



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA INCUBADORA
DE NEGOCIOS DIRIGIDA AL SECTOR GASTRONÓMICO
EN LA CIUDAD DE IBARRA**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

JENY ELIZABETH MANTILLA SALGADO

TUTOR DE CONTENIDOS: Ph.D. Claudio Arcos

OTAVALO, ENERO, 2022

Índice

Declaración de autoría	1
Certificación del tutor	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
Resumen	5
Abstract.....	5
Introducción.....	6
1. Planteamiento del problema.....	12
2. Objetivo general.....	18
2.1. Objetivos específicos	18
3. Justificación	19
3.1. Línea de programa	22
4. Metodología.....	23
4.1. Modalidad de investigación.....	23
4.2. Nivel de investigación	24
4.3. Técnicas	24
5. Resultados de la investigación.....	25
Capítulo 1.....	25
5.1. Marco teórico.....	25
5.1.1. ¿Cómo funcionan las incubadoras de negocios?	27
5.1.2. Tipos de incubadoras de negocios	28
5.1.3. Etapas de las incubadoras de negocios	30
5.1.4. La gastronomía, importancia y ventajas de las incubadoras de negocios..	32
5.1.5. ¿Qué es la gastronomía?	32
5.1.6. La importancia y ventajas de las incubadoras de negocios.....	34
Capítulo 2.....	36

5.2.1.	Leyes e incubadoras en el ecuador	36
5.2.2.	Las incubadoras en el ecuador	38
5.2.3.	Estudio de mercado.....	40
5.3.	Diseño estratégico.....	78
Capítulo 3.....		78
5.3.1.	Definición del diseño estratégico.....	78
5.3.2.	Segmento de clientes.	79
5.3.3.	Propuesta de valor.....	80
5.3.4.	Canales.....	80
5.3.5.	Relación con clientes	81
5.3.6.	Fuentes y flujos de ingresos.....	81
5.3.7.	Recursos clave	83
5.3.8.	Actividades clave	84
5.3.9.	Socios clave	85
5.3.10.	Estructura de costes.....	85
5.3.11.	Procesos en cada etapa de la incubación.....	88
5.3.12.	Proceso en la etapa de preincubación.....	88
5.3.13.	Proceso en la etapa de incubación.....	90
5.3.14.	Proceso en la etapa de post incubación.....	90
5.3.15.	Servicios complementarios en la incubador de negocios.	93
5.3.16.	Análisis económico y financiero	93
Conclusiones.....		104
Recomendaciones		107
Referencias Bibliográficas.....		109
Anexos		113

Índice de Tablas

Tabla 1 Menaje de Cocina	94
Tabla 2 Equipo De Computo	95
Tabla 3 Muebles y Enseres	95
Tabla 4 Equipo de Oficina	96
Tabla 5 Inversión Total.....	96
Tabla 6 Ingresos.....	97
Tabla 7 Tasa de Inflación.....	98
Tabla 8 Sueldos y Salarios.....	99
Tabla 9 Gastos operativos.....	99
Tabla 10 Resumen de Gastos.....	99
Tabla 11 Estado de Resultados	100
Tabla 12 Flujo de Caja.....	101

Índice de graficos

Gráfico 1. Financiamiento para el Negocio	13
Gráfico 2. Distribución de las actividades económicas registradas en el GADMI-2019 15	
Gráfico 3. Servicios de apoyo de las incubadoras de empresas en cada etapa	22
Gráfico 4. Resumen de encuestas	52
Gráfico 5. Edad	54
Gráfico 6. Género	54
Gráfico 7. Es estudiante de U. Católica	55
Gráfico 8. Opciones a realizar al terminar la carrera	55
Gráfico 9. Está preparado para generar un emprendimiento	56
Gráfico 10. Financiamiento para emprendedores	56
Gráfico 11. Políticas gubernamentales	57
Gráfico 12. Programas gubernamentales	57
Gráfico 13. Educación en emprendimiento	57
Gráfico 14. Transferencia de investigación y desarrollo	58
Gráfico 15. Infraestructura comercial y legal	58
Gráfico 16. Mercado Interno	58
Gráfico 17. Infraestructura física	59
Gráfico 18. Alguna vez ha realizado un emprendimiento	60
Gráfico 19. Ha recibido apoyo	60
Gráfico 20. Conoce de las incubadoras	61
Gráfico 21. Necesita apoyo de las incubadoras	61
Gráfico 22. Asesoramiento en modelo de negocios	62
Gráfico 23. Desarrollo de producto mínimo viable	62
Gráfico 24. Testeo de producto mínimo viable	63
Gráfico 25. Asesoría contable, financiera y administrativa	63
Gráfico 26. Estudio de mercado	63
Gráfico 27. Asesoría tributaria	64
Gráfico 28. Asesoría en propiedad intelectual	64
Gráfico 29. Asesoría legal	64
Gráfico 30. Acceso a fondos de inversión	65
Gráfico 31. Asesoría técnica	65
Gráfico 32. Asesoría en e-business	65

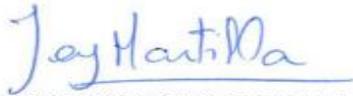
Gráfico 33. Ronda de negocios	66
Gráfico 34. Eventos y ferias	66
Gráfico 35. Desarrollo de habilidades empresariales	66
Gráfico 36 . Etapa de pre – incubación.....	67
Gráfico 37. Etapa de incubación.....	68
Gráfico 38. Etapa de post incubación	68
Gráfico 39. Las tres etapas.....	68
Gráfico 40. Formas de pago para acceder a las incubadoras.	69
Gráfico 41. Espacio físico.....	69
Gráfico 42. Oficina compartida para pre-incubados.....	70
Gráfico 43. Oficinas para cada empresa incubada.....	70
Gráfico 44. Sala de reuniones	70
Gráfico 45. Sala de exposiciones	70
Gráfico 46. Servicios de recepción y secretaria.....	71
Gráfico 47. Acceso a laboratorios, bibliotecas virtuales, fincas experimentales.....	71
Gráfico 48. Sistema de seguridad	71
Gráfico 49. Acceso 24 horas.....	72
Gráfico 50. Área de cocina	72
Gráfico 51. Estacionamiento.....	72
Gráfico 52. <i>Webinars</i>	74
Gráfico 53. <i>Coworking</i>	74
Gráfico 54. <i>Networking</i>	74
Gráfico 55. Ferias	74
Gráfico 56. Ruedas de negocios	75
Gráfico 57. Encuentros empresariales	75
Gráfico 58. Revistas digitales	75
Gráfico 59. Medios digitales.....	76
Gráfico 60. Publicidad tradicional	76
Gráfico 61 Modelo de negocios CANVAS.	87
Gráfico 62. Proceso de la Incubadora.	92

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, JENY ELIZABETH MANTILLA SALGADO, declaro que el trabajo denominado “Propuesta de creación de una incubadora de negocios dirigida al sector gastronómico en la ciudad de Ibarra”, es de mi total autoría y no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por el Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

En Otavalo, a los 06 días del mes de enero del 2022.



JENY ELIZABETH MANTILLA SALGADO
C.I. 1002500823

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el trabajo de investigación titulado “PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA INCUBADORA DE NEGOCIOS DIRIGIDA AL SECTOR GASTRONÓMICO EN LA CIUDAD DE IBARRA” bajo mi dirección y supervisión, para aspirar al título de Magíster en Administración de empresas, de la estudiante Jeny Elizabeth Mantilla Salgado, cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría.



Dr. Claudio Arcos, Ph.D.

C.C. 1713919551

Tutor de Contenidos

DEDICATORIA

Este trabajo, nace de mi deseo de superación, constancia, esfuerzo, sacrificio y está dedicado a Dios, a mis hijos Doménica y Daniel, a mis padres Sergio y Sonia y a mis hermanos Paola, Belén y Jorge, quienes son el pilar fundamental en mi vida.

Jeny Elizabeth Mantilla Salgado

AGRADECIMIENTO

A Dios, que siempre me acompaña, a mis padres Sergio y Sonia, mis hijos Doménica y Daniel, mis hermanos Paola, Jorge y Belén y a Jacqueline que es más que una tía, por brindarme ese apoyo constante para no rendirme, gracias por el amor incondicional que me ofrecen, el cual me da fuerzas para alcanzar las metas propuestas.

Jeny Elizabeth Mantilla Salgado

RESUMEN

La creación de una incubadora de negocios dirigida al sector gastronómico de la Ciudad de Ibarra, planteada en esta investigación es una alternativa orientada a ayudar a que los emprendimientos de este tipo perduren en el tiempo. En esta ciudad no existen incubadoras de negocios dirigidas al sector gastronómico, siendo esta una de las razones por la que se presenta la propuesta. Gracias a esta investigación los emprendedores podrán acceder a un espacio físico totalmente equipado y a una red de mentores especialistas que brindarán el apoyo técnico eficiente en todas las etapas de la incubación. A través de este acompañamiento se pretende reducir los niveles de toma de decisiones incorrectas, que desencadena en el cierre de los emprendimientos. Para ello, se realizó un censo a los estudiantes de la carrera de Gastronomía de la Universidad Católica de Ibarra, los resultados muestran que el 70% de los encuestados tiene la intención de realizar un emprendimiento al terminar su carrera universitaria y el 93.4% no conoce sobre las incubadoras. Frente a esto la investigación se presenta como una alternativa de apoyo a quienes inician un emprendimiento, para crear un soporte coordinado con un equipo de expertos, que asesoren al emprendedor en todas las etapas del negocio para que sea innovador, competitivo y su gestión sea sostenible y rentable.

PALABRAS CLAVE

Incubadora de negocios, gastronomía, etapas del proceso de incubación, incubadoras en el Ecuador, modelo Canvas.

ABSTRACT

This research is aimed to develop a business incubator for the foodservice industry in Ibarra, Ecuador. This incubator will contribute to sustainability of start-ups, considering that today there are no business incubators in this city. Through this incubator entrepreneurs will be able to access a fully equipped workspace and a network of mentors who will provide efficient technical support at all stages of incubation. These strategies are intended both to reduce bad decision making and to improve sustainability of new ventures. At a methodological level, a census was carried out on students of the Gastronomy career of the Catholic University of Ibarra. Results show that 70% of respondents pretend to start a new business in the foodservice industry after completing their university career. However, 93.4% of people do not know about incubators. This data supports the importance of generating this incubator, as it will constitute an alternative to support the sustainability and profitability of new ventures in the foodservice industry.

KEYWORDS

Business incubator, gastronomy, stages of the incubation process, incubators in Ecuador, CANVAS model.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, muestra una nueva alternativa para el mejoramiento y crecimiento económico dentro de la ciudad de Ibarra, mediante la exposición y análisis de las incubadoras de negocios. Dentro de esta propuesta se expone la teoría del emprendimiento y cómo puede contribuir efectivamente en el corto, mediano y largo plazo, para que las empresas sigan una trayectoria de desarrollo y crecimiento adecuada aprovechando la inversión de sus promotores.

En este contexto, el estudio describe una propuesta de creación y desarrollo de una incubadora de negocios dirigida al sector gastronómico de la ciudad de Ibarra. Esta idea nace a partir de la necesidad que los emprendimientos perduren y se proyecten con una subsistencia extensa en el tiempo, pues según las cifras obtenidas, en 2019 Ecuador presentó una Actividad Emprendedora Temprana (TEA) de 36.2%, superior a la de 2017 que fue de 29.62%. Esto significa que, en Ecuador, alrededor de 3.6 millones de habitantes estuvieron involucrados en la puesta en marcha de un negocio. El aumento de la TEA se visualiza mejor a través de sus componentes: la tasa de emprendedores nacientes en 2019 fue 26.9% y la de negocios nuevos, 10.8%; mientras que estas tasas en 2017 fueron 21.2 y 9.8, respectivamente. (ESPAE, 2019, pp. 18-20)

En países como Ecuador, Brasil, Chile y Colombia, Ecuador no sólo tiene la TEA alta, sino también una tasa de salida de 9.3%, la mayor de la región. Esta tasa está compuesta por el 5.9% de la población adulta que cerró definitivamente el negocio, y 3.4% que salió de un negocio cuyas actividades no han concluido. Entre las razones principales en el año 2019 esta investigación cita: “problemas personales (32.7%), la falta de rentabilidad (25.2%) y la falta de financiamiento [16.6%]”. (ESPAE, 2019, p. 20)

En el año 2020, surgió la pandemia del Covid-19, lo que ha causado una crisis mundial, al 12 de febrero del 2021, se han registrado en el mundo más de 107 millones de casos de coronavirus (Statista, 2021), las medidas restrictivas, el confinamiento, han hecho que varias personas pierdan su trabajo, por lo que el crecimiento de la Actividad Emprendedora Temprana se da para satisfacer necesidades básicas. Según el Instituto Nacional de

Estadística y Censos (INEC), la tasa de desempleo en diciembre del 2019 fue del 3.8% y septiembre del 2020 la tasa de desempleo fue del 6.6% (INEC, 2020).

Es importante conocer que, los emprendedores son personas que se arriesgan a iniciar negocios de cualquier tipo. Autores como Castillo (1999) describe: “Al espíritu emprendedor con términos como “innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. La prensa popular, por otra parte, a menudo define el término como la capacidad de iniciar y operar empresas nuevas” (p. 4).

Para autores como Schumpeter, en el año de 1942 utilizó el término emprendedor para referirse a “aquellos individuos que con sus acciones causan inestabilidades en los mercados. Define al emprendedor como una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones” (Schumpeter, 1942) citado en (Velásquez, 2013, p. 4).

Los antecedentes previamente citados, evidencian el aumento de los emprendimientos, incluso los expertos en las organizaciones mencionan que hay varias oportunidades en varios ámbitos que la pandemia ha generado y pueden ser aprovechadas por los emprendedores como:

1) Masificación del uso de servicios digitales; 2) Implementación de estrategias en las organizaciones que incluyan nuevas tecnologías de forma continua; 3) Desarrollo de nuevos sectores como salud, teletrabajo, educación en línea, y todos los procesos de apoyo relacionados; 4) Desarrollo de nuevos modelos de negocios que integren la sostenibilidad y la transformación digital como pilares críticos en los mismos; y 5) Adopción de nuevas políticas públicas para acelerar el emprendimiento, entre otros. (ESPAE, 2019, p. 41)

Aquí nace la propuesta de desarrollo de la creación de una incubadora de negocios dirigida al sector gastronómico en la ciudad de Ibarra, que asesoren y acompañen a los emprendedores desde el inicio de la idea y puedan mantenerse en el tiempo, generando rentabilidad y éxito.

La incubadora es una entidad que provee un espacio físico y asistencia continua, para el correcto funcionamiento de un emprendimiento, ofrece apoyo, capacitación, acompañamiento, desarrollo de estrategias, para que este negocio pueda crecer durante cada una de sus etapas, desde su despegue, desarrollo y mantenerse exitosamente en el tiempo. La incubadora posibilita una red de contactos, y proveedores, su principal objetivo es producir emprendimientos exitosos, para que al momento de abandonar la incubadora sean independientes y financieramente viables (Gómez, 2002).

Este acompañamiento integral ayuda a los emprendedores para que puedan iniciar su negocio, con el asesoramiento permanente de personas especializadas que le asesorarán en los diferentes ciclos del emprendimiento para que puedan despegar y sostenerse solos.

Las incubadoras de negocios se clasifican de acuerdo a la dependencia de tipología de sus servicios, autores como Gómez (2002) señala: la clasificación de incubadoras de negocios de la siguiente forma:

Incubadoras de base tecnológica: Este tipo de incubadora involucra la promoción de empresas de alta tecnología como software, biotecnologías, robótica e instrumentación. En general van desde su investigación y desarrollo hasta su comercialización. El propósito es crear nuevas empresas con alto valor agregado, basadas en innovación y desarrollo tecnológico.

Incubadora de uso múltiple: Impulsa la generación de empresas que dedicadas a diferentes clases de negocios. No se enfocan en la creación de empresas en nichos específicos, sino que proporcionan la creación de nuevas empresas en un ambiente bastante amplio. Pueden promocionar empresas de servicios, comerciales.

Incubadora tipo microempresas: Promueven la creación de empresas en áreas con grandes desafíos económicos, pero con pocas posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo. Son regiones con grandes problemas de desempleo y de subsistencia en donde el sector privado difícilmente llegaría. Frecuentemente estas incubadoras son una mezcla de diferentes tipos de negocios y generalmente se

canalizan hacia las minorías (mujeres y grupos raciales). Son inversiones asumidas normalmente por el estado. (pp. 5-6)

La clasificación descrita, muestra como los diferentes tipos de negocios pueden adaptarse a cada una de las incubadoras que dentro de su organización abarcan a distintos tipos de emprendimientos.

En julio del 2017 en el registro oficial del SENESCYT, se expide el reglamento de registro, acreditación y fortalecimiento de espacios de innovación y agentes de innovación, en este reglamento se regula el proceso de acreditación de espacios como incubadoras de negocios, siendo este un aporte importante para el desarrollo y mejoramiento de las economías locales y regionales (SENESCYT, 2017).

En Ecuador, existen incubadoras que ofrecen diferentes tipos de servicios: modelo de negocios, desarrollo de habilidades empresariales, asesoría contable, financiera y administrativa, estudio de mercado, asesoría tributaria, asesoría en propiedad intelectual, asesoría legal, acceso a fondos de inversión, asesoría técnica, rondas de negocios, ferias, eventos; desarrollo de producto mínimo viable, que es aquel que permite lanzar un producto con el mínimo de funciones requeridas, para obtener información importante sobre el mismo, y el uso de los consumidores por medio de ciertas métricas (Sánchez, 2020). Asesoría en e-business, el cual describe a la unión del uso estratégico de las tecnologías, uso de la información y la comunicación para interaccionar con clientes, proyectos y socios a través de la comunicación múltiple y los canales de distribución (Siebel, 2001).

Asesoría en *e-commerce*, autores como: Malca (2001) refiere: “Al uso de las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones, que soportan las transacciones de productos o servicios entre las empresas, entre estas y particulares o con el Estado” p. 33. Los servicios que ofrece una incubadora de negocios son muy amplios y necesarios para el desarrollo de un emprendimiento.

Para el crecimiento de la economía regional y nacional es preciso promover la mejora y el desarrollo de las empresas que, con propuestas creativas, innovadoras, contribuyan al

desarrollo económico y social de un país, incrementando fuentes de empleo y mejorando la calidad de vida de la población.

La metodología a utilizarse en la presente investigación, será una combinación de los métodos cuantitativo y cualitativo. Para el desarrollo de la investigación cualitativa se efectuarán entrevistas semiestructuradas a diferentes actores claves como: personas que trabajan en incubadoras, personas que son propietarias de incubadoras y personas que han estado de alguna manera relacionadas con las incubadoras de negocios, aplicando un máximo de cinco cuestionarios para cada sector. Para el desarrollo de la investigación cuantitativa se realizarán encuestas a los estudiantes de la carrera de Gastronomía de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ibarra, la aplicación de los dos métodos aportan sustancialmente con la información necesaria para realizar eficientemente la investigación planteada.

En esta investigación, en el capítulo 1 se va a definir un marco teórico conceptual, importante para conocer conceptos sobre las incubadoras de negocios, tipos de incubadoras de negocios, etapas de las incubadoras de negocios, importancia y ventajas de las incubadoras de negocios y conceptos de gastronomía.

En el capítulo 2, se realizará un estudio situacional, sobre las incubadoras en el Ecuador, que nos permita conocer las leyes creadas para apoyar su perfeccionamiento y desarrollo. Se elaborará un estudio de mercado para identificar la información necesaria que sustente la propuesta de creación de una incubadora de negocios dirigida al sector gastronómico de la ciudad de Ibarra.

En el capítulo 3, se define el diseño estratégico, que se lo realizará tomando en cuenta el modelo CANVAS de Osterwalder y Pigneur, el cual está conceptualizado por nueve módulos, que abarcan todas las relaciones que mantiene el sistema emprendedor para su buen funcionamiento, estos módulos son: segmentos de cliente o mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes y flujos de ingresos, recursos claves, actividades clave, socios clave y estructura de costos (Carballo-Barrera & Nichols, 2016). Se propone realizar un estudio económico financiero para determinar la viabilidad de propuesta de creación de una incubadora de negocios dirigida al sector gastronómico de la ciudad de

Ibarra. Para el estudio económico es necesario conocer la descripción de la metodológica y triangulación con la teoría de análisis financiero.

A partir del análisis de la propuesta, se muestra cuán importante es crear nuevas empresas, que ayuden a mejorar la economía local y generen fuentes de trabajo para la población de la ciudad de Ibarra.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según la (SENESCYT, 2017), en la ciudad de Ibarra, no existen incubadoras de negocios acreditadas, el conocimiento técnico y práctico sobre su funcionamiento por parte de la ciudadanía es mínimo, por lo tanto, la propuesta de la creación de una incubadora de negocios representa un desafío que mejorará las condiciones de emprendimiento del sector gastronómico de la ciudad de Ibarra.

El conocimiento que tiene la población en general sobre las incubadoras es poco o nulo, debido a que en nuestro medio no existen este tipo de empresas. Las incubadoras de negocios existentes en el Ecuador, se encuentran ubicadas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Urcuquí.

Según el Banco de Ideas (2020) dice: En el Ecuador existen las siguientes incubadoras de negocios registradas:

Agencia de Promoción Económica Con Quito; Centro de Emprendimiento Innopolis Yachay Empresa Pública; Corporación de Desarrollo de Ambato y Tungurahua; Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL); Universidad Politécnica Salesiana; Agente de Innovación Emprende de la Libertad Incubadora de Negocios; Innobis (Startup Lab S.A); Dirección de Innovación y Emprendimiento INNOVA UTM; Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina- CIESPAL. (p. 1)

Actualmente, los emprendedores para poder generar sus emprendimientos deben enfrentarse a retos y debilidades que el entorno les presenta, uno de estos es la falta de apoyo económico, si hacemos referencia a los préstamos otorgados para los emprendedores, se puede observar que estos préstamos se les otorga, la mayoría, en Instituciones financieras privadas. No obstante, los emprendedores, no siempre, pueden obtener un adecuado financiamiento, como se puede observar en el gráfico 1.

