sus capacidades como emprendedores, acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de los proyectos emprendedores.

Siguiendo con las preguntas de las encuestas, el 72.52% no conoce las herramientas legales que están disponibles para poder crear un negocio, ver Gráfico 7.

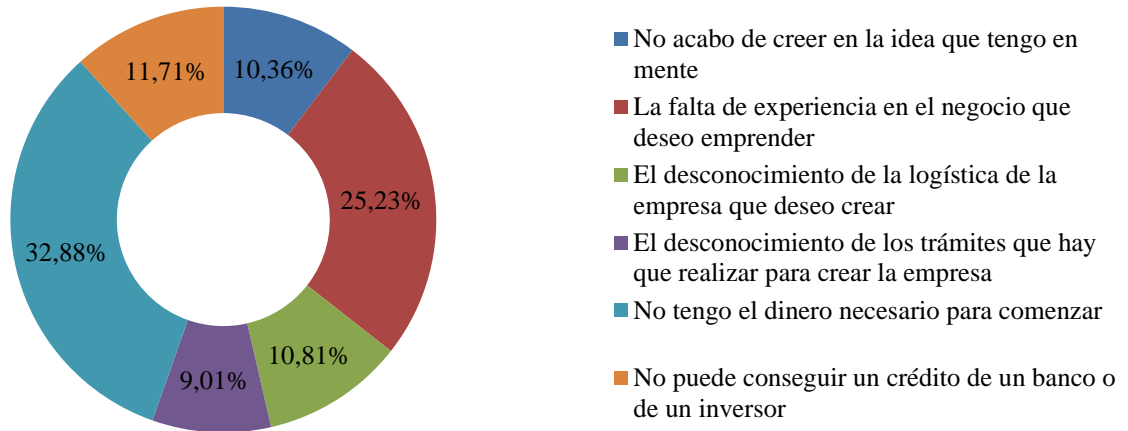
Gráfico 7 Conocimiento de herramientas legales para formalizar un negocio



Fuente: Elaboración propia de los autores, a partir del procesamiento de la encuesta

Se consultó además, que desde su proyección personal qué es lo que más lo dificulta para emprender su idea de negocio; los resultados se reflejan en la Gráfico 7.1, donde se aprecia que los datos más relevantes que indicaron los encuestados está: que no cuentan con el dinero necesario para iniciar el proyecto en un 32.88%, seguido por la falta de experiencia en el negocio que desea emprender en un 25.33%; conseguir un crédito en un 11.71%; el desconocimiento de la gestión del negocio en un 10.81% y por último, no creer en la idea que tiene en mente un 10.36%.

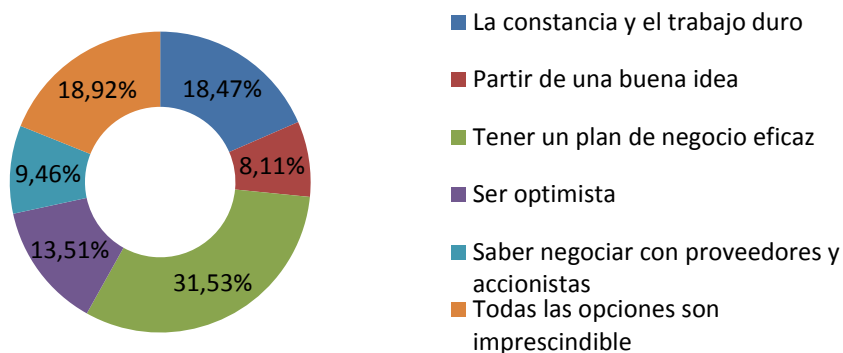
Gráfico 7.1 Qué es lo que más lo dificulta para emprender su idea de negocio



Fuente: Elaboración propia de los autores, a partir del procesamiento de la encuesta

Se les pidió que señalen el factor que a sus criterio contribuye a que el proyecto de emprendimiento salga adelante y los resultados obtenidos fueron (ver Gráfico 7.2): en un 31.53% contar con un plan de negocios eficaz; en un 18.47% las constancia y el trabajo duro; en un 13.51% ser optimista; en un 9.46% diseñar y contar con estrategias de negociación con los proveedores, accionistas y clientes; el 8.11% considera que es partir de una buena idea; y el 18.92% considera que todos los puntos detallados anteriormente son importantes.