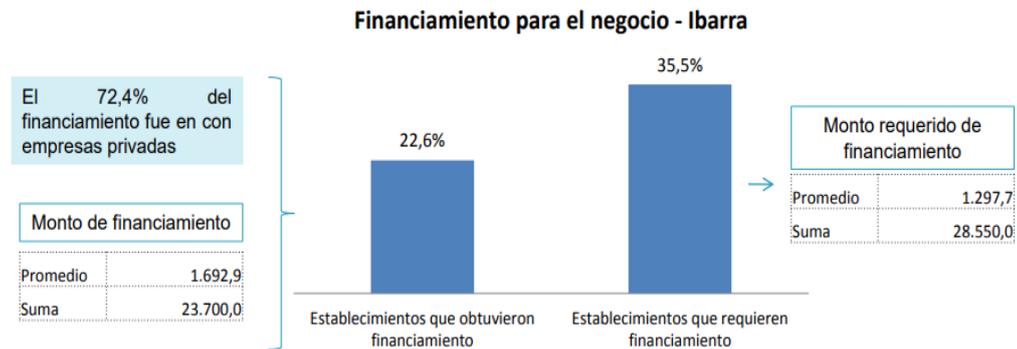


Gráfico 1. Financiamiento para el Negocio
Fuente: (INEC, RESULTADOS CENSO NACIONAL ECONOMICO, 2011)

Como se puede observar en el gráfico 1, la falta de apoyo económico para los emprendimientos es un factor que dificulta que estos negocios puedan desarrollarse, que sean rentables, como se muestra en la gráfica del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; un 22.6% de establecimientos sí obtuvieron financiamiento versus el 35.5% de establecimientos que necesitan financiamiento, los emprendimientos suelen tener trabas para acceder al sistema financiero. Una de las alternativas de financiamiento son las incubadoras de negocios, que pueden proveer capital semilla, capital de riesgo, gestionar recursos a través de inversores ángeles, financiamiento de organismos gubernamentales y no gubernamentales. En este sentido el artículo 12 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), publicado en el Registro Oficial Suplemento 351 del 29 de diciembre de 2010, establece: “El Estado constituirá fondos de capital de riesgo con el aporte de recursos públicos para financiar las diferentes etapas del proceso de innovación, desde los ámbitos de la investigación y conocimiento, y productivo” (COPCI, 2010, p. 7); dentro de estos programas se encuentran: El fondo Emprende Ecuador productivo, Capital Crece, Capital Progreso (Fondo Emprende, 2020).

Estos son algunos de los desafíos que tienen que enfrentar los emprendedores al momento de poner en práctica su idea, el Estado está trabajando para ayudar con fondos a los emprendedores, lamentablemente el desconocimiento de este tipo de ayuda financiera, hace que los emprendedores no tengan acceso a esos recursos, un ejemplo de un ecosistema de incubadoras y emprendimientos de éxito es *Silicon Valley*, ubicado en el extremo Sur de la Bahía de San Francisco California, hospeda a muchas de las mayores corporaciones de tecnología del mundo y miles de pequeñas empresas en formación, originalmente la

denominación se relacionaba con fabricantes de chips de silicio, pero terminó haciendo referencia a los negocios de tecnología que ahí se desarrollaban.

La historia de *Silicon Valley*, hace referencia a que Frederick Terman, profesor de la Universidad de Stanford, promocionó una zona sin utilizar de la universidad para el desarrollo mobiliario e intelectual, realizando un programa para incentivar a los graduados a que se quedaran en la zona, facilitando capital riesgo, actualmente empresas muy reconocidas se encuentran allí como *Apple, Google, Facebook* (Muypymes, 2018).

Muchos países tomaron este modelo; mismo arquetipo que puede ser elemental para promover el desarrollo de la ciudad de Ibarra, por medio de la ayuda a emprendedores que pueden contribuir al crecimiento económico de la ciudad.

Imbabura, es una provincia privilegiada en el sector turístico, por ende, las actividades de alojamiento y servicio de comida es un sector altamente productivo, que mayores ingresos generan a la ciudad, pese a las dificultades que los emprendedores tienen al momento de poner en marcha su emprendimiento, según INEC (2008) indica: las principales actividades económicas practicadas en el Cantón Ibarra y los ingresos que estas generaron son:

Ingresos del sector manufactura USD 115 millones, con 814 establecimientos económicos, personal ocupado 2.657, ingresos del sector de comercio al por mayor y menor USD 517 millones, con 5.360 establecimientos económicos, personal ocupado 9.538, ingresos del sector de actividades de alojamiento y servicio de comida USD 28 millones, con 1084 establecimientos económicos, personal ocupado 2.589. (p. 19)

Según información publicada en la página del Gobierno Descentralizado del Cantón Ibarra, en el año 2019, las actividades de alojamiento y servicio de comida, siguen siendo una de las principales actividades del cantón, tal como se muestra en el gráfico 2.

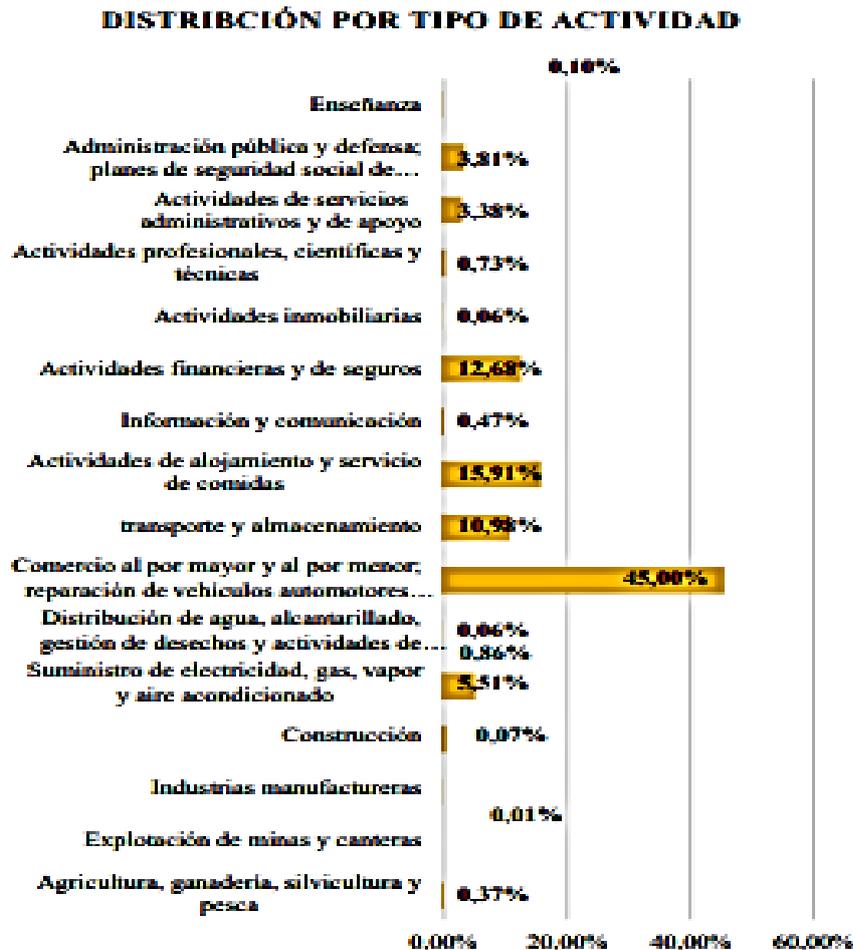


Gráfico 2. Distribución de las actividades económicas registradas en el GADMI-2019
 Fuente: (GAD Ibarra, 2020, pág. 168)

En el gráfico 2, se puede observar que el sector de comercio tiene la mayor participación con un 45%, luego le sigue el sector de alojamiento y servicios de comida con un 15,91%, seguido de las actividades financieras con un 12,68% y de transporte con un 10,98%, siendo el sector de alojamiento y alimentación el segundo en generar ingresos, evidenciando la importancia que tienen estas actividades en la generación de ingresos dentro de la Provincia.

El sector de actividades de alojamiento y servicio de comida, como se puede observar genera importantes ingresos para el Cantón y es una de las principales actividades del cantón, por eso la propuesta de la creación de una incubadora de negocios orientada al sector gastronómico, puede generar beneficios en la economía de la ciudad, los emprendedores podrán contar con un ecosistema de apoyo que comprenda mentores, proveedores, instalaciones físicas equipadas y adecuadas, en donde puedan desarrollar el producto mínimo

viable, madurar su emprendimiento, preparar su negocio para que este pueda sostenerse en el tiempo.

Al ser el turismo un sector estratégico de la economía ecuatoriana, el gobierno, como parte de las políticas públicas, vienen proporcionando un importante impulso, tanto en inversión de obras de infraestructura como el mejoramiento de la red vial del país y la promoción y publicidad en los mercados emisores internacionales. El turismo como sector tiene subsectores como: alimentos y bebidas (sector Gastronómico), la propuesta del Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR) es rescatar el patrimonio culinario del Ecuador para presentarlo como una oferta turística de calidad, especialmente por la multiplicidad de productos alimenticios que poseemos y su diversidad genética para que en un futuro convertirnos en una potencia gastronómica a nivel mundial. (MINTUR, 2009).

La gastronomía, es una disciplina que se encuentra en constante evolución, al ser un campo dinámico permite conjugar distintos aspectos y diferentes tendencias, tanto regionales como locales, que se adaptan fácilmente a las necesidades del sector, cabe mencionar que la gastronomía no solo se encuentra estrechamente vinculada con las industrias estratégicas del turismo, sino también con otros sectores, como el de los alimentos frescos y procesados.

Al tener nuestro país un gran potencial gastronómico, diversidad de productos, y siendo la segunda fuente de ingresos para la ciudad de Ibarra, la propuesta de la creación de una incubadora de negocios orientada al sector gastronómico, es innovadora e interesante, más aún cuando en la actualidad, los consumidores buscan productos más saludables buscando formas más sanas de alimentarse, respetuosas con la cadena de valor, que sean amigables con el planeta, reduciendo el desperdicio alimentario, la contaminación, lo cual modifica las costumbres a la hora de comer, siendo entonces, una gran oportunidad para hacer frente a estos desafíos y a que nuevas ideas emprendedoras surjan en el campo gastronómico.

Un ejemplo de lo citado anteriormente es España, reconocida internacionalmente por su gastronomía, en donde existen incubadoras de negocios orientadas al sector gastronómico, que buscan promover iniciativas innovadoras, que ayuden al desarrollo de este sector, una de estas incubadoras es *EATABLE ADVENTURES*, que tiene más de 25 mil *startups*

fundadores y emprendedores, 1500 proyectos evaluados por año, primera comunidad de emprendimiento de *Food and Business*, primera red europea de inversores *early stage* en *Food and Business*, seleccionan *startups* de alto potencial que puedan revolucionar la industria de alimentación y bebidas, con ideas innovadoras, impulsando el emprendimiento, construyendo un ecosistema especializado en alimentación y *foodservice*, con ámbito internacional, cuentan con el apoyo, experiencia y metodología para impulsar proyectos y generar modelos de negocios sostenibles y exitosos, cuenta además con programas de aceleración, alianzas con la industria, lanzando *Food Business Angels*, la primera red de inversores privados focalizados en emprendimientos gastronómicos, lanzamiento de productos, sesiones de formación, es decir un acompañamiento integral que va la primera fase pre incubación encaminada a estudiar a profundidad el producto o servicio que se va a ofrecer y la segunda etapa de incubación, que consiste en diseñar la estrategia a seguir para que sea un emprendimiento rentable y sostenible (Eatable, 2019).

2. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta para la creación de una Incubadora de Negocios, dirigido al sector Gastronómico de la ciudad de Ibarra, para desarrollar oportunidades de emprendimientos culinarios innovadores, con planes de negocios claros y sostenibles en el tiempo.

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir un marco teórico conceptual necesario para entender con precisión conceptos sobre las incubadoras de negocios, tipos de incubadoras de negocios, etapa de las incubadoras de negocios, importancia, ventajas de las incubadoras de negocios y definiciones de gastronomía.
- Realizar el estudio situacional de las incubadoras de negocios en el Ecuador, estudio de leyes creadas para el apoyo de emprendimientos.
- Elaborar un estudio de mercado para identificar la información necesaria que sustente la propuesta de creación de una incubadora de negocios dirigida al sector gastronómico de la ciudad de Ibarra, el cual se lo realizará a los estudiantes de la carrera de Gastronomía de la Universidad Católica Sede Ibarra.
- Definir el diseño estratégico, que se lo realizará tomando en cuenta el modelo Canvas de *Osterwalder y Pigneur*, el cual está conceptualizado de la siguiente manera: segmentos de cliente o mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes y flujos de ingresos, recursos claves, actividades clave, socios clave.

3. JUSTIFICACIÓN

La propuesta de creación de una incubadora de negocios en la ciudad de Ibarra, está relacionada a dos aspectos fundamentales: El primero hace referencia a la falta de apoyo para proyectos gastronómicos que se producen dentro del sector, y al efecto desconocimiento de cómo emprender exitosamente esta clase de propuestas, debido a la no existencia de incubadoras gastronómicas en la ciudad que ayuden a cimentarlas, hechos que generan situaciones adversas como, cierre de empresas y pérdida de ingresos.

Carballo-Barrera & Nichols (2016) afirma:

La *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) [22], señala según los indicadores de sobrevivencia de las empresas relacionadas con procesos de incubación, que la tasa de supervivencia de las empresas que participan en un proceso de incubación es del 80% al 85%, en contraste, con el 30% a 35% de supervivencia de las empresas que no participaron. (p. 60)

El segundo aspecto a tomar en cuenta, para la creación de incubadoras está relacionado a los ingresos que generan el sector turístico con las actividades de alojamiento y servicio de comida, que son aproximadamente de USD 28 millones, con 1084 establecimientos económicos, personal ocupado 2.589, (INEC, 2008, p.19) lo cual representa un importante ingreso a la economía de la ciudad dinamizándola con la generación de recursos y empleos.

Actualmente no existen incubadoras de negocios que contribuyan en la ciudad de Ibarra a la generación de emprendimientos gastronómicos, de esta forma la propuesta de su creación es nueva y representa una posibilidad clara de apoyo para generar una red de negocios, que active la economía y puede ser una fuente de empleos sostenible.

El enfoque de una incubadora dirigida al sector gastronómico, puede ayudar a los futuros emprendedores, que al momento de materializar su idea encuentran algunos obstáculos como: falta de espacio, equipamiento, red de proveedores, clientes potenciales, ya que la incubadora facilita el acceso a los emprendedores a todo el ecosistema, para puedan

crystalizar sus ideas, llevar a cabo sus dotes de producción culinaria, preparación y prueba de recetas o realizar eventos.

Las incubadoras son un modelo de negocio, que fomenta el progreso económico, al aumentar la posibilidad de éxito de nuevas empresas, generando empleo, incentivando la innovación, ayudando al crecimiento de las economías, locales, regionales y nacionales. Estas ofrecen el acceso a plataformas de información, gestión, asesoramiento, acompañamiento en las etapas de la creación de nuevos emprendimientos, la idea de fusionar la gastronomía con las incubadoras de negocios, cada vez tiene más acogida. Algunas empresas que han surgido con el acompañamiento de una incubadora son:

KitCo Cook Working, incubadora gastronómica en Colombia, ofrece un espacio equipado como planta de producción, cuenta con áreas de almacenamiento, centros de empaque zona social y de eventos, red de mentores, soporte logístico, facilitando a los usuarios herramientas necesarias, para convertir sus proyectos en realidad (Kitco, s,f).

En la ciudad de Quito se encuentra Laboratorio Gastronómico, una incubadora de ideas culinarias, que es un espacio para *chefs* que tienen ideas y propuestas innovadoras, pero que aún no cuentan con los recursos para invertir en un local propio, en este espacio pueden poner en práctica la idea, testar el concepto, ganar clientes, dinero y luego arrancar su propio negocio. La incubadora proporciona el local, planta de personal que incluye meseros, cajeros, administrador, *bartender*, lavaplatos y cocinero, y un listado de proveedores de los cuales el 50% son productores locales y artesanos (Tapia, 2017).

Los ejemplos mencionados de incubadoras de negocios orientadas al sector gastronómico, muestran que los emprendimientos que fueron parte del proceso de incubación contaron con un apoyo especializado para generar sus emprendimientos; de esta manera la incubadora ayuda a emprendedores para que puedan continuar con su negocio, después de haber permanecido en la incubadora cuenta con la experiencia necesaria para mantenerse solos (Tapia, 2017).

Estos son algunos de los ejemplos de incubadoras de negocios exitosas relacionadas con la gastronomía, donde se puede evidenciar que son proyectos viables, siendo las incubadoras

una importante ayuda para los emprendimientos que se encuentran dentro del sector, fortaleciendo las economías locales.

La importancia de tener este acompañamiento a los futuros emprendedores de la ciudad de Ibarra, va a dinamizar la economía local, creando de manera directa e indirecta un crecimiento económico y empresas duraderas en el tiempo. Estas son las ventajas que tienen las incubadoras de negocios:

Otorga medios para crear un plan estratégico para la empresa y una cadena de objetivos que posibilitan la evaluación del progreso de dicho plan. Otorga asesorías por profesionales especialistas en negocios, que sugieren, orientan soluciones realistas (...) Impulsa el progreso de proyectos brindando asesoría contable, tributaria y de organización y gestión. Facilita el acceso al capital de riesgo y a sistemas asociados que proveen financiación. Genera un entorno en que los emprendedores pueden narrar sus vivencias y prácticas, disminuyendo la incertidumbre que acompaña al desarrollo, minimizando la posibilidad de efectuar los mismos errores. Mejora el posicionamiento de la empresa. Proporciona publicidad a un bajo costo. Cuenta con colaboradores calificados. Emplea menor cantidad de recursos en el negocio. Facilita la generación de nuevos empleos. Proporciona crecimiento económico, incremento de aporte al gobierno en impuesto. (Bóveda, 2015, p.14)

El acompañamiento permanente de las incubadoras de negocios a los emprendedores es importante, comienza desde la idea misma del emprendimiento, continua con su desarrollo efectivo, hasta que el emprendimiento ya puede subsistir solo.

Como se puede observar en el gráfico 3, las incubadoras de negocios acompañan al emprendedor, desde el momento en que surge la idea, siendo esta la etapa de pre-incubación, después de evaluar la idea se desarrolla el plan de negocios, se elaboran prototipos y se formaliza la empresa; a continuación viene la etapa de incubación en la cual se implementa el plan de negocio, se busca el financiamiento, se realiza la producción y venta de los bienes o servicios ofertados y finalmente en la última etapa de pos-incubación, el negocio ya se encuentra consolidado (Bóveda, 2015, p. 42).

La implementación de una incubadora de negocios en la ciudad de Ibarra, dirigida a los estudiantes de las carreras de gastronomía, toma vigencia a la hora de dar al egresado del sistema académico emprendedores preparados y motivados a generar empresas innovadoras, que fortalezcan el ecosistema de emprendimientos, más aún cuando en la ciudad de Ibarra no existe una incubadora de negocios dirigida al sector gastronómico.



Gráfico 3. Servicios de apoyo de las incubadoras de empresas en cada etapa
Fuente: (Bóveda, 2015, p. 33)

El gráfico 3 es un esquema general donde se muestran los servicios de apoyo de las incubadoras en las diferentes etapas de incubación, como son la pre incubación, incubación y post incubación, en el gráfico hace referencia al tiempo que se estima el emprendimiento debe permanecer en cada fase, pero este proceso puede adaptarse según las necesidades de cada uno de los emprendimientos.

3.1. LÍNEA DE PROGRAMA

El presente trabajo se basa en la tercera línea de investigación:

Modelos de negocios innovadores

El mismo que se relaciona con el primer objetivo de esta línea de investigación.

“Contribuir al desarrollo e implementación de modelos de negocios innovadores, generando nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo en el contexto local y territorial” (Posgrados, 2020, p.4).

4. METODOLOGÍA

4.1. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

La metodología a utilizarse en la presente investigación, pretende abarcar los diferentes fenómenos que se muestran para la realización de una propuesta de creación de incubadoras. En tal virtud, se utilizará una metodología en donde se combinan los métodos cuantitativos y cualitativos. La parte cualitativa se basará en entrevistas semiestructuradas realizadas a actores clave. Por otro lado, la parte cuantitativa se fundamentará en encuestas, que se realizarán a grupos potenciales como son los estudiantes de la carrera de Gastronomía de la Universidad Católica de la Ciudad de Ibarra. Ambas metodologías aportan a la investigación con datos válidos para conocer la viabilidad de la propuesta.

Algunos autores como Hernández, hacen referencia a que con la combinación de los dos métodos de investigación podemos obtener información valiosa para resolver las dudas planteadas en la investigación. “La mezcla de los dos modelos potencia el desarrollo del conocimiento, la construcción de teorías y la resolución de problemas. Ambos son empíricos, porque recogen datos del fenómeno que estudian” (Hernández, Fernández, & Baptista 2004, p. 21).

El enfoque cualitativo:

“El enfoque cualitativo, por su parte, se basa en un esquema inductivo, es expansivo y comúnmente no busca generar preguntas de investigación de antemano ni probar hipótesis preconcebidas, sino que éstas surgen durante el desarrollo del estudio” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2004, p. 26). Este enfoque se aplicará en la propuesta de la creación de la incubadora, la recolección de datos se efectuará a través de entrevistas abiertas a expertos en el tema, que nos permitirán realizar un análisis exhaustivo.

Al no existir incubadoras de negocios en la ciudad de Ibarra, este enfoque nos permite obtener información sobre cuál es la percepción y conocimiento que tienen las personas sobre las incubadoras de negocios, lo cual coadyuvará a la obtención de información para la propuesta de creación de una incubadora.

El enfoque cuantitativo:

“El enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2004, p. 25). Este enfoque será utilizado para comprobar las hipótesis planteadas a través de la aplicación de un censo al total de la población seleccionada, para poder medir los resultados obtenidos, permitiéndonos tener el control sobre la información recolectada.

4.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo de titulación se utilizará la investigación documental.

En esta investigación se utilizará el censo porque es “una investigación estadística que consiste en el recuento de la totalidad de los elementos que componen la población a investigar” (Asurza, 2006, p.7). La población escogida para ser censada son todos los estudiantes de la carrera de Gastronomía de la Universidad Católica Sede Ibarra, el censo nos permite disminuir el margen de error y obtener una información veraz más cercana a la realidad.

4.3. TÉCNICAS

El método cuantitativo se lo aplicará con la realización de encuestas aplicadas a todos los estudiantes de gastronomía de la Universidad Católica de Ibarra, que nos ayudará a obtener información sobre la viabilidad del proyecto de creación de incubadoras de negocios relacionadas con el sector gastronómico de la ciudad de Ibarra y cómo esta fortalecerá al crecimiento de la economía de la ciudad.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1

5.1. MARCO TEÓRICO

Las incubadoras de negocios nacen con el objetivo de apoyar en su fase inicial a los emprendimientos con un sentido innovador, brindándoles acompañamiento, asesorías especializadas, espacios adecuados, para que puedan mantenerse solas y ser rentables, de esta manera se reduce la probabilidad de cierre de emprendimientos, constituyéndose en un aporte importante en el impulso de las economías locales.

Cada vez las incubadoras están tomando más fuerza, Gómez (2002) afirma: “Su rol va más allá de funcionar como inquilina o asesora. Posibilitan la obtención de una red de contactos para la creación de nuevas empresas garantizando, en cierta medida, un flujo continuado y permanente de clientes y proveedores” (p. 4); de esta manera se va ampliando la finalidad de las incubadoras, no es solo un espacio físico o una simple asesoría, la incubadora presenta un concepto más completo, en donde se amplía el círculo de red de contactos que tienen los emprendedores, que al principio suele ser casi nula, tratándose de un acompañamiento integral.