Gráfico 7.2 Factor que contribuye a que el proyecto tenga éxito



Fuente: Elaboración propia de los autores, a partir del procesamiento de la encuesta

Propuesta de diseño de incubadora de emprendimientos con alto valor agregado para la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. El modelo genérico que los autores de este artículo proponen para la creación de la incubadora de emprendimiento de negocios, a diferencia de los modelos clásicos estudiados, consta de cuatro etapas (ver Figura 6): selección, pre incubación, incubación, post incubación y aceleración.

Figura 7.3 Modelo genérico de incubadora de negocios.

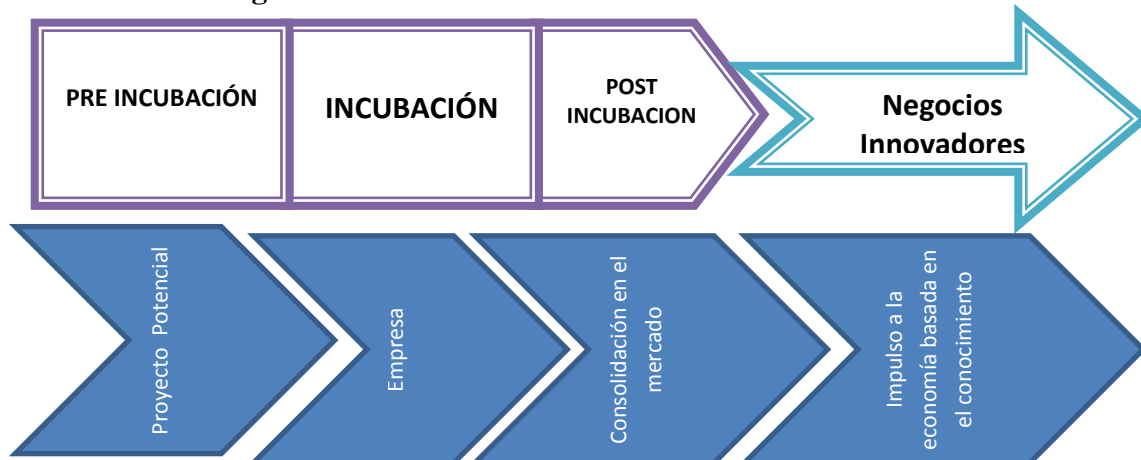


Fuente: Elaboración propia de los autores.

Cadena de Valor de la Incubadora de negocios

La cadena de valor al ser una herramienta de análisis estratégico permite identificar cuáles son las actividades generales y específicas que se desarrollan en la incubadora de negocios (ver Figura 7.4).

Figura 7.4 Cadena de Valor – Modelo de incubación UTEG



Fuente: Elaboración propia de los autores.

En esta cadena lo que se observa es como los procesos genéricos de incubación de negocios se traducen en resultados por cada proceso.

A continuación se refleja en el Figura 8 el modelo de incubación de negocios propuesto para la UTEG.

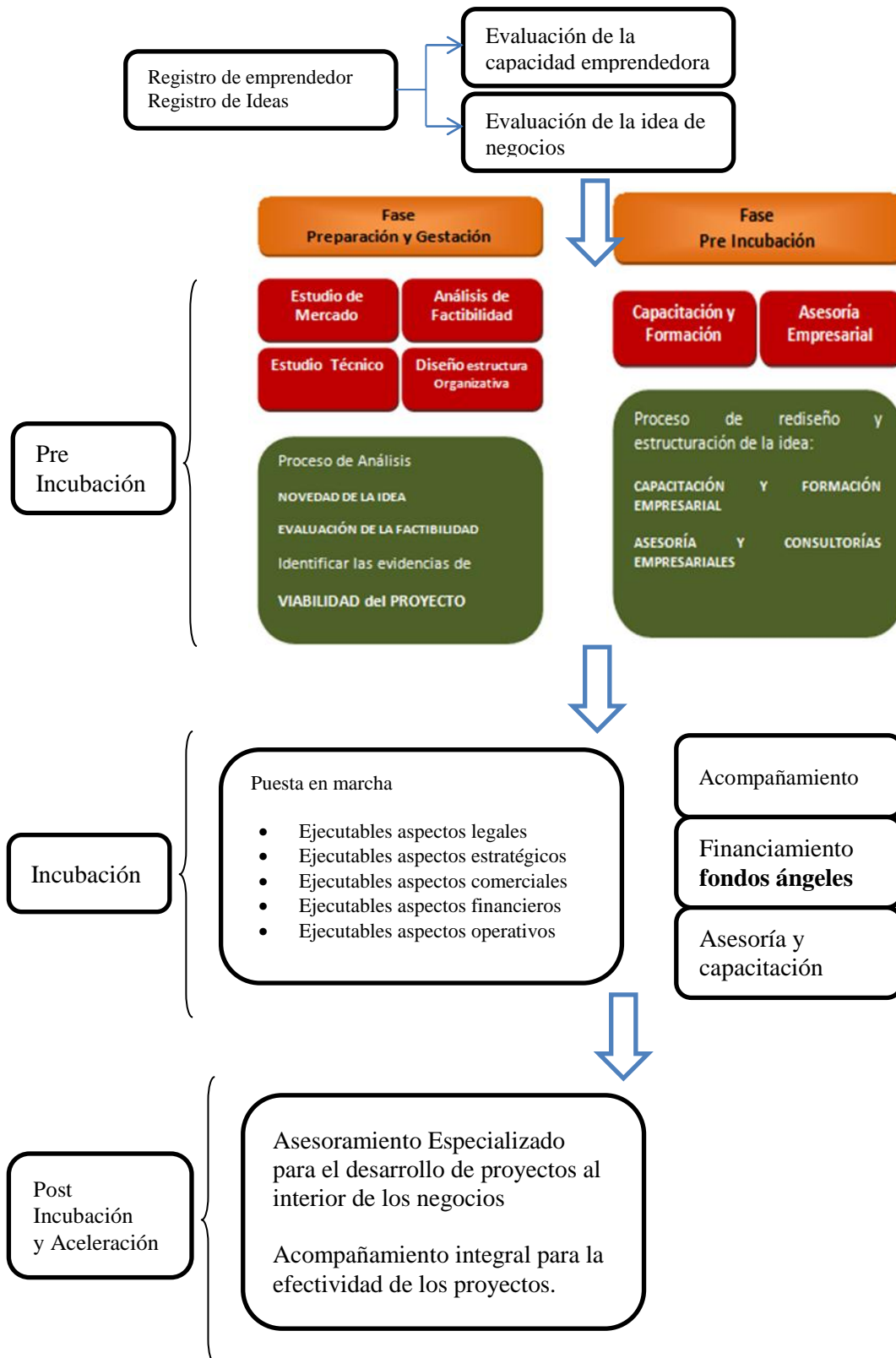
En esta Figura del modelo general de incubación de negocios, lo que se representa son los procesos genéricos del modelo de incubación de negocios, integrado con los respectivos mecanismos de evaluación y control que tendrán los emprendedores y las ideas innovadoras, en el proceso de incubación.

Ingresar a la incubadora de negocios consta de los siguientes pasos:

1. Registro del emprendedor datos básicos:
 - On line
2. Registro de la idea de negocios:
 - On line

Luego del registro del emprendedor y de su idea de negocios, pasa a un proceso de revisión, análisis y conclusiones de la pre-factibilidad técnica y económica de la propuesta; este proceso estará evaluado por un equipo técnico especializado que será parte del personal de la incubadora de negocios.