Autores como Carballo-Barrera, Y., & Nichols, A (2016) señalan:

La Incubación de Empresas es un modelo de negocio que fomenta el desarrollo económico al aumentar la posibilidad de éxito de nuevas empresas, acompañar el proceso de transformación de proyectos en productos o servicios, generar empleo directo e indirecto, incorporar nuevas tecnologías e incentivar la innovación, revitalizar comunidades y fortalecer economías regionales y nacionales, entre otros beneficios. Tener acceso a una plataforma de información y gestión, con herramientas que faciliten la participación de emprendedores e innovadores, asistiéndolos en sus proyectos desde la etapa de arranque hasta el seguimiento post-graduación. (p.59)

De esta manera las incubadoras de negocios, al estar junto a los emprendimientos en cada una de sus etapas como son la pre incubación, incubación y post incubación, se convierten en un aliado de los emprendedores, estos tienen un grupo especializado que los guía durante el proceso.

El origen de las incubadoras de negocios, se da en la década de los años 70, en los Estados Unidos, con la creación de los primeros programas formales, desde entonces han sido manejadas como un instrumento de desarrollo económico tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo (Gómez, 2002).

Los primeros intentos de incubación Sánchez, A & Tabuenca, A (2001) afirman que:

Surgieron en centros de investigación y universidades, su función esencial consistía en fomentar el espíritu emprendedor entre los alumnos e investigadores. Así fue como aparecieron, entre otras, la iniciativa del *American Research Department* (ARD) perteneciente al *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Se puede observar que este tipo de centros, además de vincular la realidad de las universidades a la de las empresas, generaban espacios que readecuaban los procesos, fomentaban el desarrollo de líneas de investigación y propiciaban cambios en los programas curriculares. (pp. 3-4)

Es importante la sinergia, que se produce entre las universidades y sus alumnos, quienes deben fomentar el proceso de investigación, en la actualidad algunas universidades forman sus incubadoras, para poder apoyar a sus alumnos que deciden emprender un negocio.

El primer registro de incubadora que se tiene fuera del ámbito de la educación fue en:

Estados Unidos del grupo Charles Manusco y Son, ubicada en New York denominado *Batavia Industrial Center* en 1959, los emprendedores laboraban en bloques comprendidos entre 185 y 8000 metros cuadrados dentro de un edificio, el seudónimo de incubadora surge debido a que como primera instancia los negocios

involucrados a estos centros eran netamente incubadoras de pollos. (Publisher, 2020, p. 77)

Con el paso de los años las incubadoras de negocios van tomando fuerza, su objetivo es brindar apoyo a través de consultorías especializadas, creando espacios con ambientes apropiados para que puedan desarrollar sus emprendimientos, reduciendo costos, para que estas puedan mantenerse en el tiempo.

5.1.1. ¿CÓMO FUNCIONAN LAS INCUBADORAS DE NEGOCIOS?

Las incubadoras de negocios, funcionan colocando sus recursos en una idea interesante, innovadora o prometedora, con un gran potencial de crecimiento, son organizaciones con ánimo de lucro, no necesariamente ONG's, cuyo objetivo es obtener rentabilidad ya sea en dinero, conocimiento o experiencia, por tal razón tienen cuidado en elegir los proyectos que van a seleccionar, creando nuevas compañías, formando una red de recursos, información, conocimiento en que las empresas de este conglomerado puedan beneficiarse, a través de sinergias que estas crean, las cuales no serían posibles si estas trabajan por sí solas (Nichols, 2012).

Las incubadoras de negocios buscan emprendimientos que cumplan ciertos requisitos, buscan proyectos con potencial, los puntos de interés para una incubadora son los siguientes:

Ideas a incubar: propuestas innovadoras con un mercado nuevo o con muy poca competencia, mercados con necesidades no cubiertas; proyectos o empresas donde la tasa de retorno sea generosa; tecnología para el proyecto cuya adquisición sea viable; propuestas de personas creativas involucradas en el proyecto como parte de un equipo de trabajo interdisciplinario (Nichols, 2012).

La incubadora fortalece con un alto impacto a un segmento de mercado no cubierto y satisface las necesidades de la comunidad generando importantes réditos económicos.

Dentro de los objetivos que las incubadoras de negocios persiguen se mencionan los siguientes:

Incrementar la probabilidad de éxito de las empresas; apoyar nuevos proyectos en sus primeras etapas; producir negocios exitosos que sean financieramente sostenibles y autónomos; acelerar la tasa de crecimiento de los proyectos; facilitar un entorno apropiado para la evolución de proyectos (Nichols, 2012).

Las consecuciones de estos objetivos apuntalan a que los emprendedores al iniciar su proyecto se sientan respaldados, evitando errores durante el desarrollo de todas las etapas de acción de la incubadora, asesorados por una red de mentores expertos en el tema que ejecutarán acciones encaminadas a su sostenimiento y éxito económico.

5.1.2. TIPOS DE INCUBADORAS DE NEGOCIOS

Los autores Toril, J & Valenciano, J (2009) proponen una clasificación de 11 tipos dependiendo del sector.

Incubadoras clásicas o generales. También llamadas centros de negocios (business centres), alojan a pequeñas y medianas empresas, dotándolas de la infraestructura básica para su desarrollo en el inicio de su actividad.

Viveros industriales. Contribuyen al desarrollo económico local a través de la creación de pequeñas industrias.

Centros de exportación. Dedicados a la comercialización internacional. Junto a los servicios habituales se suelen unir incentivos en materia fiscal.

Incubadoras tecnológicas. Ubicadas en parques tecnológicos, especializadas en I+D+i y en la ayuda a las Empresas de Base Tecnológica (EBT).

Incubadora microempresa. 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.

Incubadoras virtuales. Ya mencionadas anteriormente, ofrecen servicios de forma virtual, conectando empresas y clientes a través de plataformas tecnológicas u otros medios de telecomunicación.

Incubadoras públicas. Son sufragadas por las Administraciones públicas o entidades mediadoras que reciben fondos directamente para la gestión del centro. Junto a los equipamientos físicos, también se suele disponer de servicios de información y asesoramiento a emprendedores. Se caracterizan principalmente por la gratuidad de los servicios que prestan, aunque en ocasiones se establecen precios políticos para el pago de algún servicio.

Incubadoras privadas. No suelen ser habituales. Promovidas por empresarios, su funcionamiento se asemeja al de un centro con servicios comunes y alquiler de oficinas.

Incubadoras mixtas. La titularidad de las mismas corresponde a organizaciones sin ánimo de lucro o a sociedades con una alta participación pública. Tienen más servicios que las anteriores, aunque fallan en la promoción de actividades.

Incubadoras tutoras. Son aquellas que mantienen su influencia en las empresas que amparan durante un periodo de tiempo determinado mediante la tutela o la imposición de un plan formativo. Generalmente, este periodo de control no supera los tres años

Incubadoras participativas. La incubadora participa en la estructura financiera de la empresa a través de la adquisición de acciones o participaciones en el capital social de la misma, principalmente a través de una sociedad capital riesgo. (pp. 43-44)

Esta clasificación abarca la mayor parte de proyectos que pueden generarse, proyectos de índole tecnológico, apoyo a micro emprendimientos, etc., estos pueden ser ejecutadas tanto en el sector privado, público o mixto. Las incubadoras están orientadas a cualquier tipo de proyecto que el emprendedor desee realizar, sin exclusión, siempre y cuando se presenten

ideas innovadoras y que sean un aporte para la sociedad, resolviendo alguna necesidad existente en esa comunidad.

5.1.3. ETAPAS DE LAS INCUBADORAS DE NEGOCIOS

Las incubadoras de negocios plantean tres fases para realizar el acompañamiento a los emprendimientos, las cuáles son flexibles y dinámicas, en las que la primera etapa se refiere a la pre-incubación, segunda etapa proceso de incubación y última etapa es el proceso de post-incubación.

Pre-incubación: Es la primera etapa de la incubadora de negocios, donde se selecciona los emprendimientos con un personal altamente calificado para identificar las fortalezas y debilidades que estos tienen, esta etapa puede durar 6 meses; Bóveda, Oviedo & Yakusik, (2015), manifiestan:

Es importante, contar con un buen sistema de sensibilización y captación de emprendedores, lo ideal es que el emprendedor acuda a la incubadora de empresas con una idea clara e innovadora, pero si el emprendedor no cuenta con una idea de negocio, el equipo técnico de la incubadora podrá asesorar al emprendedor para que identifique una idea de negocio innovadora y procederá a acompañarlo durante todo el proceso. Es fundamental que el emprendedor sea participe en las actividades de capacitaciones que la incubadora de empresas organiza para conseguir la identificación de nuevas ideas de negocios y orientar al emprendedor a buscar oportunidades para fortalecer el Ecosistema Emprendedor. (p. 33)

En esta etapa que es la inicial del proceso de incubación, es importante definir un proceso en el cual se va a realizar la valoración de la idea del negocio, desarrollar el plan de negocio, establecer el prototipo y formalizar la creación de la empresa (Bóveda, Oviedo & Yakusik, 2015).

La etapa de pre-incubación, es importante porque esta define si el proyecto presentado por el emprendedor tiene un componente que satisfaga de forma innovadora una necesidad no cubierta de la población, en esta etapa se asesora al emprendedor sobre si su idea cumple

esta función, o si la debe perfeccionar, para que esta cumpla el objetivo, una vez realizado este paso se procede a desarrollar estrategias que permitan desarrollar un plan de negocios, creando productos mínimos viables y así formalizar la creación del emprendimiento.

Incubación: Una vez que se realizó la etapa de pre-incubación, es hora de poner el plan de negocio en marcha, la empresa ya es una realidad, se trabaja más estrechamente con los especialistas, asesores, tutores y mentores.

Enfrentar la realidad y comparar los resultados con el plan de negocio, permitirá evaluar la situación y el avance que se va obteniendo en la empresa. La rentabilidad es un indicador importante, aunque en esta etapa alcanzar lo más rápidamente posible el punto de equilibrio es una razón de éxito indiscutible. Una vez que la empresa haya alcanzado un movimiento comercial estable próximo al punto de equilibrio, las estrategias de crecimiento pueden ser desarrolladas. (Bóveda, Oviedo & Yakusik, 2015, p. 37)

En la etapa de incubación, la empresa ya está en funcionamiento, es el momento de medir como se van dando los resultados planteados con los propuestos y de ser necesario tomar las correcciones y decisiones necesarias, en esta etapa se aplican modelos de negocios, se busca inversionistas ángeles, en el caso de que el proyecto lo requiera, para su correcto funcionamiento.

Etapa de pos-incubación: las empresas que se graduaron después de haber pasado por la etapa de pre incubación e incubación, han llegado a la consolidación de la empresa están listas para independizarse, mantenerse solas, instalarse fuera de la incubadora de negocios. Usualmente los empresarios graduados son invitados a asesorar a nuevas empresas en la etapa de incubación como mentores o tutores (Bóveda, Oviedo & Yakusik, 2015).

En esta etapa, los emprendedores han adquirido los conocimientos necesarios, cuentan con una red de proveedores, se encuentran dentro del sistema emprendedor, tienen las herramientas necesarias para que su emprendimiento pueda subsistir fuera de la incubadora, siendo un proyecto económicamente rentable y perdurable en el tiempo.

5.1.4. LA GASTRONOMÍA, IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LAS INCUBADORAS DE NEGOCIOS

La gastronomía está ligada al hombre desde sus inicios, esta fue una de las primeras actividades aprendidas por el hombre para poder subsistir, a continuación, fue aprendiendo técnicas de recolección, que le ayudaban como la pesca, la caza, cosecha de frutos. El descubrimiento del fuego fue un gran aporte para la cocción de alimentos, desde aquella época hasta la actualidad es una actividad ligada al hombre para poder sobrevivir.

5.1.5. ¿QUÉ ES LA GASTRONOMÍA?

La gastronomía está ligada al hombre desde sus inicios, esta fue una de las primeras actividades aprendidas por el hombre para poder subsistir, a continuación, fue aprendiendo técnicas de recolección, que le ayudaban como la pesca, la caza, cosecha de frutos. El descubrimiento del fuego fue un gran aporte para la cocción de alimentos, desde aquella época hasta la actualidad es una actividad ligada al hombre para poder sobrevivir.

Una de las primeras actividades aprendidas por el hombre fue la preparación de alimentos, hace aproximadamente unos 50.000 años, el hombre se alimentaba de los productos que recolectaba del entorno natural que lo rodeaba, la recolección de frutos silvestres, la caza, la pesca, descubrió el fuego, lo que ayudó a preparar sus alimentos, empezaron a utilizar utensilios para la preparación de los mismos, con el paso del tiempo fueron descubriendo, nuevos productos, nuevas maneras de preparación de alimentos, experimentaban la reacción de su cuerpo al consumir ciertos alimentos, de esta manera iban incorporando alimentos a su dieta. (Carabias, Díaz, & López, 2011)

Actualmente, el hombre ha ido perfeccionando la preparación de sus alimentos, descubriendo nuevas formas de integrar ingredientes, de realizar nuevas fusiones, para convertirlo en un arte, para satisfacer el paladar, en la actualidad, la gastronomía está ligada a la salud y a una relación amigable con el medio ambiente.

Autores como Carabias, Díaz & López (2011) señalan: “hablamos de gastronomía cuando el comer no es solo una necesidad básica, sino se convierte en un placer, haciendo de la

cocina un arte” (p. 6). La gastronomía combina la preparación de alimentos, sabores, aromas con la cultura de donde estas provienen, convirtiéndose en una representación de las tradiciones y culturas de los pueblos.

La gastronomía y las incubadoras de negocios pueden trabajar de la mano, creando iniciativas que fortalezcan el crecimiento de los emprendimientos relacionados con la alimentación, un ejemplo de incubadora gastronómica en nuestro país es “PRENDHO”, que con sus programas que comprenden introducción, definición de negocio/cliente, desarrollo de producto y lanzamiento; hace crecer la idea de negocio de los emprendedores. Entre sus negocios incubados relacionados con los alimentos y bebidas se puede citar a: Brincos de BJ, dedicados a la elaboración de postres como ingrediente principal insectos deshidratados; NATEM cerveza artesanal amazónica, con agua de manantiales de Zamora Chinchipe; Allpafruv, yogur a base de frutas enriquecido con verduras frescas; Qishr, limonada de café; Wakúa, jugo natural de caña de azúcar; Macarons by César Andrade, a base de harina de almendras disponible en variedad de sabores de hierbas y frutas naturales; Soyard productos alimenticios, bebida de soya con frutas exóticas sin preservantes ni gluten; Forestea -herbal tea-, bebida natural con 20 hierbas y un toque de limón, bajo en calorías, endulzado con Stevia y sin aditivos ni preservantes; Maskana, hummus de garbanzo; Quínoa Fit, galletas de quínoa libres de gluten transgénicos, lactosa y colorantes (PRENDHO , 2021).

Estos son algunos de los arquetipos de incubadoras de negocios relacionadas con el arte culinario, con los que se puede evidenciar que son proyectos exitosos y viables, siendo un ejemplo para los emprendimientos que se puedan generar dentro de este sector.

En la actualidad, en un mundo globalizado y cambiante, los negocios gastronómicos con las incubadoras se han consolidado con gran fuerza, muchos de los emprendedores deben tener en cuenta que además del talento para elaborar platillos exquisitos a sus comensales, la idea va mucho más allá de los recursos se posee, es necesario planear el formato del negocio, su modelo de financiación, desarrollo de un recetario estandarizado, selección de proveedores certificados, ganancias, etc.

5.1.6. LA IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LAS INCUBADORAS DE NEGOCIOS

El avance y aumento de las empresas innovadoras que nacen de las incubadoras de negocios, contribuyen al crecimiento, desarrollo, productividad del sistema económico. Las incubadoras de negocios brindan apoyo a las nuevas empresas en financiamiento, acompañan a la empresa a busca capital semilla, inversionistas ángeles o capital de riesgo, brindan servicios de apoyo, capacitación empresarial, a través de sus tutores, mentores, capacitan a que la empresa tenga un marco regulatorio correcto. “Es formar parte en un ecosistema de negocios protegido que provee de servicios de apoyo integral al emprendedor en un momento crítico del emprendimiento” (Bóveda, Oviedo & Yakusik, 2015, p. 13).

Entre algunas de las ventajas de las incubadoras de negocios se puede mencionar:

Otorga medios de crear un plan estratégico para la empresa y una cadena de objetivos que posibilitan la evaluación del progreso de dicho plan; otorga asesorías por profesionales especialistas en negocios, que sugieren y orientan soluciones realistas; impulsa el progreso de proyectos brindando asesoría contable, tributaria y de organización y gestión; facilita el acceso a capital de riesgo y a sistemas asociados que proveen financiación; genera un entorno en el que los emprendedores pueden narrar sus vivencias y prácticas, disminuyendo la incertidumbre que acompaña el desarrollo, minimizando la posibilidad de efectuar los mismos errores; mejora el posicionamiento de la empresa; proporciona publicidad a un bajo costo; cuenta con colaboradores calificados; emplea menor cantidad de recursos en el negocio; facilita generación de nuevos empleos; proporciona crecimiento económico, incremento de aporte al gobierno en impuestos. (Bóveda, Oviedo & Yakusik, 2015, p. 14)

Las ventajas que ofrece una incubadora son integrales, el apoyo que estas brindan a los emprendedores se puede reflejar en todos los aspectos necesarios para la puesta en marcha de un proyecto, la misión de la incubadora es brindar un acompañamiento a los emprendedores, de la mano de especialistas que van guiando en el camino y las estrategias a seguir, para el éxito del emprendimiento.

Los beneficios que las incubadoras presentan pueden reflejarse en el ecosistema que las rodea, beneficios en los emprendedores, en la comunidad, en el sector privado, en el sector público, autores como Del Valle (2005) cita beneficios para los gobiernos como: promover el desarrollo local, promover el empleo, fomentar fuentes de tributación; beneficios para los organismos de investigación y universidades como: incentivar la investigación aplicada, fomentar la relación entre la universidad, investigación e industria y beneficios para la comunidad al mejorar la cultura emprendedora.

5.2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA

CAPÍTULO 2

5.2.1. LEYES E INCUBADORAS EN EL ECUADOR

El Ecuador es un país pionero para asegurar el conocimiento a través de leyes que permitan instalar reglas jurídicas que viabilicen relaciones equitativas entre los diferentes actores, para de esta manera impulsar temas como la innovación, emprendimiento, que en países desarrollados ya están establecidos.

De esta manera se crea: El Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento, Creatividad e Innovación. El COESC denominado también “Código Ingenios” nace como sueño de la Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología del Ecuador (SENESCYT); fue aprobado en septiembre de 2016 e inscrito en el Registro oficial n° 899 el 9 de noviembre de 2016; éste reemplaza a la Ley de Propiedad Intelectual y se incluyen el acceso al internet, protección de la biodiversidad y reformas a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), este código busca cimentar un nuevo modelo de producción, fundado en la orientación del talento humano, fomentando el conocimiento, la ciencia y la innovación (Solis, 2018).

El código Ingenios cuenta con 11 principios, dentro de los cuales podemos mencionar algunos que están relacionados con la innovación e investigación como: derecho a compartir el conocimiento; incentivos económicos para fortalecer la innovación mediante una ley que permita el apoyo económico para financiar emprendimientos innovadores; acceso a internet; promoción a inventos nacionales, apoyo al investigador el cuál será retribuido de una manera justa (Solis, 2018).

Estos principios pueden lograr incentivar la innovación, la propiedad intelectual, los inventos nacionales, el acceso al internet, apoyo al investigador, el uso de tecnologías, softwares, de esta manera este código busca que el Ecuador pase del analfabetismo digital a la era del conocimiento, participando de manera articulada en la trilogía productiva en el

país: las universidades, la empresa privada y el Estado, que forman emprendedores exitosos y productivos

En este sentido, es importante mencionar que julio del 2017, se expide el reglamento de Registro, acreditación y fortalecimiento de espacios de innovación y agentes de innovación, Este reglamento regula el proceso de acreditación de espacios de innovación que incluyen incubadoras y aceleradoras de empresas, así como el registro y acreditación de agentes de innovación entre los que se encuentran operadores de capital de riesgo, gestores de innovación y *coworking* o espacios de trabajo colaborativo (SENESCYT, 2017).

Las incubadoras, aceleradoras, espacios de *coworking*, operadores de capital de riesgo, se encuentran dentro de este reglamento, teniendo la oportunidad de acreditarse, para poder obtener mayores beneficios por parte del Estado, como acceder a fondos para el desarrollo de emprendimientos innovadores que den solución a determinadas problemáticas.

La normativa indica cuáles son los parámetros que deben cumplir las incubadoras para ser acreditadas, entre los que menciona:

Contar con experiencia comprobable brindando servicios de acompañamiento integral a emprendedores; ofrecer servicios de acompañamiento integral a proyectos y asistencia técnica; contar con la infraestructura y capacidad operativa, física, técnica y tecnológica necesaria para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos; demostrar antecedentes académicos del talento humano que sustenten la aptitud técnica que ofrece la incubadora y contar con capacidad administrativa necesaria para la ejecución en tiempo y forma de las tareas; tener aliados, redes de contacto y convenios que apoyen el desarrollo de los proyectos de innovación; contar con capacidad suficiente para administrar recursos financieros y no financieros otorgados por la Secretaría u otra entidad. (SENESCYT, 2017, p. 3)

Cumpliendo estos requisitos, las incubadoras pueden tener la certificación por parte de la SENESCYT, lo que hace que estas puedan obtener recursos por parte del Estado para poder apoyar a los emprendimientos.

Siguiendo esta línea de apoyo a la innovación y emprendimientos, el 28 de febrero del 2020, se aprueba la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, dentro de los objetivos de la ley, se encuentran:

Crear un marco interinstitucional que permita definir una política de Estado que fomente el desarrollo del emprendimiento y la innovación; facilitar la creación, operación y liquidación de emprendimientos; fomentar la eficiencia y competitividad de emprendedores; promover políticas públicas para el desarrollo de programas de soporte técnico, financiero y administrativo para emprendedores; fortalecer la interacción y sinergia entre el sistema educativo y actores públicos, privados, de economía mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal del sistema productivo nacional; impulsar la innovación en el desarrollo productivo. (Ecuador.com, 2020, p. 5)

Esta ley refleja el apoyo que el Estado esta brindando para fomentar el desarrollo de nuevos emprendimientos, con la puesta en marcha de normas y reglamentos que ayuden a fortalecer programas financieros, creando una sinergia para su òptimo desarrollo.