Figura 7.5 Modelo de Incubación de Negocios de la UTEG

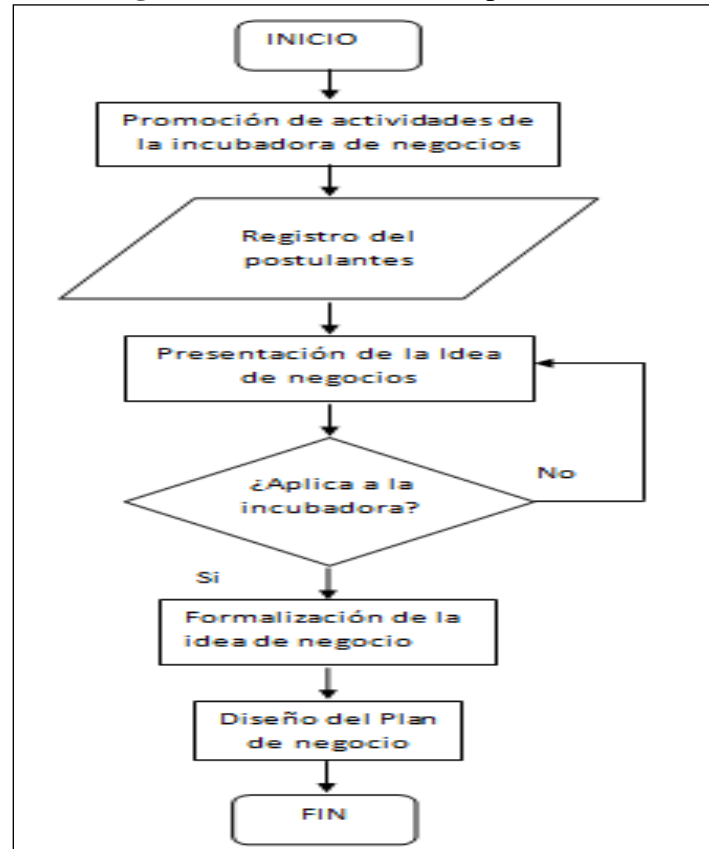


Fuente: Elaboración propia de los autores.

Para lograr una explicación explícita de los contenidos de cada etapa se expondrán los mismos a continuación:

Etapa de pre incubación.

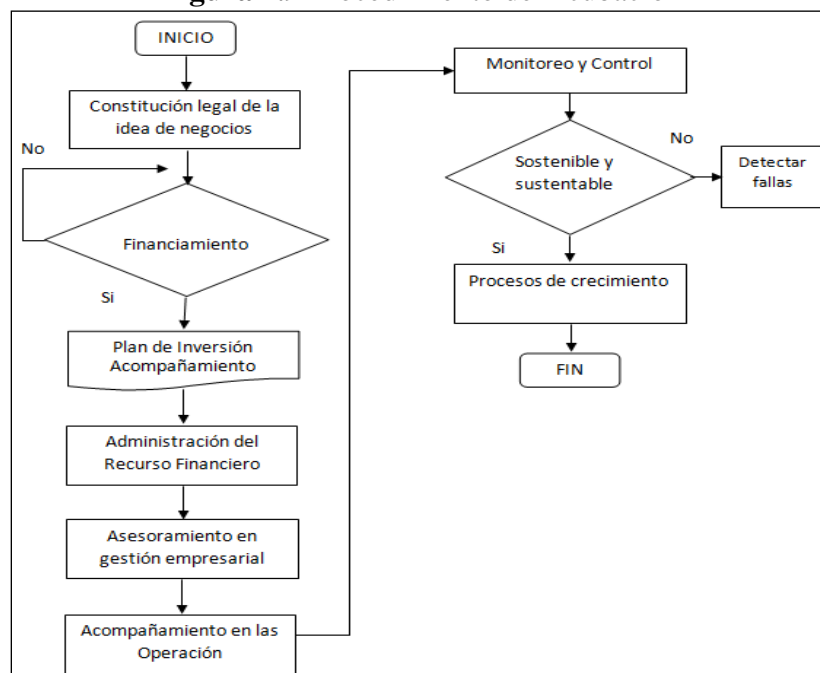
Posteriormente a la evaluación de pre-factibilidad, las ideas y emprendimientos que forman parte de la incubadora de negocios en su primera etapa **Pre incubación** serán asistidas por un equipo técnico evaluador que apoyará al emprendedor en el diseño, preparación, gestación y desarrollo del plan de negocios (ver Figura 7.8).

Figura 7.8 Procedimiento de pre incubación

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Etapa de incubación

En esta segunda etapa, se encuentra definido el plan de Negocios, aprobado y una vez formalizada la empresa el emprendedor se encuentra en condiciones de iniciar la puesta en marcha de su emprendimiento, y la Incubadora lo acompañará brindando la asesoría necesaria en todas las áreas de gestión de la empresa (ver Figura 7.9).

Figura 7.9 Procedimiento de incubación

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En esta Figura 7.9, se aprecia el proceso de incubación, obsérvese que el penúltimo proceso corresponde a las iniciativas, y procesos de crecimiento de la organización que hasta ese momento ya debe estar colocada en el mercado, generando ingresos.

Etapa de post incubación

Se inicia la etapa de seguimiento de las empresas egresadas por parte de la incubadora de negocios. Se mantienen las actividades de acompañamiento en lo relacionado al ámbito empresarial. En esta fase ya los emprendimientos y MIPYMES se encuentran desarrollando sus actividades empresariales, fuera del Centro de Incubación de Empresas (Ver Figura 7.10).

Figura 7.10 Proceso de post incubación.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Resultados de la Validación de la propuesta de modelo de incubadora de negocio

La validación de la propuesta de modelo de incubadora de negocio, se realiza mediante la aplicación de uno de los métodos generales de prospectiva denominado “Método de Evaluación, a través del Criterio de Expertos”, el cual utiliza como fuente de información un grupo de personas a las que se supone un conocimiento elevado del tema que se va a tratar (Ramírez Urizarri, 1999); (Campistrus Pérez & Cabrera, 1998).

El método en cuestión se puede aplicar utilizando diferentes metodologías para evaluar la opinión de los expertos, dentro de las que se encuentran: La de preferencias; Delphi y la de comparación por pares, en este trabajo se empleó el Método Delphi.

Para la implementación del método se siguieron los siguientes pasos:

1. Definición del objetivo

Validar la propuesta del modelo de incubadora de negocios, mediante el Método Delphi.

2. Selección de los expertos

Se utilizó la autovaloración de los expertos, a través de la cual la persona responde a un cuestionario que tiene dos partes, la primera recoge datos generales desde el punto de vista profesional, y la segunda, le facilita valorar sus competencias y las fuentes que le permiten argumentar los criterios acerca del tema propuesto. La cantidad de expertos a seleccionar en este trabajo es de 21

En este sentido, los principales resultados son los siguientes:

- Datos generales desde el punto de vista profesional: El 85% de los encuestados tienen categoría científica de Doctores y el 61,8% poseen entre 6 y 15 años de experiencia vinculados al tema que se aborda.

- Valoración de las competencias: De un total de 21 individuos propuestos como posibles expertos, el 100% resultó seleccionado, esta conclusión se obtuvo después de calcular el coeficiente de competencia (K), el cual, en un primer momento, muestra que 18 de los encuestados clasifican como alto, posteriormente se halla un K promedio, cuyo valor es 0,8534, y da la posibilidad de incluir como expertos, a tres de los categorizados como medio.

3. Recopilación de la información

Se elabora un documento que se envía a los 21 expertos, el cual resume una descripción de las diferentes fases de la propuesta, la cual sirve de base para hacer los señalamientos y sugerencias correspondientes y con ello brindar la información necesaria, para cumplir el objetivo propuesto.

4. Procesamiento de la información

Una vez recibida la información de los expertos se procedió al análisis y procesamiento de la misma, en la que el 100% coinciden en mantener los procesos de cada fase haciendo las siguientes sugerencias:

Fase de Preincubación:

En la evaluación de la idea o proyecto, para definir si aplica a la Incubadora, se debe evaluar además de la idea, otros aspectos, ya en alguna medida definidos, asociados al Plan de Marketing, Plan de ventas, Análisis de la Competencia, Proceso productivo y la tecnología, aspectos legales básicos, que permitan observar si el negocio tiene posibilidades de ser viable.

Fase de Incubación:

En el proceso de incubación el emprendedor debe tener total claridad sobre el proceso de implementación del Plan de Negocio formulado anteriormente.

Fase de Postincubación

Este proceso debe ampliarse a la evaluación, cada cierto periodo, de los análisis económicos financieros de la empresa y su proceso de rediseño y expansión, a partir del Plan de Marketing. Los autores tomaron en consideración las sugerencias para la implementación del modelo, el cual se encuentra en estos momentos en la etapa de implementación.