Esta ley, también hace referencia a definiciones importantes para los emprendedores entre ellas: innovación, emprendimiento, emprendedor, cultura emprendedora, capital semilla, capital de riesgo, términos que tienen que ver con el trabajo que realizan las incubadoras y que al estar dentro de la ley, ya toman fuerza (Ecuador.com, 2020)

De esta manera, se mejora el ecosistema del emprendedor, fortaleciendo su desarrollo económico, dándole oportunidades de crecimiento, generando fuentes de empleo, incentivando el desarrollo de más proyectos innovadores, activando y mejorando la producción gastronómica en el país.

5.2.2. LAS INCUBADORAS EN EL ECUADOR

El desarrollo de las incubadoras de negocios en el Ecuador, es relativamente nuevo, la primera incubadora de negocios en el Ecuador fue Emprende, legalmente constituida en

mayo del 2003, como una Compañía de Economía Mixta, la cual contó con el financiamiento de la Corporación Andina Financiera CAF (Del Valle, 2005).

El Programa de Apoyo a la Competitividad PAC, contribuyó al fortalecimiento de INCOVAL, Incubadora de Empresas de Innovación, Competitividad y Valor de Guayaquil, inició sus operaciones en enero de 2004. Adicionalmente originó la creación de tres centros universitarios de atención a emprendedores, estos fueron alojados en la Escuela Politécnica del Ejército, la Escuela Politécnica Nacional y la Universidad Tecnológica América (Del Valle, 2005).

El Programa de Apoyo a la Competitividad, es una iniciativa de la Corporación Andina de Fomento para ayudar a los países de la región a realizar agendas que permitan desarrollar organizaciones competitivas, al apoyar a los emprendedores facilitando el acercamiento de estos y los fondos de capital de riesgo (Del Valle, 2005).

Es importante, generar polos de negocios, para crear más fuentes de empleo, generar ingresos, diversificar la economía, las incubadoras de negocios dentro de sus objetivos principales, pretende acompañar a los emprendedores en el proceso de creación y puesta en marcha de su idea, ayudando a su desarrollo y éxito, bajo la tutela y asesoramiento de personas especializadas.

En el Ecuador, existen las siguientes incubadoras registradas: Agencia de Promoción Económica ConQuito, Centro de Apoyo al Emprendedor, Fundación IPC, Instituto de Investigación Geológico y Energético, Instituto Metropolitano de Diseño, Ministerio de Turismo, *WorkingUp*, *Stratega*, ubicadas en Pichincha, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Innobis, Semgroup, Universidad Laica Vicente Rocafuerte, ubicadas en Guayas, Corporación de Desarrollo de Ambato y Tungurahua, Incubadora de Empresas Universidad Técnica de Ambato, ubicadas en Tungurahua, InnovaCenter ESPOCH (Chimborazo), Agente de Innovación Emprende la Libertad Incubadora de Negocios (Santa Elena), Dirección de Innovación y Emprendimiento INNOVA UTM, Universidad Estatal del Sur Manabí, Universidad San Gregorio de Portoviejo ubicadas en Manabí, CEDIA Consulting and Capitals, Universidad Politécnica Salesiana ubicadas en Azuay, Centro de Innovación

Prendho (Loja) y el Centro de Emprendimiento Innopolis-Yachay Empresa Pública ubicada en Imbabura (Banco de ideas, 2020).

Como se puede observar las incubadoras de negocios en el Ecuador se están desarrollando, cada vez más, son los agentes de innovación que acompañan a los emprendedores en el proceso de creación de un emprendimiento innovador, en la Provincia de Imbabura solo existe una que se encuentra ubicada en el sector de Urcuquí, por lo tanto, es pertinente la propuesta de la creación de una incubadora de negocios en la ciudad de Ibarra.

5.2.3. ESTUDIO DE MERCADO

Para la realización del estudio de mercado de la propuesta de la creación de una incubadora de negocios dirigida al sector gastronómico, se utilizó un método mixto. Al respecto Hernández (2014) menciona que este método:

Logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, ayuda a formular el planteamiento del problema con mayor claridad, produce datos más “ricos” y variados, potencia la creatividad teórica, apoya con mayor solidez las inferencias científicas y permite una mejor “exploración y explotación” de los datos. (p.580)

Con el método mixto, se pretende resolver la hipótesis planteada sobre la propuesta de implementación de una incubadora de negocios dirigida al sector gastronómico.

El método mixto según Hernández, Fernández & Baptista (2014) se define como una forma más: “íntima, flexible y abierta” (p. 460), en la que se mantiene una conexión con el entrevistador, que permite tener una percepción más clara sobre las incubadoras de negocios. Con la realización de las entrevistas se espera obtener una perspectiva clara y real de las personas que están involucradas directamente en las incubadoras de negocios, las entrevistas serán abiertas y con flexibilidad para manejarlas por parte del entrevistador.

5.2.3.1. Entrevista

Las entrevistas fueron realizadas a cinco expertos en el tema de las incubadoras de negocios y a tres especialistas están actualmente trabajando o son dueños de incubadoras: Incubadora privada Aprende y Emprende ubicada en la ciudad de Ibarra, Incubadora Kitco ubicada en Colombia, especializada en el sector gastronómico; Incubadora Prendho, de la Universidad Técnica Particular de Loja y dos entrevistas a expertos que actualmente no están trabajando con incubadoras, pero sí lo hicieron en el pasado. Se entrevistó a Jorge Luis Rodríguez coordinador de aceleración de Impacto y Juan Pablo Manosalvas, que trabajó en incubadoras privadas y en SENESCYT. (El cuestionario de las preguntas de las entrevistas se encuentra en anexos).

5.2.3.2. Interpretación de las entrevistas

A continuación, se muestra una síntesis de las entrevistas, el cuestionario con el que fueron elaboradas se encuentra en el anexo 3.

- **Primera entrevista**

Incubadora de negocios Aprende y Emprende. Representante Legal Sr. Daniel Castillo, incubadora ubicada en la ciudad de Ibarra.

P.1. Cómo representante de la incubadora de negocios Aprende y Emprende. ¿Cuál es el objetivo principal de la misma?

R. La incubadora nace con el objetivo de ayudar, asesorar, capacitar y sensibilizar a la sociedad de Imbabura, para que no tengan miedo al emprendimiento, este deje de ser informal y pase a estar alineado de acuerdo a un modelo de negocio, plan de negocio, estudio financiero, lo que ayuda a que estos emprendimientos sean rentables.

P.2. ¿Manejan alguna línea de negocios en especial?

R. Es una incubadora abierta, donde reciben todo tipo de emprendimiento, siempre y cuando estos tengan un componente de innovación, también se maneja programas de aceleración de empresas y un centro de capacitaciones en donde se dictan cursos, foros y charlas.

P.3. ¿Cuáles son las etapas en el proceso de incubación que manejan?

R. Se manejan 5 etapas: sensibilización para concienciar a los emprendedores a través de talleres, charlas, sobre negocios, pre incubación en donde se pulen la idea del emprendedor, se realiza productos mínimos viables, testeos, para pasar a la incubación donde el emprendedor ya ejecuta el plan de negocios empieza a vender y toma las acciones necesarias en el caso de que haya algún inconveniente, luego de esta etapa se va monitoreando como está el emprendimiento y si este ya pueda mantenerse solo es el momento de la graduación, el emprendedor si lo desea puede seguir en la post incubación en la cual se trata de una expansión de emprendimiento, este proceso puede durar entre un año y un año y medio.

P.4. ¿Cómo está conformada la incubadora de negocios?

R. Para realizar este proceso cuentan con un equipo de 15 a 20 personas y aliados estratégicos, su infraestructura está conformada por un amplio espacio el cual cuenta con un auditorio capacidad para 30 personas, centro de cómputo con 22 computadoras, comedor, estudio de grabación, la infraestructura es propia, esta fue adquirida hace años atrás antes de iniciar la incubadora, la inversión que se realizó en tecnología fue aproximadamente de 25 mil USD.

P.5. ¿Cuáles son los métodos de financiamiento con los que cuentan?

R. Cuentan con tres métodos de pago, pago directo, porcentaje de ventas previo acuerdo o sociedad con acciones, y el asesoramiento a la persona para obtener un préstamo para el negocio dentro del cual está incluido el pago del proceso de incubación, tiene un costo de 1.500 USD a 2.000 USD, actualmente trabajan con organizaciones que ayudan a personas con emprendimientos, sus ingresos también son generados por el centro de capacitaciones y procesos de aceleración.

P.6. ¿Cuál es la manera que dan a conocer sus servicios?

R. La manera en que la incubadora se da a conocer es por medio de redes sociales y su página web, en Ibarra, no existe conocimiento sobre las incubadoras, por eso es importante que se vaya sensibilizando, ahora ya las personas se acercan a preguntar cómo funciona, es importante también que haya asociación entre las personas y se fortalezca el ecosistema emprendedor.

- **Segunda entrevista**

Modo Acción SAS, propietaria de kitco, incubadora ubicada en Bogotá, Colombia, Representante Legal Sr. Carlos Hernández.

P.1. Cómo representante de la incubadora de Kitco, ¿cuál es el objetivo principal de la misma?

R. Inició en el 2016, es una incubadora especializada en el ámbito de alimentos, porque es un sector donde más gente emprende y también más gente fracasa, la gente sabe preparar alimentos, prepara algo que esta sabroso y piensan que eso es suficiente para emprender, pero este un sector altamente regulado, para lo cual los emprendedores pueden tener barreras, como son de infraestructura que son muy altas, es un sector donde hay informalidad, pero también con muchas oportunidades, genera diversas fuentes de trabajo, ayudan a otras personas a emprender.

P. 2. ¿Cómo funciona la incubadora?

R. Tenemos una fase en la que la llaman, sudar la camiseta con el empresario, para ayudarle a emprender darle la oportunidad al emprendedor de bajar los riesgos y pueda trabajar desde una infraestructura que pueda ser certificable para realizar sus procesos y obtener los permisos que le permita tener una vida comercial sólida.

Su representante legal Sr. Hernández empezó comprando una franquicia de una pastelería y vivió todas las dificultades que un emprendedor se enfrenta, tales como no saber cómo obtener permisos, no tener una planta para producir sus productos, y así conocieron a otros

emprendedores que tenían los mismos problemas que ellos y así nació la idea de construir la planta de uso compartida que pueda el emprendedor utilizarla solo cuando vaya a fabricar sus productos.

P.3. ¿Cómo es el proceso de incubación?

R. Kitco se maneja con procesos de incubación como: pre incubación, incubación y post incubación, se maneja un proceso de selección para atraer a emprendedores, en el proceso de desarrollo de producto que es el acompañamiento que realiza la incubadora, se demora unos 5 meses en que el producto pueda estar estandarizado y legalizado, para que pueda ya comercializarse, es importante el grado de compromiso que tiene el emprendedor con su producto que no sean solo lanzadores de ideas, creen que el emprendimiento es el motor del desarrollo empresarial, quieren construir empresas sostenibles y escalables. Toma un tiempo seleccionar a que emprendimiento va a tener el apoyo económico de la incubadora.

P.4. ¿Cómo es la estructura de Kitco?

R. Kitco, cuenta con una planta de fabricación de alimentos compartida, lo que ayuda a que puedan crear sus productos, obtener regulaciones y vender el producto, el emprendedor puede ocupar la planta cuando necesite fabricar su producto, cuenta con una planta instalada, cuando este ya está en un punto de equilibrio ya pueden salir de la planta y mantenerse solos, la planta tiene 2 centros de producción, pueden haber dos fabricantes a la vez, dentro de los servicios de la planta están también servicios de empaque, refrigeración y almacenamiento.

La planta tiene una capacidad que se basa en el número de horas que los emprendedores utilicen las instalaciones, tienen alrededor de 12 emprendimientos fijos y 24 emprendimientos itinerantes, que se encuentran en el proceso de producción de sus alimentos.

La ventaja de la incubadora, es que los emprendedores utilizan la planta solo cuando necesitan fabricar su producto, dependiendo de cómo evoluciona el negocio, van utilizando más la planta, hasta que ya puedan mantenerse solos.

P.5. ¿Cuál es el costo del proceso de incubación?

R. El emprendedor realiza el pago por el tiempo que usa la planta, con un costo de 15 usd la hora, además la incubadora cuenta con servicios de consultoría, charlas, asesorías y capacitación, para complementar la oferta, cuentan con fondos de inversión para apoyar a los emprendimientos, ayudan a construir con una tasa de retorno económico y social que es importante.

En Kitco cuentan con capital para apoyar a los emprendimientos que cumplen con un componente innovador que pueda ser escalable y este pueda generar rentabilidad a largo plazo.

Tienen fondo de inversión de capital propio y de inversionistas para apoyar a los emprendimientos.

P.6. ¿Cuál es el porcentaje de éxito de los emprendimientos incubados?

R. Alrededor de un 5% de emprendimientos logran sobrevivir y tener madera para pasar a fases subsiguientes, aún es un porcentaje bajo, pero es importante seguir trabajando en este sector.

P.7. ¿Cómo es la percepción que tienen los emprendedores sobre las incubadoras?

R. En el mundo ya hay una difusión más grande sobre las incubadoras, existen programas como *Shark Tank*, que han ayudado a difundir un concepto de incubadora, aunque la mayoría piensan que la incubadora es solo para dar dinero a un emprendimiento, cuando esto va más allá, de ver solo una rentabilidad económica es importante también una retribución social.

Ahora hay una percepción razonable de que los emprendedores necesitan un proceso de incubación que le ayuden a minimizar el riesgo.

Nuestra propuesta de valor es estar especializados en un sector específico, con el que contamos con experiencia, conocimiento, lo que nos ayuda a reducir los riesgos, y maximizar nuestros aciertos, y tener retornos no solo económicos sino también retornos sociales, ayudando a construir mejores oportunidades para el desarrollo de la sociedad.

- **Tercera entrevista**

Patricio Ulloa Arellano, mentor en incubadora PRENDHO, incubadora que pertenece a la Universidad Técnica Particular de Loja, trabaja en esta incubadora dictando módulos de gestación de ideas, módulo marketing digital y mentorías.

P.1. ¿Cuál es la línea de negocios que maneja la incubadora?

R. En PRENDHO, se buscan emprendimientos dinámicos con base tecnológicos, emprendimiento de la economía popular y solidaria y economía naranja, emprendimientos tengan un componente innovador, relevante en el mercado, escalable y tener un impacto social.

P.2. ¿Cuántos emprendimientos ingresan al proceso de incubación?

R. Se realizan dos convocatorias al año ingresan 250 postulantes, 60 al proceso de pre incubación, 30 al proceso de incubación, y suelen graduarse 10 emprendimientos, para que los emprendimientos puedan tener éxito es importante un equipo multidisciplinario y de alto rendimiento.

P.3. ¿Cómo funciona el proceso de incubación?

R. La incubadora maneja un módulo de 6 meses en los que se aprende modelo del negocio, módulos financieros, marketing, coaching, generalmente tiene un costo de 25 USD por mes, en la incubación es un costo de 40 USD, puede variar en otras incubadoras un aproximado 120 USD mensual, PRENDHO tiene talleres grupales, trabajan en economías colaborativas, equipos interdisciplinarios, también se tiene asesorías individuales.

P.4. ¿Cómo es la percepción que se tiene en nuestro país sobre las incubadoras?

R. Para Patricio en países como Colombia están más organizados cuentan con inversores ángeles que han creado un fondo que pueden apoyar a distintos emprendimientos, en el

Ecuador el ecosistema aún no cuenta con un fondo así, la mayoría de incubadoras reciben apoyo o están subvencionados por el estado, reciben estos fondos, para que puedan ser distribuidos en los emprendimientos, es importante que el ecosistema se transforme que se pueda transmitir conocimientos de emprendimientos, que vayan enriqueciendo al ecosistema, en PRENDHO, es importante tener procesos claros, es importante tener alianzas estratégicas, que un emprendedor pueda tener acceso a recursos que solo no lo podría hacer.

En el Ecuador las incubadoras no tienen que cambiar el chip para el proceso formativo, es tarea de las universidades, dentro de todo el proceso de formación, actualmente las universidades están cambiando, los emprendedores desean resultados en el corto plazo, lo cual no funciona así, para que el ecosistema madure dentro de la economía colaborativa, es importante tener socios claves, red de contactos, sistema de enseñanza, casos de éxito, casos de fracaso, para marcar cuál es la realidad, en Ecuador hace falta una cultura de innovación, de hacer prototipos, de economía colaborativa, establece nexos entre todos los actores, para que el ecosistema pueda fluir.

- **Cuarta entrevista**

Jorge Luis Rodríguez, Coordinador de Aceleración Impacto.

Actualmente Impacto, no está realizando programas de incubación, existen ya muchos actores en el ecosistema, están enfocados en programas de aceleración, trabajan con emprendimientos que ya están en funcionamiento que tienen un nivel de ventas de 20 mil USD anuales, empresas constituidas, es decir emprendimientos que ya pasaron la fase de incubación

P.1.- ¿Cuál es la línea de Impacto?

R. Impacto nació como una Incubadora, pero actualmente está enfocada en procesos de aceleración, ya que vio una mayor oportunidad, de hacer crecer exponencialmente a emprendimientos que ya fueron incubados.

Impacto actualmente tiene 4 divisiones que son:

- Espacios de coworking
- Aceleradora
- Impacto Consulting
- Impacto Capital, fondo de inversión, fondo piloto de dos millones de dólares.

Pueden postularse emprendimientos que tengan un triple impacto, viabilidad económica, impacto social positivo, impacto ambiental.

P.2. ¿Cómo obtuvieron el fondo?

R. El fondo de Impacto se creó con inversionistas, accionistas, grupos de personas expertos que buscan donde colocar los fondos en emprendimientos que puedan generar más ingresos.

P.3. ¿Cuántas solicitudes de emprendimientos reciben?

R. Suelen recibir 60 o 70 postulaciones y seleccionan a 20 emprendimientos.

P.4. ¿Cuál es el costo por el programa de aceleración?

R. Tiene un costo de 1.500 USD por cada empresa emergente.

P.5. ¿Cuál es el beneficio del programa de aceleración?

R. Se realiza un programa una hoja de ruta de 4 fases, se define estrategia de crecimiento, pasaron la etapa de validación ahora es la etapa de estabilidad, la segunda etapa es como ejecutar la estrategia con métricas de desempeño, estrategias de crecimiento en ventas, estrategia financiera, se cuenta con mentores de alto nivel, dando a conocer su proyecto tienen visibilidad.

P.6. ¿Tienen algún seguimiento en el programa de aceleración?

R. Hay que fortalecer este tema, se realizan evaluaciones con métricas de desempeño y seguimiento para tener una mejor perspectiva.

P.7. ¿Cuál crees que sea el costo de una empresa que desee realizar una incubadora y aceleradora?

R. Estas instituciones son necesarias por el apoyo que brindan, estas no suelen ser muy rentables ya que las personas que necesitan el servicio, no tienen el capital suficiente para costear dicho acompañamiento, ya que son emprendimientos que están empezando.

Es recomendable realizar una planeación y cuantificar que es lo que se va a necesitar para poder realizar un proyecto de este nivel.

Tal vez puede oscilar entre unos 90mil USD, ya que se tiene comprar sistemas operativos que pueden ser costosos, pero todo depende de qué servicios se van a ofrecer.

P.8. ¿Cuál es tu percepción que tienen los emprendedores sobre las incubadoras o aceleradoras?

R. Se trata de una transición cultural que no es tan sencilla, el ecosistema del Ecuador está más preparado que la del Salvador, pero aún falta más conocer sobre las incubadoras y aceleradoras, Ecuador es un país que tiene una tasa de emprendimiento muy alta, pero generalmente la mayoría lo hace por necesidad, y con el acompañamiento se puede ayudar a introducir conceptos que acompañen a proceso de generar el emprendimiento.

P.9. ¿Cómo dan a conocer sus servicios?

R. Se da a conocer por redes sociales Facebook, insta gran, pero también lo hacemos en redes sociales en el sentido más humano de la palabra, y que están se dan a conocer por referidos, por el dar a conocer el boca a boca, con un espíritu de comunidad.

- **Quinta entrevista**

Se realizó una entrevista al Sr. Juan Pablo Manosalvas, trabajó en Conquito, como Técnico Senior de Emprendimiento e Innovación, laboró en SENESCYT en el espacio de Fortalecimiento de Espacios de Incubación, actualmente trabaja en Banco de Pichincha, tiene conocimiento del tema al haber trabajado por algunos años en incubadoras y el ente regulador, a continuación, un pequeño extracto de la misma:

P.1. ¿Qué es para ti una incubadora de negocios?

R. La incubadora de negocios es un espacio donde se juntan diferentes talentos, con diferentes visiones, que te ayudan a encaminar el proyecto que tienen los emprendedores con varios enfoques que pueden ayudar al éxito del mismo.

La Incubadora también puede canalizar oportunidades, captar inversiones, en las incubadoras pueden atraer inversión ángel.

La incubadora es un espacio donde se invita a expertos, comparten sus conocimientos y experiencias con los emprendedores, de tal manera que estos van aprendiendo de diferentes aspectos importantes para el funcionamiento para un negocio.

Para Juan Pablo Manosalvas, estos tres aspectos son: talento humano, inversión y conocimiento que es lo primordial en una incubadora de negocios,

P.2. ¿Cómo funciona el proceso de incubación?

R. El proceso de incubación empieza con seleccionar la idea del negocio, ejecutar la misma, y que esta se vuelva rentable con las ventas, dentro de estos procesos se puede tener el apoyo de la empresa pública, ejemplo en los municipios existen planes estratégicos para mejoramiento de la ciudad, la incubadora puede trabajar dentro de estos lineamientos para recibir el apoyo económico del ente público, realizando convocatorios de negocios que estén enfocados dentro del plan estratégico.

Las Universidades también son una parte importante se puede trabajar con estos espacios ya que cuentan con el equipamientos e instalaciones física, en beneficio de los estudiantes y futuros emprendedores.

Juan Pablo Manosalvas hace referencia a que debe haber una sinergia entro los cinco actores que son fundamentales en el desarrollo de los emprendimientos y estos son la academia, sector público, sector privado, incubadoras, aceleradores e inversionistas, de esta manera se fortalece el ecosistema de emprendimiento.

Es importante, que una incubadora tenga servicios alternos como charlas, capacitaciones, espacios de coworking, para que la incubadora tenga ingresos adicionales, ya que usualmente los emprendedores al entrar al proceso de incubación pueden tener la opción de pagar al final del emprendimiento, lo importante es que la incubadora genera más ingresos para que esta pueda sostenerse.

Es sustancial. que los procesos de incubación se den a conocer, para que más personas puedan tener acceso a los beneficios de las mismas, para esto también depende de la capacidad de las incubadoras, nivel de conexiones.

Se realiza una matriz donde se resume las entrevistas a los tres actores que están actualmente inmersos en el campo de las incubadoras.

PREGUNTA	ENTREVISTADO			CONCLUSIÓN
	DANIEL CASTILLO. INCUBADORA EMPRENDE Y APRENDE	CARLOS HERNANDEZ. INCUBADORA KITCO	PATRICIO ULLOA. INCUBADORA PRENDHO	
¿Cuál es el objetivo de la incubadora?	Ayudar, asesorar, capacitar y sensibilizar a la sociedad de imbabura que no tenga miedo a emprender.	Asesorar a los emprendedores como constituir su negocio, brindar la infraestructura necesaria, ya que esta es muy alta	Emprendimientos dinámicos, con base tecnológica.	La incubadoras buscan emprendimientos que tengan un componente de innovación, un aporte a la sociedad.
¿Maneja alguna línea de negocio en especial?	Incubadora abierta, todo tipo de emprendimiento, capacitaciones y aceleradora	Línea de la gastronomía.	Emprendimientos dinámicos con base tecnológica, emprendimientos de la economía popular y solidaria y economía naranja.	Las incubadoras pueden recibir cualquier tipo de emprendimiento.
¿Cuántos emprendimientos ingresan al programa de incubación?	Al ser una incubadora nueva, están por el momento brindando servicios de capacitaciones, mientras seleccionan emprendimientos para incubar	12 emprendimientos fijos y 24 interesantes.	60 emprendimientos proceso de pre incubación, 30 proceso de incubación, 10 emprendimientos graduados.	En Ecuador el número de emprendimientos que optan por esta opción es bajo en comparación a la incubadora de Colombia.
¿Cuáles son las etapas del proceso de incubación que manejan?	Sensibilización, pre incubación, incubación, graduación y post incubación.	Pre incubación, incubación y post incubación.	Pre incubación, incubación y post incubación.	Las tres incubadoras entrevistadas manejan las etapas de pre incubación, incubación y post incubación.
¿Cómo está conformada la incubadora de negocios?	Equipo de 15 a20 personas y aliados estratégicos.	Planta de fabricación de alimentos con dos centros de producción, servicio de empaque, almacenamiento y refrigeración.	Prendho es una incubadora que nació en la Universidad Particular de Loja, cuenta con la infraestructura y equipamiento que brinda la Universidad.	Depende de la línea de la incubadora, en los tres casos prestan servicios adicionales como charlas, mentorías y capacitaciones, para complementar sus servicios.
¿Cuál es el costo del proceso de incubación?	1500usd a 2000usd	Costo de alquiler de la planta 15usd la hora	40 usd proceso de pre incubación, 25usd el proceso de incubación, pagos mensuales.	Esto varía de cada incubadora, Prendho al contar con fondos que recibe de organizaciones internacionales para financiar proyectos y ser parte de la Universidad Técnica de Loja tiene un costo más bajo, en Colombia la incubadora cuenta con capital semilla, Aprende y Emprende al ser una incubadora privada los costos son más altos.
¿Cuál es el porcentaje de éxito?	Incubadora nueva aún no termina el proceso de incubación.	5% de los emprendimientos.	Es muy bajo.	Las dos coinciden que el porcentaje de éxito sigue siendo bajo, pero esto de a poco está cambiando, las incubadoras ayudan a reducir la mortalidad de los emprendimientos.
¿Cuáles son los métodos de financiamiento con los que cuentan?	Pago directo, porcentaje de ventas previo acuerdo, asesoramiento financiero para la obtención de préstamo que incluya el pago.	Pago por alquiler de la planta, y en los procesos acuerdos con cada emprendedor, cuentan con capital semilla.	Pagos mensuales.	Cada incubadora maneja de acuerdo a sus necesidades pero las tres mencionan, pagos mensuales, porcentaje de ventas, o ser socios.
¿Cuál es la manera que dan a conocer sus servicios?	Redes sociales y página web	Redes sociales y página web	Redes sociales y página web	Las tres se dan a conocer por redes sociales y páginas web.

Gráfico 4. Resumen de encuestas

Elaborado por: El autor

Se recabó información de tres incubadoras con diferentes alianzas estratégicas, donde se muestra cómo se fusionan para mejorar el ecosistema emprendedor, la incubadora de Ecuador Aprende y Emprende por el momento no cuenta con capital semilla, en PRENDHO al ser una incubadora que pertenece a la Universidad Particular de Loja, tiene la ventaja de contar con las instalaciones y equipamiento del campus universitario y maneja fondos de organismos públicos e internacionales, a diferencia de la incubadora Kitco ubicada en

Colombia que sí manejan fondos de inversión de capital semilla para invertir en emprendimientos innovadores, en las tres entidades se puede evidenciar el manejo de procesos de pre-incubación, incubación y post incubación y servicios adicionales de charlas, capacitaciones, arrendamiento de espacios, *coworking*, etc., que complementa la oferta. Las incubadoras ayudan a dinamizar el sistema emprendedor, siendo un apoyo para quienes están empezando un negocio, en el sector de la gastronomía este apoyo es vital, los emprendedores que están en este sector necesitan de una fuerte inversión de capital para el montaje de las instalaciones y equipamiento de una cocina o planta de producción, con la ayuda de una incubadora este costo se reduce significativamente, el emprendedor luego de un proceso de incubación ya está preparado para poder despegar solo.

5.2.3.3. Encuestas

Para obtener la información necesaria que sustente la propuesta de la creación de una incubadora de negocios dirigida al sector gastronómico, se realizaron encuestas a todos los estudiantes que actualmente cursan la carrera de Gastronomía en la Pontificia Universidad Católica sede Ibarra, se tomó en cuenta esta población puesto que los estudiantes son un actor importante para saber sobre qué conocimientos tienen en el tema de incubadoras y dilucidar qué porcentaje de ellos, al terminar su carrera, proyectan iniciar con un emprendimiento. Esta muestra nos permite medir la viabilidad de la propuesta.

Debido al tamaño de la población se realizó un censo de los estudiantes de Gastronomía de la Pontificia Universidad Católica, información proporcionada por sus directivos: actualmente se encuentran cursando la carrera 60 estudiantes. Hernández (2014) manifiesta: “Sólo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población” (p. 172).

El censo fue realizado a los estudiantes a través de encuestas con un enfoque cuantitativo, que nos permitan recolectar datos para su posterior análisis y obtener información valiosa para medir la viabilidad de la propuesta planteada de la incubadora de negocios.

La encuesta realizada a los estudiantes fue aplicada a través de Forms, en la actualidad por motivos de pandemia, es más seguro realizar encuestas virtuales, aprovechando las herramientas existentes.

A continuación, se presentan cuadros estadísticos sobre cada una de las preguntas realizadas en las encuestas a los estudiantes de la Pontificia Universidad católica del Ecuador sede Ibarra:

Se preguntó a los encuestados: ¿Qué edad tienen?

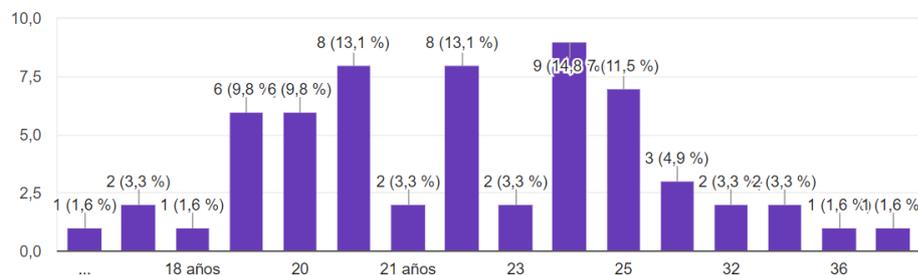


Gráfico 5. Edad
Elaborado por: El autor

La edad promedio de los encuestados está entre 20 y 25 años de edad, los estudiantes están cursando la carrera de gastronomía, el censo realizado a esta población nos permite conocer cómo las nuevas generaciones están preparadas para tomar el reto de emprender cuando terminen su preparación universitaria.

Se consultó a los estudiantes: ¿Cuál es su género?

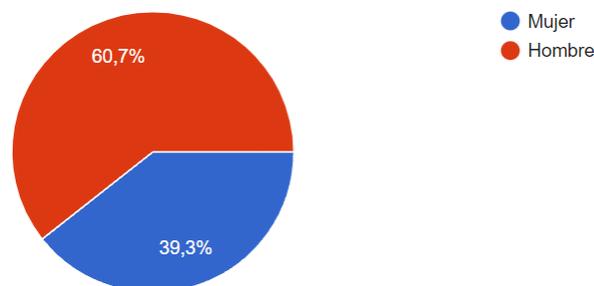


Gráfico 6. Género
Elaborado por: El autor

La mayoría de la población encuestada son de sexo masculino 60.7%, reflejando que los hombres se inclinan en mayor proporción por la carrera de gastronomía.

1. ¿Es Usted estudiante de la Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra? Si su respuesta es positiva por favor continuar con la encuesta.

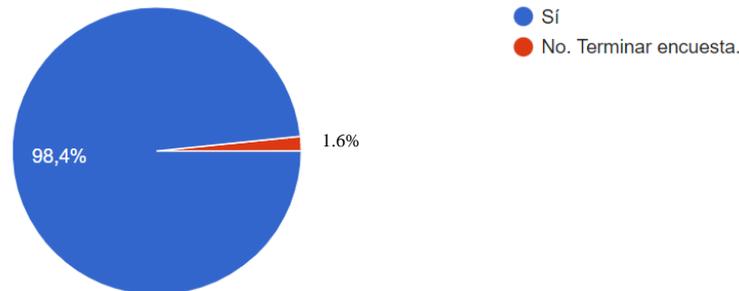


Gráfico 7. Es estudiante de U. Católica
Elaborado por: El autor

El 98,4% de la población encuestada está cursando la carrera de gastronomía. El censo fue realizado a todos los estudiantes que actualmente están cursando la carrera de gastronomía de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra.

2. ¿Cuál de las siguientes opciones, al terminar su carrera universitaria le gustaría realizar? Describa la razón.

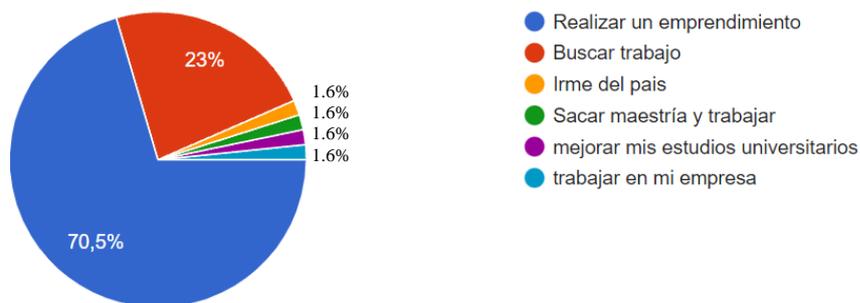


Gráfico 8. Opciones a realizar al terminar la carrera
Elaborado por: El autor

Como se puede observar el 70,5% de los encuestados tiene intención de realizar un emprendimiento al terminar su preparación universitaria, y un 23% está pensando en buscar un trabajo. Las razones expuestas para generar emprendimientos son: no depender de otras personas, generar fuentes de empleo, un mayor sustento económico, se evidencia que la mayor parte de los estudiantes de gastronomía, están enfocados en realizar su

emprendimiento, mostrando que existe un mercado potencial para el desarrollo de la propuesta planteada.

3. ¿Considera Usted, que, al terminar su carrera universitaria, está preparado para generar su propio emprendimiento?

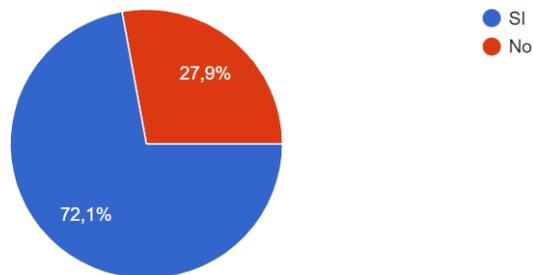


Gráfico 9. Está preparado para generar un emprendimiento
Elaborado por: El autor

El 72.1% de la población encuestada considera que sí está preparada para realizar un emprendimiento al terminar la carrera. La mayoría de los encuestados respondió claramente que tienen los conocimientos necesarios adquiridos en la carrera para ponerlos en práctica.

4. ¿Cuál de las siguientes opciones, considera Usted, son los principales obstáculos que tiene un emprendedor para poner en marcha su proyecto? Califique en una escala del 1 al 5, considerando 1 el menos importante y 5 el más importante.

Financiamiento para emprendedores.

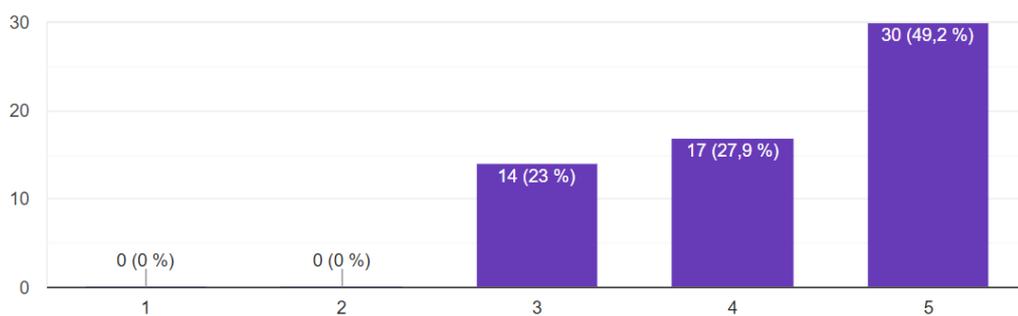


Gráfico 10. Financiamiento para emprendedores
Elaborado por: El autor

Políticas gubernamentales.

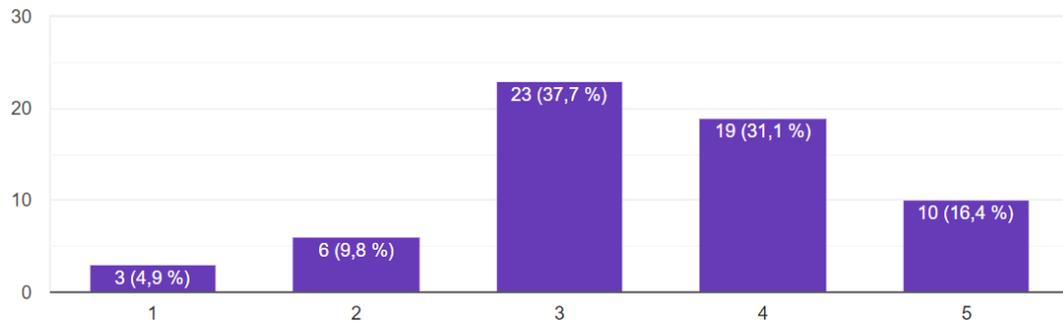


Gráfico 11. Políticas gubernamentales
Elaborado por: El autor

Programas gubernamentales.

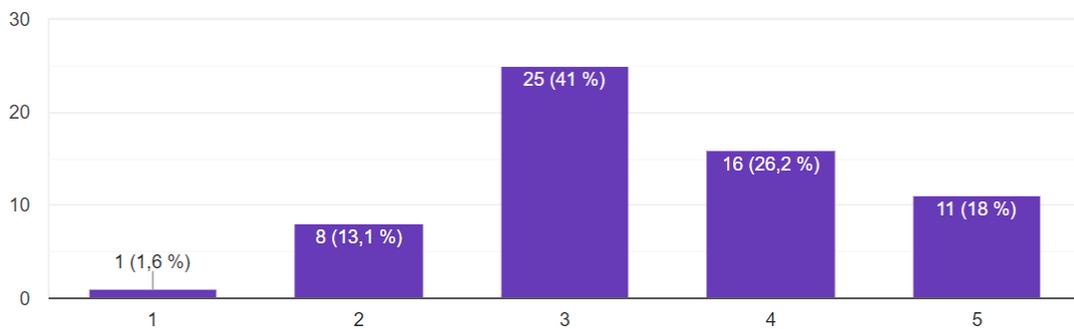


Gráfico 12. Programas gubernamentales
Elaborado por: El autor

Educación en emprendimiento.

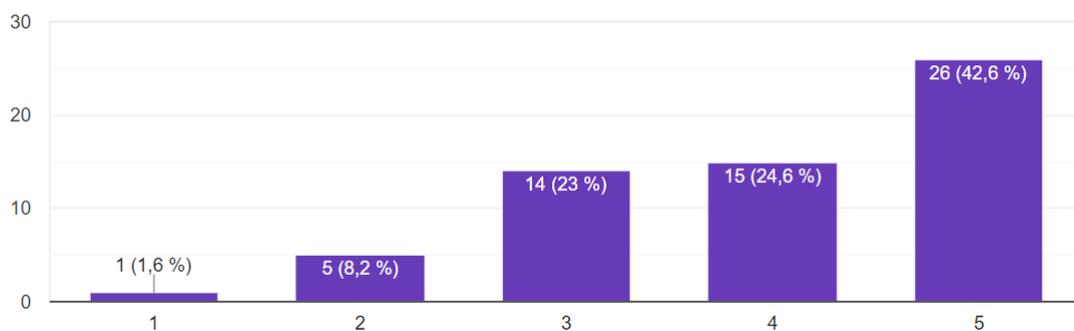


Gráfico 13. Educación en emprendimiento
Elaborado por: El autor

Transferencia de investigación y desarrollo.

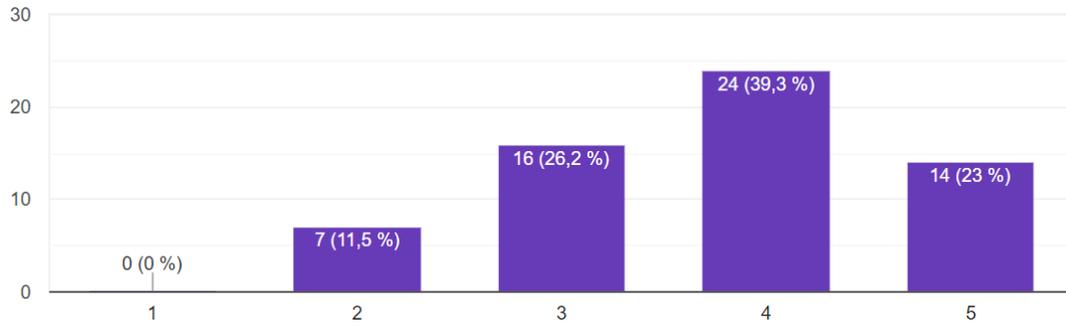


Gráfico 14. Transferencia de investigación y desarrollo
Elaborado por: El autor

Infraestructura comercial y legal.

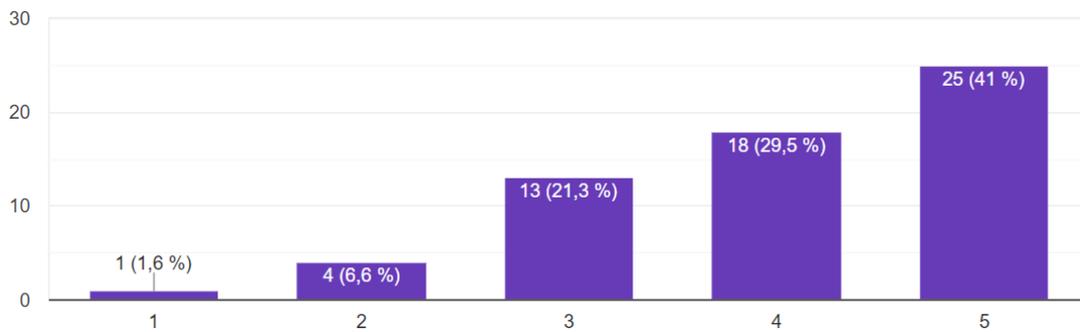


Gráfico 15. Infraestructura comercial y legal
Elaborado por: El autor

Mercado Interno

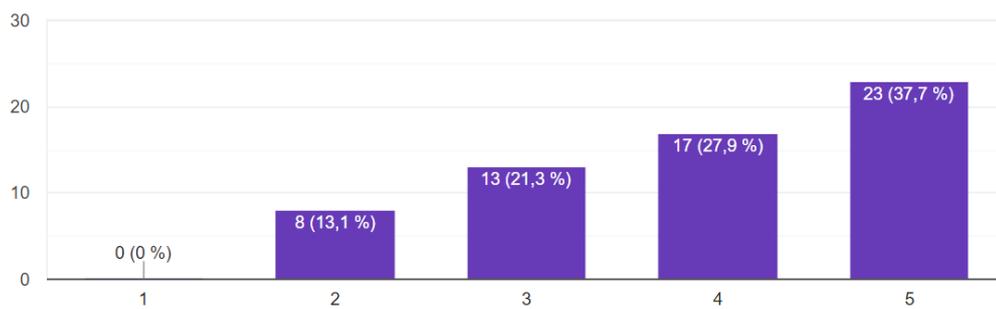


Gráfico 16. Mercado Interno
Elaborado por: El autor

Infraestructura física

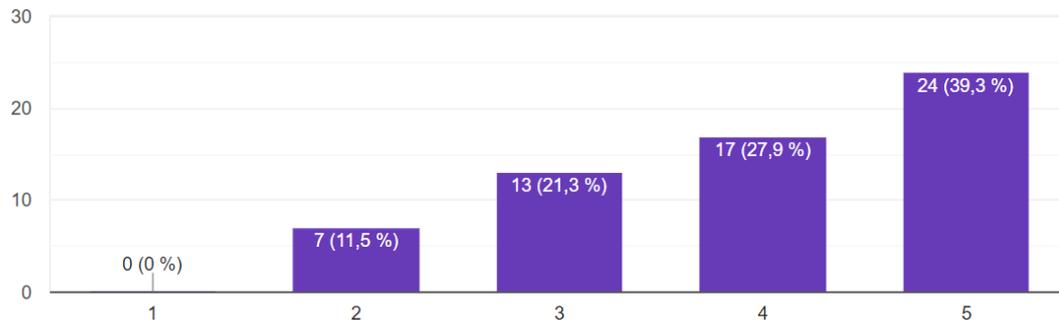


Gráfico 17. Infraestructura física
Elaborado por: El autor

Los encuestados consideran que los mayores obstáculos a la hora de emprender son:

- Financiamiento para emprendedores 49.2%
- Programas gubernamentales 41%
- Infraestructura comercial y legal 41%
- Infraestructura física 39.3%
- Transferencia de investigación y desarrollo 39.3%
- Mercado interno 37.7%
- Políticas gubernamentales 37.7%

Se demuestra en los porcentajes presentados, que hace falta una sinergia entre el sector financiero, público, privado y universidades para que el ecosistema pueda fluir y los emprendimientos no presenten estos obstáculos. La falta de financiamiento, burocracia, leyes que faciliten los emprendimientos, son trabas constantes, frente a las cuales los emprendedores deben enfrentarse, dentro de un programa de incubación el objetivo es mitigar estas dificultades facilitando a los emprendedores todas las herramientas, el acompañamiento necesario para que el emprendimiento pueda generar ganancias.

5. ¿Alguna vez ha realizado un emprendimiento?