Conclusiones

1. Los modelos de incubación desarrollado y aplicado en otros países y descritos por los diferentes autores consultados durante el desarrollo de esta investigación, han dado como resultado la creación del ambiente propicio para la transformación de ideas en negocios exitosos, de los cuales se tomaron las mejores prácticas para adaptarlas al modelo propuesto.
2. La investigación desarrollada permite concluir, que entre los factores críticos al momento de emprender, están el acceso al financiamiento de proyectos tanto en instituciones públicas como privadas; los conocimientos para el diseño y desarrollo de un plan de negocios eficaz; la falta de experiencia en la gestión de empresas y las prácticas empíricas en la gestión de las MIPYMES.
3. El modelo de Incubación de negocios propuesto contiene los procesos genéricos de incubación y donde las entradas en cada uno de los procesos se transformen en salidas con valor agregado para los demás. En este sentido se tendrá; en el **proceso de incubación** – oportunidades e ideas de negocios / Planes de negocios certificados; en el **proceso de incubación** ejecución del plan de negocios / posicionamiento en el mercado; en el **proceso de post incubación** crecimiento acelerado de las MIPYMES / Acompañamientos en procesos de gestión.

Referencias

- Campistrus Pérez, L., & Cabrera, R. (1998). *Indicadores e investigación educativa*. La Habana: ICCP. Club Planeta. (s/f). Recuperado el 11 de julio de 2014, de http://www.trabajo.com.mx/la_incubadora_de_negocios_y_sus_tipos.htm
- Entrepreneur, S. (7 de JUNIO de 2010). <http://www.soyentrepreneur.com>. Recuperado el 11 de julio de 2014, de <http://www.soyentrepreneur.com/como-trabaja-una-incubadora-de-negocios.html>
- Gutiérrez Huby, A. M., Amador Murguía, E., López Reyes, L. J., Márquez Hernández, M. L., Avelar Dueñas, A. C., & Costilla López, D. (Abril de 2013). <http://www.eumed.net/>. Recuperado el 6 de agosto de 2014, de http://www.eumed.net/rev/cccss/24/modelo-incubacion-estudiantes-emprendedores.html#_ftn5
- INIEC. (20 de 01 de 2015). INIEC. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- Lasio, V., Arteaga, M. E., & Caicedo, G. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor*. (ESPOL) Obtenido de http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/libros/Reporte_GEM_2010.pdf
- Mejía Flores, C., Padilla López, A. E., & Serrano Monroy, C. C. (abril de 2011). <http://ri.ues.edu.sv/>. Recuperado el 7 de septiembre de 2014, de <http://ri.ues.edu.sv/475/1/10136908.pdf>
- Pereyra Silveira, E., & Campos, A. (noviembre de 2010). <http://www.ingemprendedores.org>. Obtenido de http://www.ingemprendedores.org/upload/banners/19_informe-incubadoras.pdf
- Ramirez Urizarri, L. A. (6 de Julio de 1999). *Algunas consideraciones acerca del método de evaluación de expertos*. Conferencia dictada en Santa Fé de Bogotá, D. C. Colombia.
- Secretaría de Economía. (s/f). Recuperado el 11 de julio de 2014, de <http://www.economia.gob.mx/12-comunidad-de-negocios/33-sistema-nacional-de-incubacion-de-empresas>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito, Ecuador: Senplades.
- SEMPPLADES. (2013). *Buen Vivir. Plan Nacional 2013-2017*. Quito: Senplades.
- soyentrepreneur.com. (s.f.). <http://www.soyentrepreneur.com>. Recuperado el 11 de julio de 2014, de <http://www.soyentrepreneur.com/como-trabaja-una-incubadora-de-negocios.html>
- tipos, L. i. (s.f.). <http://www.trabajo.com.mx>. Recuperado el 11 de julio de 2014, de http://www.trabajo.com.mx/la_incubadora_de_negocios_y_sus_tipos.htm
- Universia. (2008). <http://www.universia.net>. Recuperado el 20 de julio de 2014, de <http://www.universia.net>
- Universidad de Granada. (s.f.). <http://spinoff.ugr.es>. Recuperado el 20 de julio de 2014, de <http://spinoff.ugr.es/cms/menu/info-otri/spin-off-que-son-y-para-que-sirven>
- Urta Aliste, F. A., Sequeira Carvajal, M. E., & Neriz Jara, L. (2005). <http://www.tesis.uchile.cl>. Recuperado el 28 de julio de 2014, de <http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111493/Urra%2c%20Fernanda.pdf?sequence=1>
- Zapata Guerrero, F. T. (Febrero de 2011). “Análisis del proceso de soporte a la creación de empresas en México”. Recuperado el 18 de Julio de 2014, de <http://www.uab.cat/web/la-investigacion/trabajos-de-investigacion/trabajos-de-investigacion-2011-1345655907740.html>: www.uab.cat/web