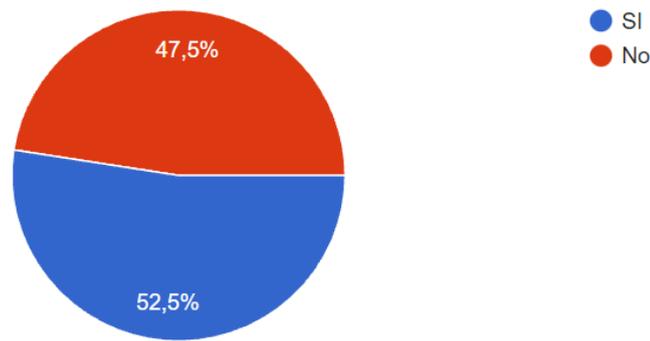


Gráfico 18. Alguna vez ha realizado un emprendimiento
Elaborado por: El autor

La mayoría de los encuestados 52.5%, han tenido experiencia realizando un emprendimiento, lo que muestra que los estudiantes tienen una visión clara para generar sus propias fuentes de ingresos e incluso no esperar a terminar la carrera universitaria para poder realizar un emprendimiento.

6. Si su respuesta es Sí. ¿Qué tipo de apoyo ha recibido?

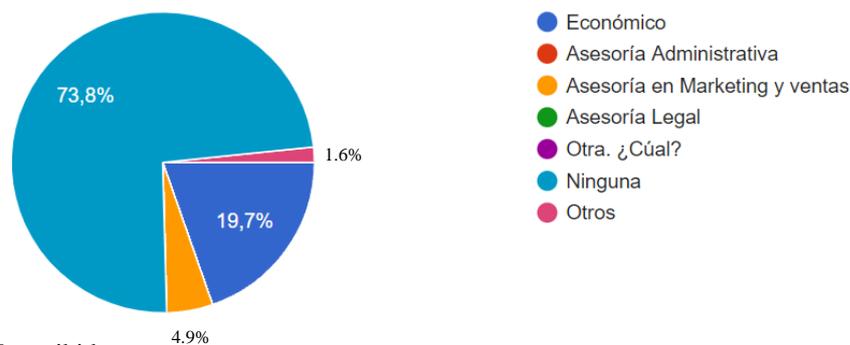


Gráfico 19. Ha recibido apoyo
Elaborado por: El autor

La mayoría de los encuestados ha realizado ya un emprendimiento, un 73.8% indica que no ha recibido ningún tipo de apoyo, el 19.7% ha tenido apoyo económico y un 4.9% asesoría en marketing y ventas, evidenciando que los estudiantes al ejecutar un emprendimiento no cuentan con apoyo especializado, lo que hace que la mayoría de estos emprendimientos no sean sustentables y no duren en el tiempo, el objetivo de la incubadora de negocios es estar presentes con el emprendedor en cada etapa desde la concepción de la idea hasta la implementación de la misma, pero para esto es necesario que se generen ideas innovadoras que tengan un componente que las diferencien de los demás emprendimientos.

7. ¿Conoce Usted sobre las incubadoras de negocios de servicios gastronómicos?

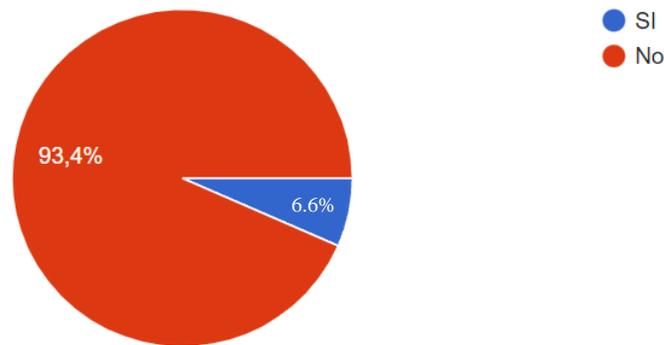


Gráfico 20. Conoce de las incubadoras
Elaborado por: El autor

El 93.4% de los encuestados, casi el 100% de la muestra indica que no conoce sobre las incubadoras de servicios gastronómicos, evidenciando que ésta idea es nueva, y que el concepto de incubadoras recién está posicionándose en la ciudad, los emprendedores al no conocer sobre las incubadoras no pueden obtener sus beneficios, este desconocimiento, hace que los emprendedores, al momento de iniciar su negocio, estén solos, sin saber que pueden contar con la experiencia y el apoyo funcional de las incubadoras de negocios cuya su misión es ayudar en este proceso al emprendedor; por eso la propuesta de creación de una incubadora tiene una primera fase de sensibilización a la población cuyo objetivo es dar a conocer todas las bondades de la incubadora.

8. Uno de los objetivos principales de una incubadora de negocios, es el apoyo a emprendimientos con ideas innovadoras. ¿A usted le gustaría ser parte de esta iniciativa?

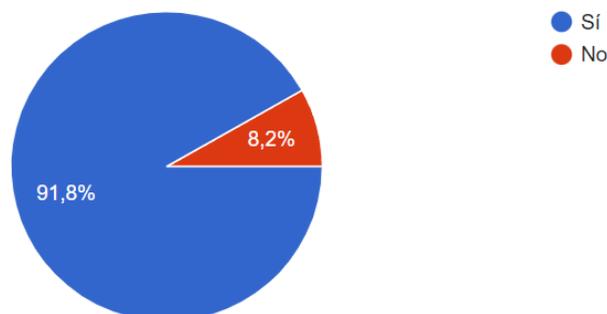


Gráfico 21. Necesita apoyo de las incubadoras
Elaborado por: El autor

El 91.8% de los estudiantes encuestados señala que le gustaría pertenecer a una incubadora de negocios, que le asesore en la consecución de su emprendimiento, siendo este un factor importante para la implementación de la propuesta, la población encuestada al conocer sobre las incubadoras de negocios en un porcentaje alto desea pertenecer a un programa de incubación.

9. Dentro de las prestaciones que ofrece una incubadora de negocios de servicios gastronómicos se encuentran los que se detallan a continuación. Califique en una escala del 1 al 5, considerando 1 el menos importante y 5 el más importante.

Asesoramiento en modelo de negocios.

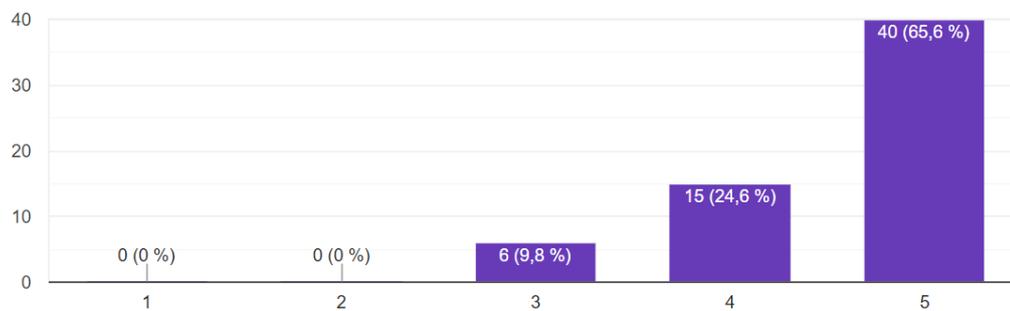


Gráfico 22. Asesoramiento en modelo de negocios
Elaborado por: El autor

Desarrollo de producto mínimo viable

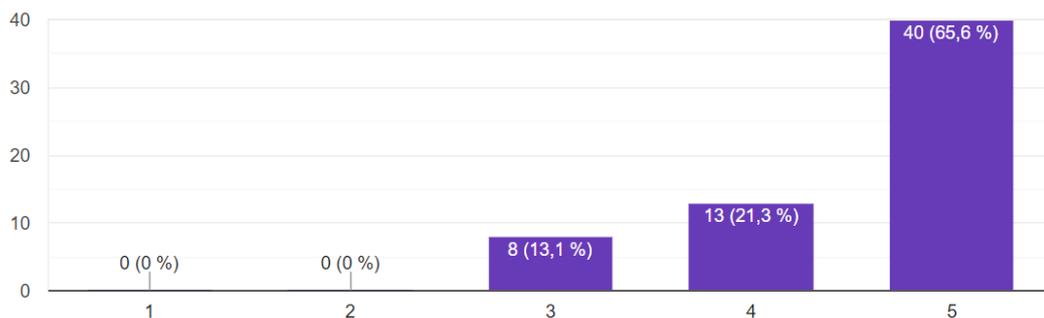


Gráfico 23. Desarrollo de producto mínimo viable
Elaborado por: El autor

Testeo de producto mínimo viable

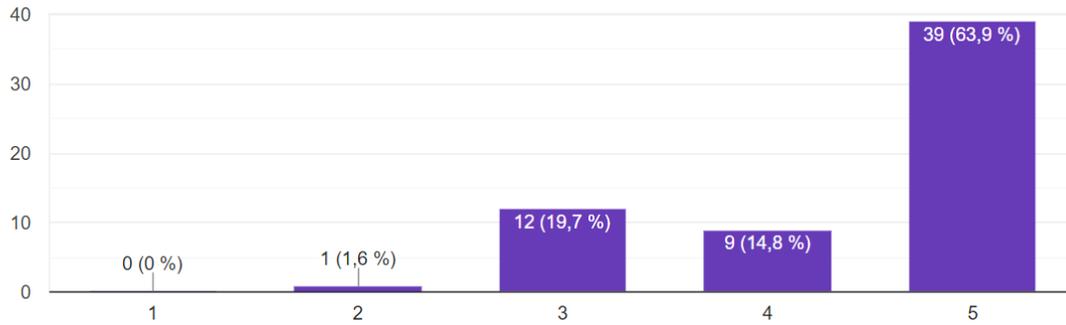


Gráfico 24. Testeo de producto mínimo viable
Elaborado por: El autor

Asesoría contable, financiera y administrativa.

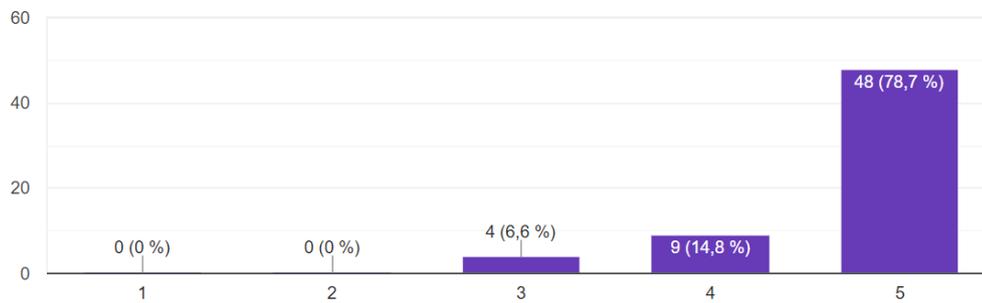


Gráfico 25. Asesoría contable, financiera y administrativa
Elaborado por: El autor

Estudio de mercado

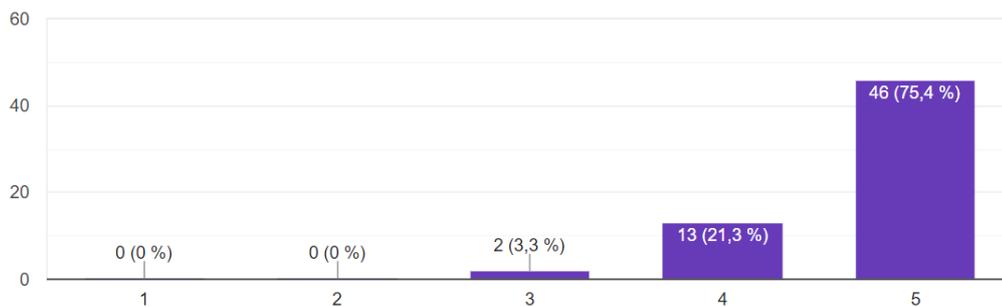


Gráfico 26. Estudio de mercado
Elaborado por: El autor

Asesoría tributaria.

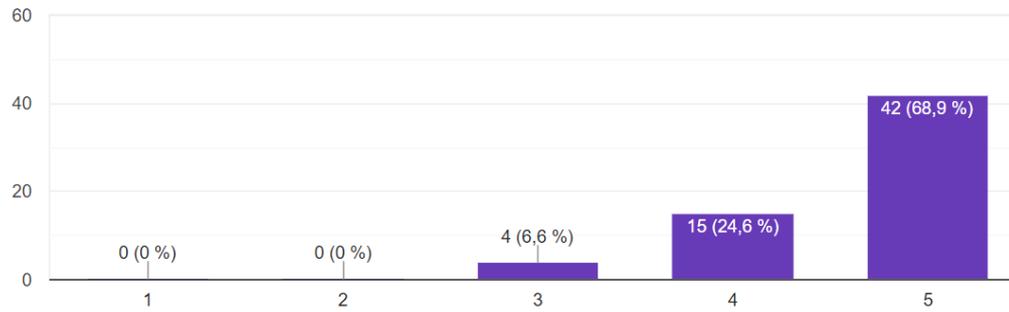


Gráfico 27. Asesoría tributaria
Elaborado por: El autor

Asesoría en propiedad intelectual

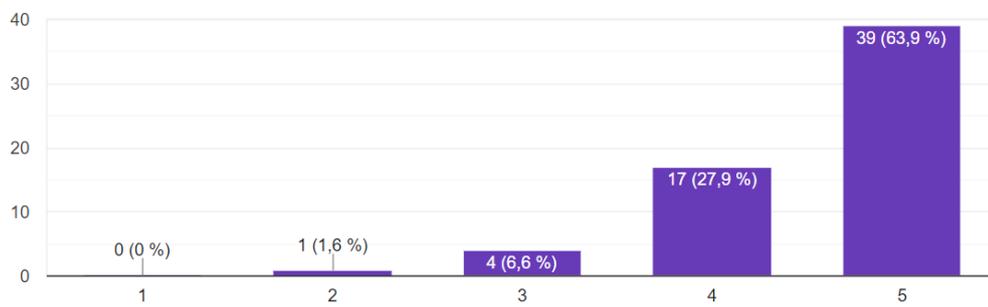


Gráfico 28. Asesoría en propiedad intelectual
Elaborado por: El autor

Asesoría legal

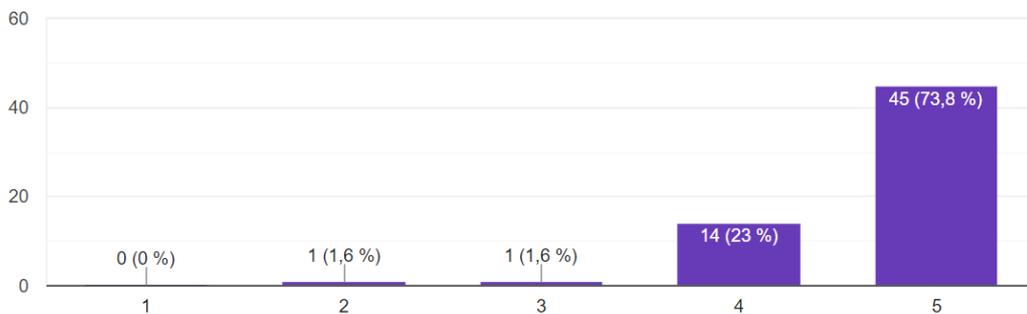


Gráfico 29. Asesoría legal
Elaborado por: El autor

Acceso a fondos de inversión

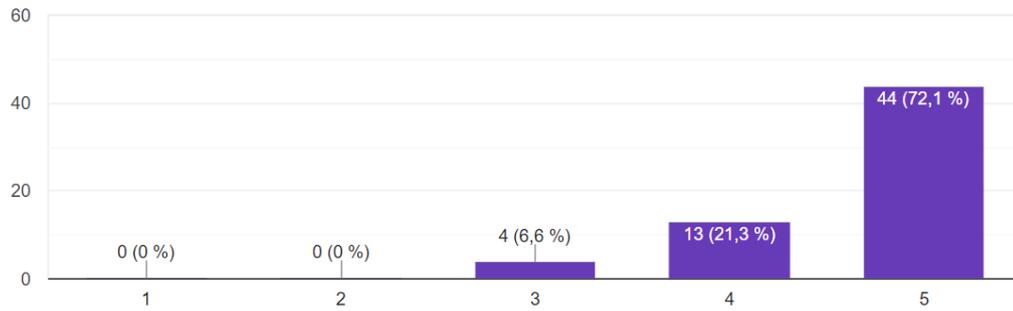


Gráfico 30. Acceso a fondos de inversión
Elaborado por: El autor

Asesoría técnica.

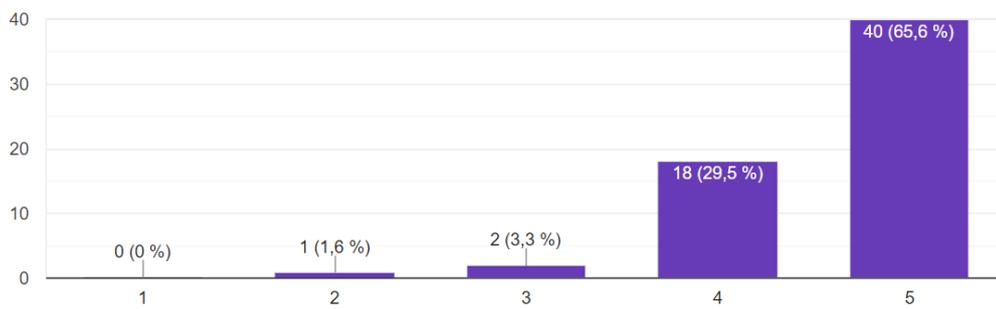


Gráfico 31. Asesoría técnica
Elaborado por: El autor

Asesoría en *e-business*.

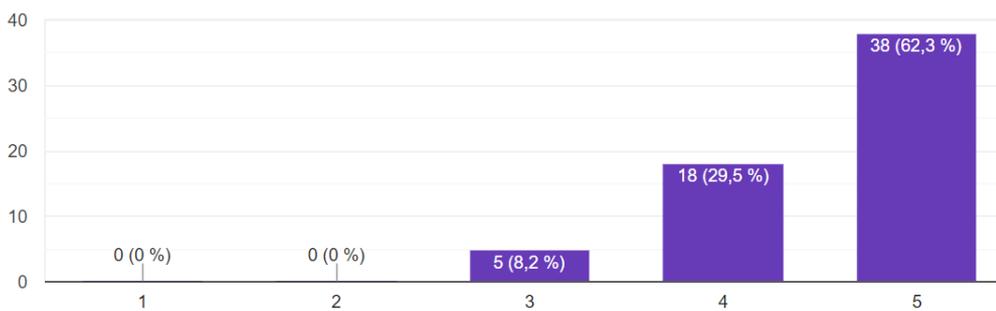


Gráfico 32. Asesoría en e-business
Elaborado por: El autor

Ronda de negocios.

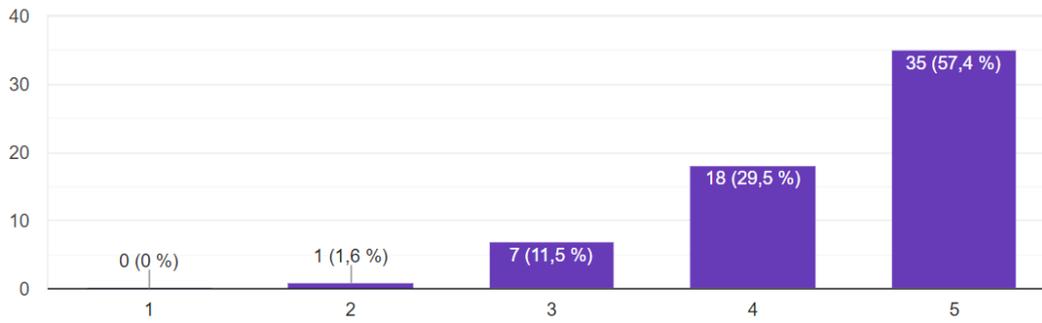


Gráfico 33. Ronda de negocios
Elaborado por: El autor

Eventos y ferias.

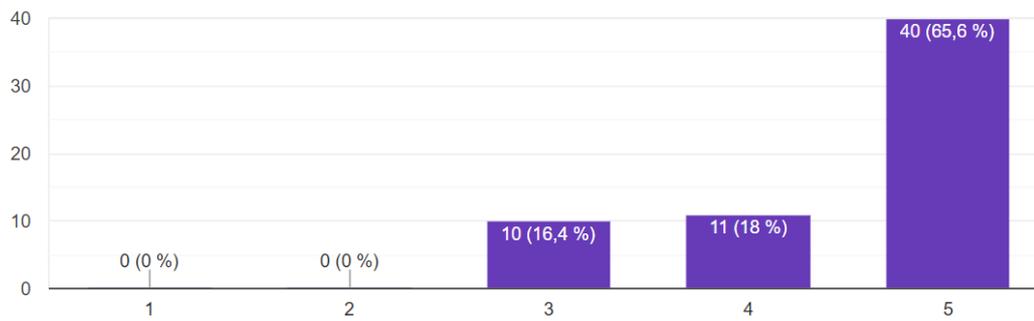


Gráfico 34. Eventos y ferias
Elaborado por: El autor

Desarrollo de habilidades empresariales

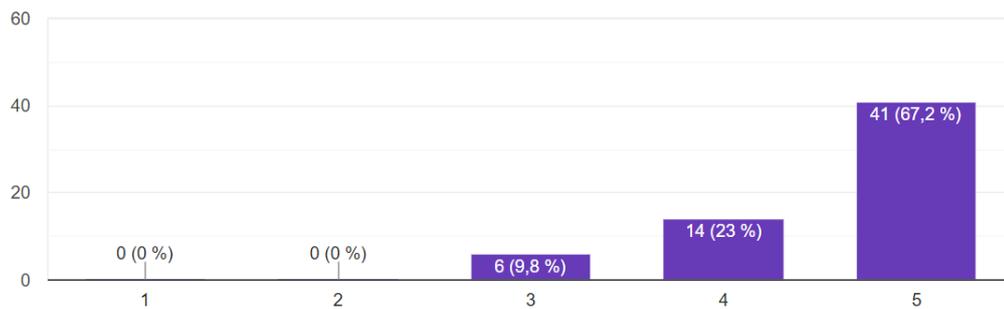


Gráfico 35. Desarrollo de habilidades empresariales
Elaborado por: El autor

De acuerdo al orden de importancia, estas fueron las respuestas de los encuestados sobre los servicios que ofrece una incubadora de negocios:

- Asesoría contable, administrativa y financiera 78.7%
- Estudio de mercado 75.4%
- Asesoría legal 73.8%

- Accesos a fondo de inversión 72.1%
- Asesoría tributaria 68.9%
- Desarrollo de habilidades empresariales 67.2%
- Asesoramiento en modelo de negocios 65.6%
- Asesoría técnica 65.6%
- Eventos y ferias 65.6%
- Desarrollo de producto mínimo viable 65.6%
- Testeo de producto mínimo viable 63.9%
- Asesoría de propiedad intelectual 63.9%
- Asesoría en e-business 62.3%
- Ronda de negocios 57.4%

Se evidencia ostensiblemente que, la Asesoría contable, administrativa y financiera 78.7%, el estudio de mercado 75.4%, la asesoría legal 73.8%, el acceso a fondo de inversión en un 72.1, entre otros, son puntos que atraen a los emprendedores, en este caso los estudiantes de gastronomía, están dispuestos a ser parte de una incubadora de negocios ya que dentro del programa de incubación estos son los temas que los emprendedores podrán conocer.

10. Las incubadoras de negocios, tienen 3 etapas que son: Pre - incubación en la cual se evalúa la idea, se desarrolla el plan de negocios. La etapa de incubación, en la cual se implementa el plan de negocios, se busca el financiamiento Y la etapa de post - incubación en donde el negocio ya está consolidado y puede independizarse. ¿En cuál etapa, le gustaría recibir apoyo?

Etapa de pre – incubación.

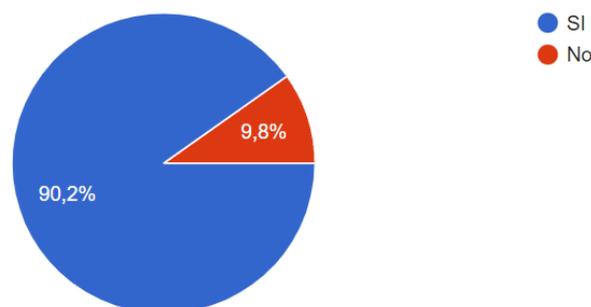


Gráfico 36 . Etapa de pre – incubación
Elaborado por: El autor

Etapa de incubación.

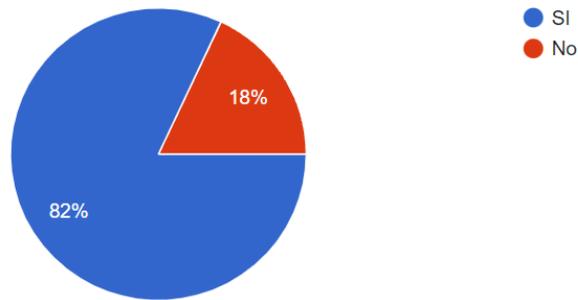


Gráfico 37. Etapa de incubación
Elaborado por: El autor

Etapa de post incubación.

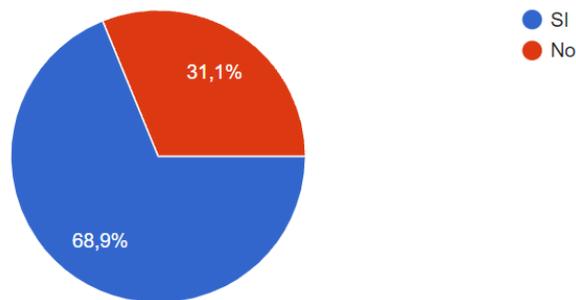


Gráfico 38. Etapa de post incubación
Elaborado por: El autor

Las tres etapas.

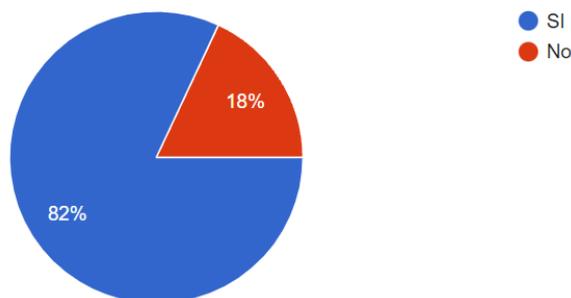


Gráfico 39. Las tres etapas
Elaborado por: El autor

El 90.2% de los encuestados indican que es importante el acompañamiento en la primera fase, para conocer si la idea del negocio puede ser exitosa, el 82% manifiesta que el asesoramiento en la etapa de poner en marcha la idea es importante; el 68.9% señala que también es necesario el acompañamiento en la post-incubación, y el 82% está de acuerdo

que es trascendental estar en las tres etapas del proceso de incubación. La propuesta de la viabilidad de la incubadora se puede basar en los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados al conocer las etapas de la incubación le gustaría recibir un apoyo permanente de una incubadora de negocios.

11. Para acceder al programa de incubación. ¿Cómo le gustaría que fueran las formas de pago? De las siguientes opciones seleccione solo una.

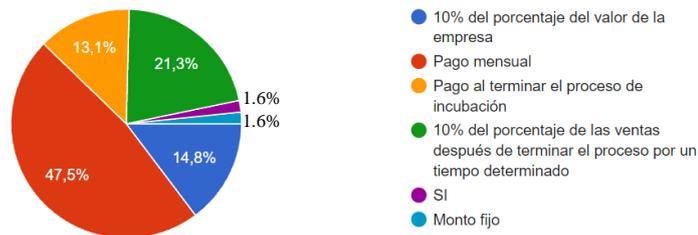


Gráfico 40. Formas de pago para acceder a las incubadoras.
Elaborado por: El autor

El 47.5% le gustaría realizar un pago mensual, el 21% está de acuerdo en pagar con el 10% de las ventas, después de terminar el proceso por un tiempo determinado; el 14.8% señala que está bien pagar el 10% del valor de la empresa y el 13.1% le gustaría cancelar al finalizar el proceso, esta información nos ayuda a conocer claramente cuál es la mejor opción de pago de acuerdo a las necesidades de cada emprendedor.

12. ¿Dentro de los servicios operativos de una incubadora, se enlistan los siguientes, ¿Califique en una escala del 1 al 5, considerando 1 el menos importante y 5 el más importante?

Espacio físico

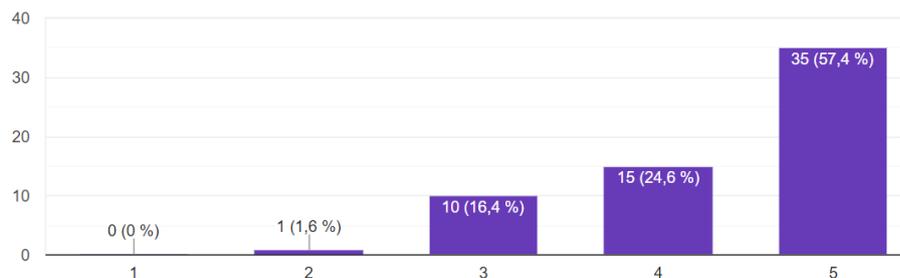


Gráfico 41. Espacio físico
Elaborado por: El autor

Oficina compartida para pre-incubados

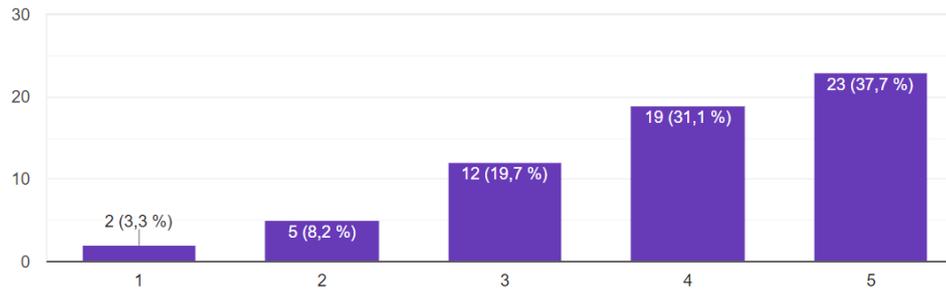


Gráfico 42. Oficina compartida para pre-incubados
Elaborado por: El autor

Oficinas para cada empresa incubada.

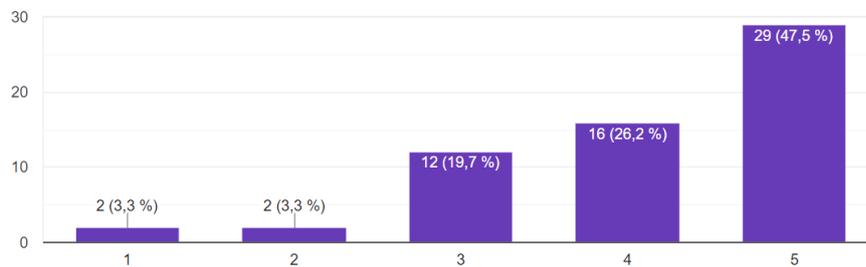


Gráfico 43. Oficinas para cada empresa incubada
Elaborado por: El autor

Sala de reuniones

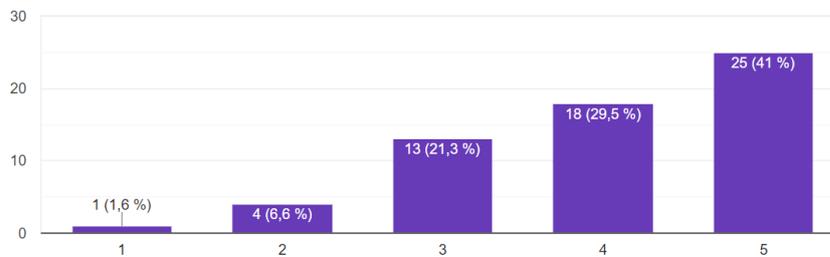


Gráfico 44. Sala de reuniones
Elaborado por: El autor

Sala de exposiciones.

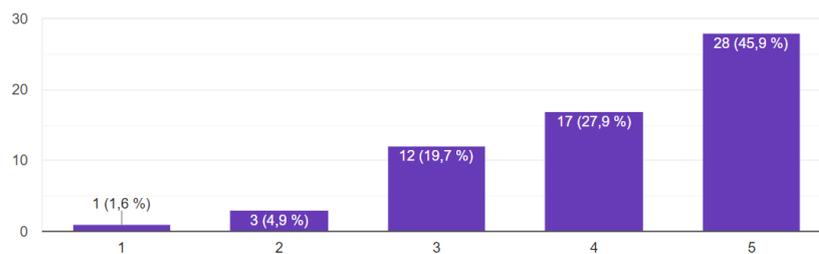


Gráfico 45. Sala de exposiciones
Elaborado por: El autor

Servicios de recepción y secretaria.

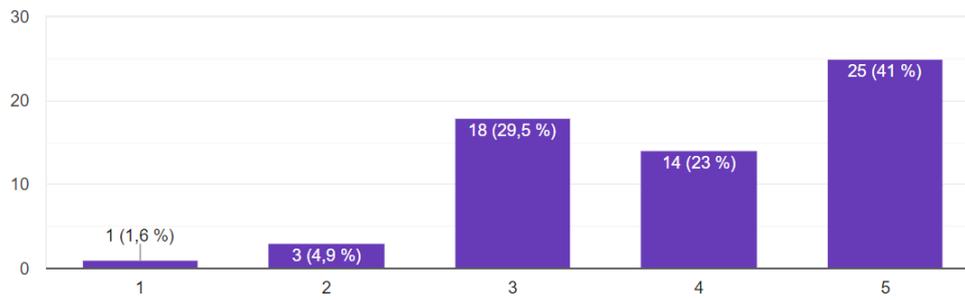


Gráfico 46. Servicios de recepción y secretaria
Elaborado por: El autor

Acceso a laboratorios, bibliotecas virtuales, fincas experimentales.

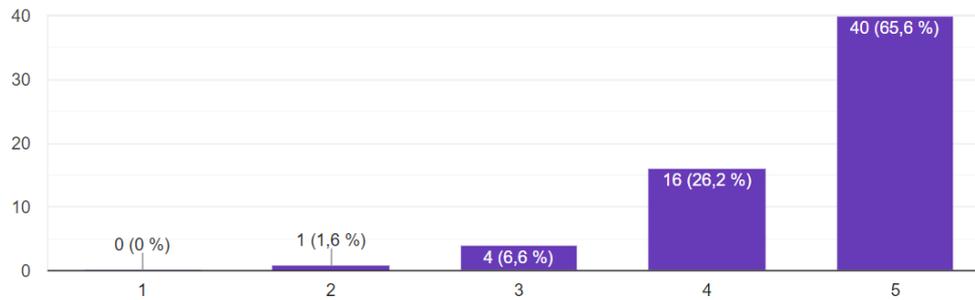


Gráfico 47. Acceso a laboratorios, bibliotecas virtuales, fincas experimentales
Elaborado por: El autor

Sistema de seguridad.

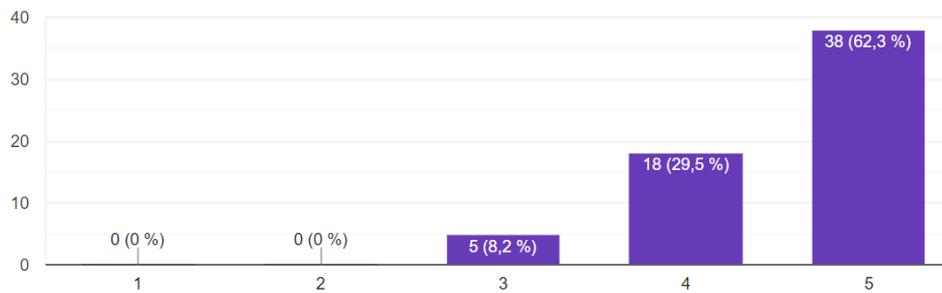


Gráfico 48. Sistema de seguridad
Elaborado por: El autor

Acceso 24 horas.

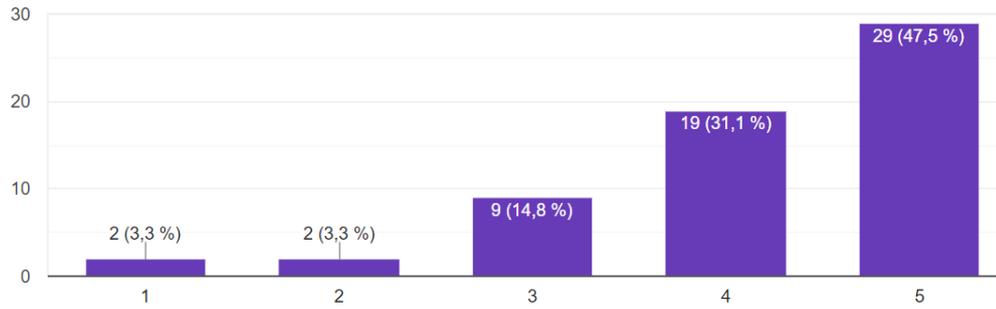
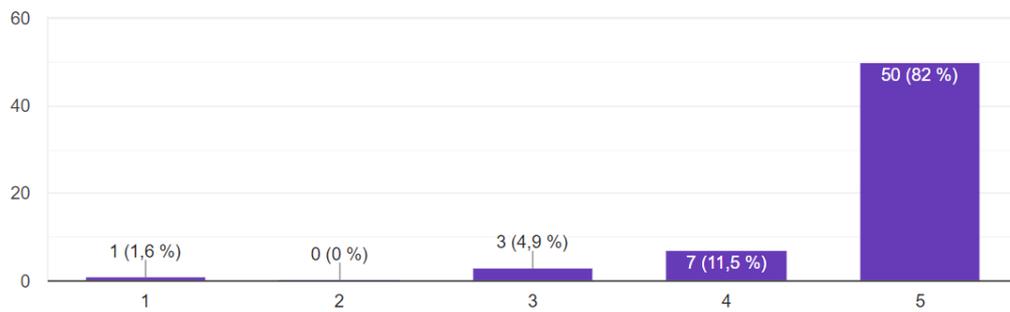


Gráfico 49. Acceso 24 horas
Elaborado por: El autor



Área de cocina.

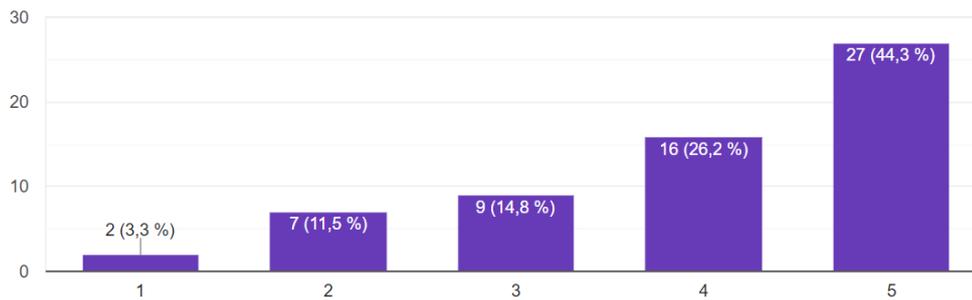


Gráfico 50. Área de cocina
Elaborado por: El autor

Estacionamiento.

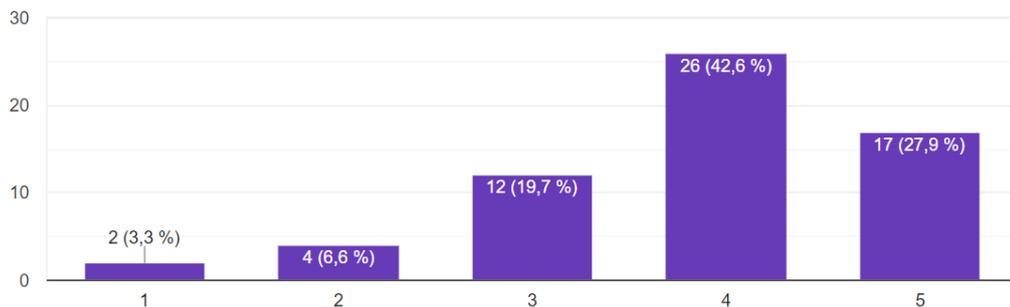


Gráfico 51. Estacionamiento
Elaborado por: El autor

La calificación de importancia de los servicios que ofrece una incubadora según los encuestados es la siguiente:

- Área de cocina 82%
- Acceso a laboratorios, bibliotecas virtuales, fincas experimentales 65.6%
- Sistema de seguridad 62.3%
- Espacio físico 57.4%
- Oficinas para cada empresa incubada 47.5%
- Acceso 24 horas 47.5%
- Sala de exposiciones 45.9%
- Estacionamiento 44.3%
- Sala de reuniones 41%
- Centro de impresión y copiado 42.6%
- Servicio de recepción y secretaría 41%
- Oficina compartida para pre-incubados 37.7%

Para los estudiantes de gastronomía, dentro de los servicios operativos imprescindibles, que debe proporcionar una incubadora de negocios están: en 82%, poseer un área de cocina que facilite el acceso a este servicio, puesto que los costos de la implementación de esta área son elevados y para un emprendedor que está empezando en el negocio gastronómico es un gran obstáculo para cimentar su idea de emprendimiento, esta es una de las razones por las que la propuesta de la incubadora cuenta con un laboratorio gastronómico totalmente equipado, de tal manera que los emprendedores tengan acceso a instalaciones adecuadas para la preparación de los alimentos. Otros de los requerimientos esenciales operativos de una incubadora son: Acceso a laboratorios, bibliotecas virtuales, fincas experimentales, en un 65.6%; acceso a un Sistema de seguridad 62.3% y espacio físico en un 57.4%.

13. Dentro de los servicios complementarios que ofrece una incubadora se encuentran los siguientes. ¿Califique en una escala del 1 al 5, considerando 1 el menos importante y 5 el más importante?

Webinars

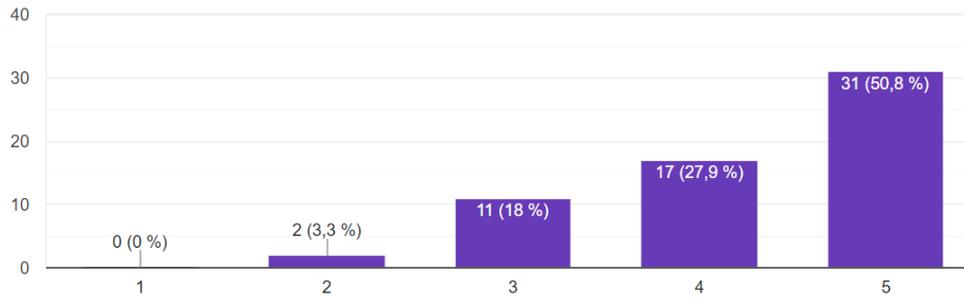


Gráfico 52. *Webinars*
Elaborado por: El autor

Coworking

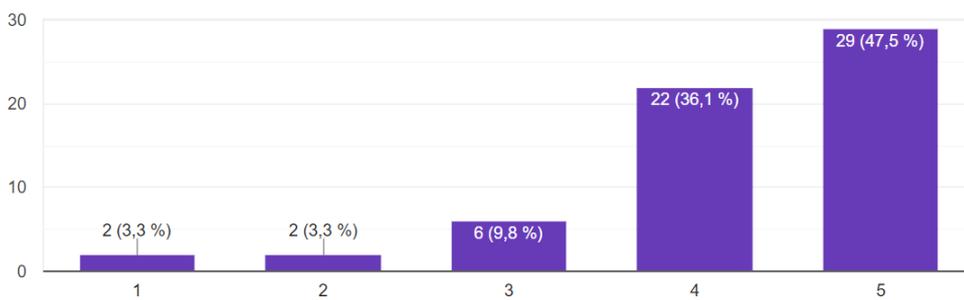


Gráfico 53. *Coworking*
Elaborado por: El autor

Networking.

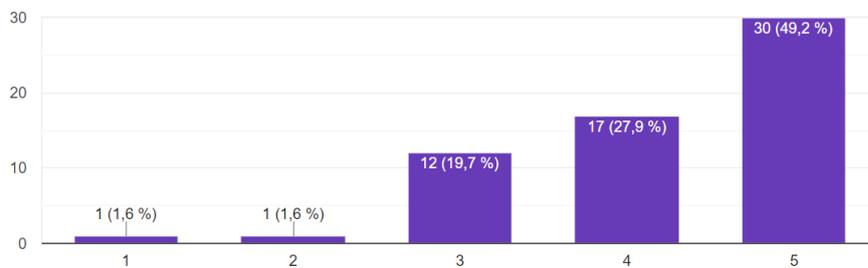


Gráfico 54. *Networking*
Elaborado por: El autor

Ferías.

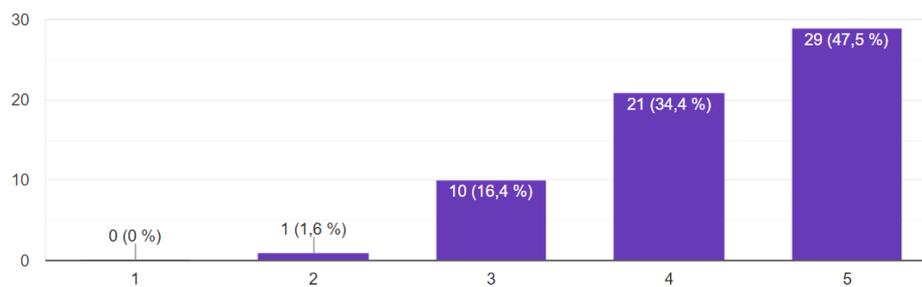


Gráfico 55. *Ferías*
Elaborado por: El autor

Ruedas de negocios

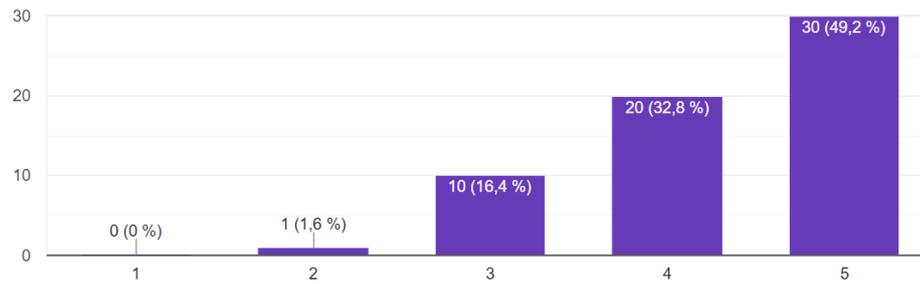


Gráfico 56. Ruedas de negocios
Elaborado por: El autor

Encuentros empresariales.

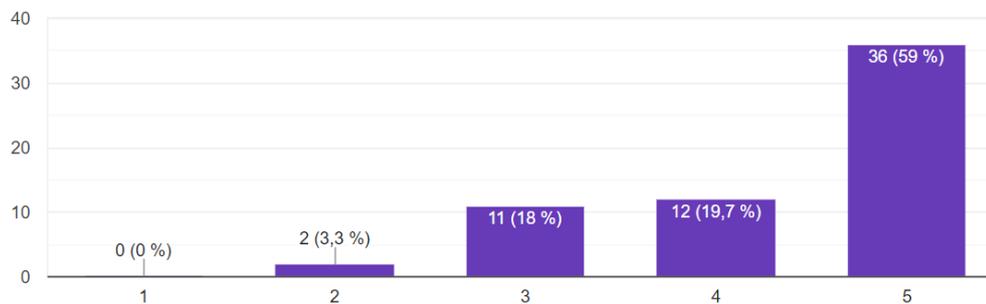


Gráfico 57. Encuentros empresariales
Elaborado por: El autor

Revistas digitales

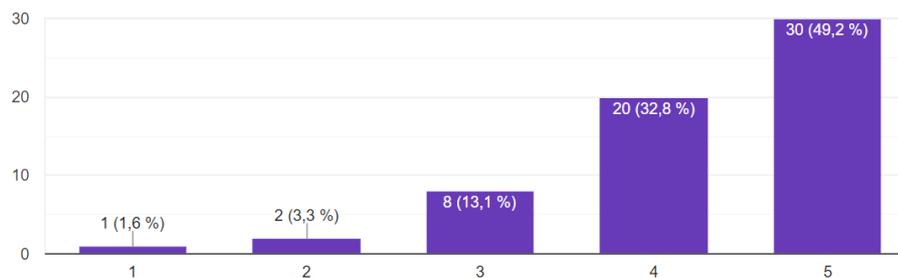


Gráfico 58. Revistas digitales
Elaborado por: El autor

Para los encuestados, entre los servicios complementarios de una incubadora, que tiene mayor importancia son: la realización de los eventos empresariales con un 59%, webinars 50.8%, networking 49.2%, ruedas de negocios 49.2%, revistas digitales 49.2%, ferias y coworking con un 47.5%, esta información es una guía para conocer en qué puntos se debe enfocar las propuestas adicionales de una incubadora de negocios, para que el proceso de

incubación se cumpla a cabalidad, la importancia de generar estos servicios adicionales es porque ayudan a dinamizar el sistema emprendedor creando relaciones entre emprendedores, clientes y proveedores.

14. ¿Cómo le gustaría recibir noticias sobre los programas de la incubadora?

Medios digitales.

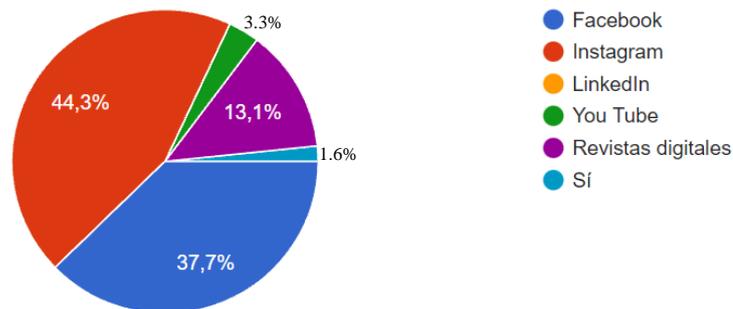


Gráfico 59. Medios digitales
Elaborado por: El autor

Para los estudiantes de gastronomía, en la era digital es relevante la información proporcionada por las redes sociales, que actualmente están brindando a las empresas la posibilidad de dar a conocer los distintos servicios que ofrecen. Las redes sociales requeridas en mayor porcentaje son Instagram con un 44.3% y Facebook en un 37.7%.

Publicidad.

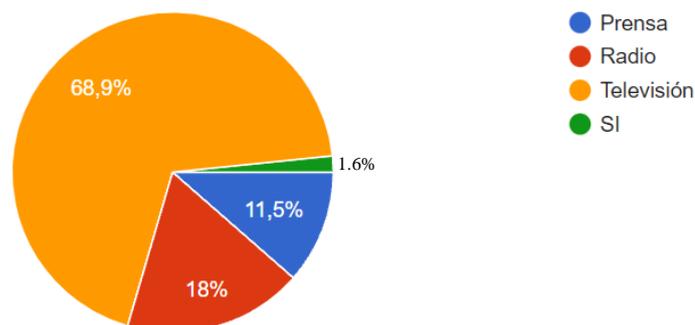


Gráfico 60. Publicidad tradicional
Elaborado por: El autor

Dentro de la publicidad tradicional, la televisión tiene un porcentaje alto de aceptación en un 68.9% y la radio en un 18%, tomando en cuenta que se debe realizar un análisis de costos para conocer cuál alternativa es más factible para dar a conocer los servicios de la

incubadora, considerando que las redes sociales son más económicas y de mayor alcance, es calificada como la mejor alternativa.

Con el censo realizado, se pudo obtener información que ayuda a solventar la propuesta de la creación de una incubadora de negocios enfocada al sector gastronómico. El 70.5% de los encuestados espera realizar un emprendimiento al terminar su carrera universitaria, el 72.1% considera que sí está preparado con los conocimientos adquiridos en su carrera universitaria para emprender un negocio gastronómico. Al momento de preguntar si están al tanto sobre qué son las incubadoras gastronómicas un 93.4% no conoce sobre las mismas, el 91.8% de estudiantes al conocer sobre los servicios que prestan las incubadoras, están dispuestos a recibir el asesoramiento y apoyo de una incubadora. El 49.2% de estudiantes considera que el mayor obstáculo para emprender es el apoyo económico, el 73.8% de los encuestados señala que cuando realizó algún emprendimiento no recibió ningún apoyo, estas cifras nos dan una visión clara de la importancia y aceptación que tendría la propuesta de la creación de una incubadora de negocios dirigida al sector gastronómico. Dentro de los servicios que ofrece una incubadora el 82% señaló que le gustaría contar con una cocina instalada, al momento de emprender en el sector gastronómico esta es una fuerte inversión por el costo de los equipos, con ello, el emprendedor puede reducir sus costos.

El 82% de los encuestados considera importante estar presente en los tres procesos de las incubadoras, estos datos revelan que los emprendedores, al contar con un acompañamiento integral y apoyo continuo para realizar sus nuevas empresas puede tener éxito en su emprendimiento.

5.3. DISEÑO ESTRATÉGICO

CAPÍTULO 3

5.3.1. DEFINICIÓN DEL DISEÑO ESTRATÉGICO

El diseño estratégico se lo elaborará tomando en cuenta el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur, el cuál esta conceptualizado en todos los aspectos que tienen que ver con el diseño de un modelo de negocios. “Lo que debemos preguntarnos es cómo podemos inventar, diseñar y aplicar estos eficaces modelos de negocio de forma sistemática; cómo podemos cuestionar, desafiar y transformar los modelos obsoletos y cómo podemos convertir las ideas visionarias en modelos de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 7).

El autor propone un método en el cual, el emprendedor busque innovar, transformar, de manera directa con todos los actores que intervienen en la implementación de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, creando un modelo de negocio que aporte soluciones, generando un valor para los clientes. Siendo este un modelo visual, que ayuda a identificar a simple vista toda la estructura de la organización, para poder definir estrategias que ayuden a conseguir los objetivos propuestos.

Este modelo se basa en una serie de módulos que forman parte del sistema emprendedor, Osterwalder & Pigneur (2011), proponen: “nueve módulos: Segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con cliente; fuente de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costes” (pp. 16,17).

Estos nueve módulos pueden adaptarse a cualquier tipo de emprendimiento, están basados en el ecosistema que los rodea, Carballo y Nichols (2016) en su obra Metamodelo del Proceso de Incubación de Empresa, describen los principios clave identificados por Osterwalder y Pigneur en el contexto del Lienzo de Modelo de Negocio para Incubadoras de Empresas. Estos 9 módulos se propone adaptarlos a la presente investigación.

5.3.2. SEGMENTO DE CLIENTES.

Enfoca a varios segmentos de clientes, se incluyen a innovadores, emprendedores, *startups*, pymes, empresas en crecimiento, organizaciones públicas o privadas, universidades, centros de investigación y desarrollo, esto permite a las incubadoras analizar rasgos de cada segmento, facilitando la definición de estrategias, de ofertas en función al segmento al cuál se va a dirigir. La propuesta de esta investigación, está dirigida a emprendimientos que estén relacionados con el sector de la gastronomía y que estos tengan un componente de innovación (Carballo-Barrera & Nichols, 2016).

En el presente trabajo es importante definir el segmento de mercado a quien se va a dirigir la incubadora de negocios, que está encaminado a tres segmentos de mercado: el primero a emprendedores jóvenes entre 22 y 30 años de edad residentes en la ciudad de Ibarra, que deseen realizar su emprendimiento gastronómico que tenga un componente de innovación, se selecciona este rango de edad puesto que es el promedio de edad de los encuestados, que han terminado de estudiar la carrera de gastronomía cuentan con el conocimiento necesario para poder implementar un negocio propio, pero no cuentan con la infraestructura necesaria para realizarlo, tomemos en cuenta que la incubadora ofrece sus servicio de alquiler de laboratorio gastronómico totalmente equipado.

El segundo segmento se dirige a una población de un rango de edad comprendida entre los 22 y 45 años de edad, radicados en la provincia de Imbabura, que desean emprender un negocio y no tienen los conocimientos de cómo hacerlo o dirigido a personas que ya están con un emprendimiento de este tipo y desean acompañamiento en determinada etapa. La incubadora cuenta con mentores calificados que asistan al emprendedor desde el inicio de su idea hasta la puesta en marcha del misma; y el tercer segmento está abierto a todas las personas que deseen participar en cursos, charlas, relacionados con el sector gastronómico y emprendimientos en donde podrán obtener un certificado, gracias a las alianzas que la incubadora de negocios va a realizar con las universidades y el sector privado.

5.3.3. PROPUESTA DE VALOR

La incubadora de negocios, ofrece una plataforma en línea con servicios de ayuda a cada etapa del proceso de incubación, apoya a las nuevas empresas en sus problemas iniciales, le ayuda a reducir costos de infraestructura, espacios, mobiliario, creación de prototipos, prioriza el acceso al financiamiento, creando propuestas de valor para las nuevas empresas, que les permitan la reducción de riesgos, crecimiento, crear alianzas estratégicas, que fortalezcan a las nuevas empresas (Carballo-Barrera & Nichols, 2016).

La propuesta de creación de una incubadora de negocios orientada al sector gastronómico en Ibarra, solucionaría algunos de los problemas que tiene que enfrentar un emprendedor como: la falta de apoyo económico, el alto costo de un equipamiento de cocina, papeleo, apoyo permanente en cada etapa, entre otros. La incubadora se presenta como una alternativa real para ayudar a que los emprendedores pueden empezar un negocio lucrativo duradero y rentable. Según las encuestas realizadas a los estudiantes de la PUCESI, el 70.5% de los encuestados al terminar la carrera universitaria le gustaría poner su propio negocio culinario, el 73.8% indica que cuando realizó ya uno, no recibió ningún tipo de apoyo, el 93.4% no tiene información sobre las incubadoras de negocios y el 91.8% al estar al tanto sobre el funcionamiento de las incubadoras de negocios le gustaría formar parte activa de este incentivo empresarial. Estas cifras revelan que la propuesta de la creación de una incubadora de negocios es una nueva forma de ver y hacer que un emprendimiento despegue y se mantenga.

5.3.4. CANALES

Las incubadoras de negocios, pueden utilizar varios canales para darse a conocer y promocionarse: foros, talleres, seminarios vía internet (webinars), patrocinando emprendimientos, realizando ferias de innovación, plataformas web, redes sociales. Dependiendo de los segmentos podrá utilizar canales de comunicación tradicionales o el uso de modelos más innovadores y plataformas digitales (Carballo-Barrera & Nichols, 2016).

Los canales de comunicación que la incubadora de negocios, implementará son: un sitio web, en donde se detallará con precisión los servicios, detallando las ventajas de la

incubadora, portafolio de emprendimientos, la misma que a un futuro pueda incorporar un e-commer, puede además utilizar las redes sociales como Instagram y Facebook y a través de estas llegar por su alcance a más gente y tener un mejor posicionamiento dentro mercado.

La incubadora contará con socios comerciales mediante alianzas con docentes de las Universidades locales, para brindar sus servicios como mentores y coaliciones con los principales actores del sector gastronómico, para que formen parte del staff de la incubadora para ofertar sus servicios como vendedores locales, que provean de sus productos a las personas naturales que deseen alquilar el laboratorio gastronómico, esto generará una sinergia entre los principales actores del ámbito gastronómico.

5.3.5. RELACIÓN CON CLIENTES

La relación que mantiene las incubadoras con las empresas incubadas deber ser personalizada, directa, acompañándolos en todos los procesos de incubación, direccionados a potencializar el desarrollo de las empresas (Carballo-Barrera & Nichols, 2016).

La incubadora de negocios tendrá una relación directa y exclusiva con los emprendedores que formen parte del proceso de incubación realizando un acompañamiento personalizado, adicionalmente se realizará un seguimiento en el proceso de post incubación para medir la efectividad del emprendimiento, los emprendedores que hayan terminado su formación serán invitados a compartir sus experiencias con las personas en la incubadora, para formar una comunidad de emprendedores que realmente puedan ayudarse entre sí.

Es importante mantener una buena relación entre los mentores y los emprendedores que están dentro del proceso de incubación, es relevante que se fomente lazos de amistad y de profesionalismo, esta correlación debe ampliarse a todo el ecosistema emprendedor.

5.3.6. FUENTES Y FLUJOS DE INGRESOS.

Se refiere a la manera en que la incubadora puede obtener sus ingresos: arrendamiento de infraestructura, espacios físicos, cobro por el uso de aplicaciones tecnológicas, asesorías realizadas, participación en los beneficios de las empresas graduadas, patrocinios de

empresas públicas, privadas, cuotas por suscripción o membresía (Carballo-Barrera & Nichols, 2016).

La propuesta de la incubadora, obtendrá recursos generados por las siguientes actividades:

- Asesoría en las etapas de la incubación a los emprendedores. - se considera realizar el asesoramiento a los emprendedores de manera mensual durante un periodo de 6 meses, en las diferentes áreas que hagan posible el emprendimiento, desarrollo y sostenimiento de las actividades comerciales y de servicios que sean analizadas y que estén el proceso de incubación. Para lo cual se cuenta con dos oficinas con una capacidad de cinco participantes cada una con sus respectivos implementos, se estima que se tendrá al mes 10 emprendedores, anualmente son 120 emprendedores participando en el proceso de incubación.
- Arrendamiento laboratorio gastronómico. - se pone a disposición de los emprendedores una cocina totalmente adecuada e implementada, para que puedan desarrollar la preparación de sus productos, para lo cual se firmaran contratos de uso de las instalaciones por periodos determinados de tiempo, en tres jornadas de 4 horas diarias cada una. Al mes el laboratorio estaría albergando a 3 emprendedores, anualmente serían 36 arrendatarios.
- Capacitaciones. - serán abiertas a todo el público en general, se dictarán cursos en diversas áreas del contexto gastronómico, administrativo, tributario y emprendimientos, para lo cual el administrador, deberá realizar los contactos y convenios necesarios con las universidades, colegios profesionales y los mismos profesionales locales y nacionales, para que se pueda dictar los cursos y talleres acordes a las necesidades y planeación establecida. Para lo cual se plantea la realización de un curso o taller semanal con la participación de 25 personas en cada uno de ellos, al mes se estima realizar 4 cursos con 100 participantes, alrededor de 1200 personas anualmente.

5.3.7. RECURSOS CLAVE

Para que una incubadora de negocios funcione correctamente se necesita que el Talento humano se encuentre integrado por personal capacitado: asesores, personal de apoyo, promotores, evaluadores, expertos que acompaña a los postulantes, incubados y graduados en las fases de post-incubación y seguimiento, repositorios para registrar las experiencias de los procesos de incubación, redes de trabajo (networking) tecnología, capital inicial, alianzas estratégicas con los actores de ecosistema de emprendimiento, para fortalecer la propuesta de valor (Carballo-Barrera & Nichols, 2016).

Dentro de la propuesta de la creación de una incubadora de negocios gastronómicos se contará con recursos físicos compuestos por cuatro espacios:

El primer espacio, es el laboratorio gastronómico, que es un centro de procesamiento de alimentos, especial para preparaciones de alta cocción, preparación de eventos, catering, esta área plantea una solución a los emprendedores que desean iniciar su negocio, pero el alto costo de la implementación de una cocina totalmente equipada puede ser un gran obstáculo.

El segundo espacio, es el salón de eventos, que es un área donde se podrá fusionar, charlas, eventos, talleres, seminarios, con un salón de uso múltiple con capacidad para 50 personas, donde los emprendedores, expertos, empresarios, puedan compartir experiencias, un lugar amplio en el que se espera realizar eventos con todos los actores del ecosistema emprendedor, constituyéndose en un ingreso adicional para la incubadora de negocios,

Tercer espacio, en el que se ubican dos oficinas compartidas, es un área destinada para cinco personas y un mentor, cada oficina estará equipada con: un computador, internet, mesa de reuniones, sillas, micrófonos, cámaras, proyector, impresora y una pizarra; las personas que accedan al programa de incubación, contarán con lugar equipado, en donde puedan recibir los cursos programados con todas las facilidades que ofrece una incubadora.

Cuarto espacio, se encuentra la oficina administrativa que estará provista de un escritorio, con una silla, una impresora, un teléfono, internet, computador, archivador. Desde este lugar, la persona encargada de la administración de la incubadora realizará las actividades de

control, velando que se cumplan los horarios de arrendamiento del laboratorio gastronómico, talleres y programas de incubación.

Además, la incubadora contará con el recurso humano altamente capacitado, con mentores experimentados encargados de realizar el acompañamiento continuo en el proceso de incubación, instruyendo y apoyando a los emprendedores sobre todo lo referente a un emprendimiento exitoso: un plan de negocio, el modelo financiero, el producto mínimo viable, etc.

5.3.8. ACTIVIDADES CLAVE

Promoción de las incubadoras, procesos de selección de postulantes, asesorías, guías, acompañamiento a los incubados, diseño de metodologías para elaboración de planes de negocios, estudios de mercado, factibilidad de las empresas incubadas (Carballo-Barrera & Nichols, 2016).

Dentro de las actividades a realizarse para que la incubadora de negocios empiece a tener posicionamiento en el mercado es importante realizar una promoción en la que se visualice en forma clara su funcionamiento y las ventajas que ofrece. Observamos que las personas encuestadas en un 93.4% no conoce sobre su funcionamiento, esta falta de información hace que las personas no utilicen sus servicios, porque no conocen cuál es el propósito.

Es importante poner mucha atención en los procesos de selección de postulantes, puesto que los emprendimientos a ser incubados deben tener un componente innovador, presentar una solución a una necesidad de la comunidad, y deben ser una nueva alternativa de negocios. Además, es relevante realizar convenios con universidades para fortalecer estas iniciativas y sobre todo contratar mentores especializados que se encarguen de las asesorías, guiando el acompañamiento a los incubados basados en un diseño elaborado de planes de negocios, con una metodología empresarial acorde a los nuevos requerimientos del mercado vislumbrando la factibilidad de las empresas incubadas.

En este contexto es imprescindible realizar convenios con el sector público y privado para ofertar capacitaciones, talleres de negocios, seminarios, ferias abiertas a toda la población

interesada en conocer sobre emprendimientos, innovación, incubadoras de negocios y todo lo referente al ecosistema emprendedor, fortaleciendo de esta manera vínculos de trabajo entre empresas ya formadas y emprendimientos incubados, creando beneficios directos para la comunidad.

5.3.9. SOCIOS CLAVE

Las incubadoras de negocios cuentan con algunos socios clave como: asesores, especialistas, docentes, investigadores, parques tecnológicos, proveedores de capital de riesgo, banca pública, privada, gobierno (Carballo-Barrera & Nichols, 2016).

Es vital realizar alianzas claves, que optimicen costos, reducir gastos para la incubadora de negocios, una de las principales asociaciones que deben realizarse son con las universidades, quienes cuentan con docentes calificados, que pueden colaborar como mentores en el proceso de incubación. Otra de las alianzas que se producen con los diversos tipos de asociaciones, con la banca privada para obtener el capital; con el sector público y privado, con el municipio, para reducir la tramitología o incentivos para emprendedores. Con ello, los actores involucrados empiezan a crear comunidades de apoyo a la generación de más negocios, aumentando las fuentes de empleo e ingresos para la ciudad.

5.3.10. ESTRUCTURA DE COSTES.

En las incubadoras de negocios se deben utilizar estrategias para reducir costes, optimizando los recursos (Carballo-Barrera & Nichols, 2016).

Uno de los objetivos de las alianzas estratégicas es la reducción de costos para el funcionamiento de la incubadora de negocios, dentro de este rubro se encuentran los convenios que se pueden realizar con docentes universitarios, que serán los mentores para diferentes módulos en cada una de las etapas del programa de incubación, este gasto puede ser variable ya que depende del número de emprendimientos a ser incubados. Dentro de los costos fijos se encuentran algunos gastos como: el arriendo del local, el pago de honorarios a la persona encargada de la administración, pagos de servicios básicos, internet y publicidad.

El modelo CANVAS, trata de abarcar a todos los actores relacionados con un emprendimiento, es un lienzo en blanco, en el cual cada emprendedor puede plasmar o hacer cambios en el proceso de acuerdo a sus necesidades, por tal motivo, este modelo se lo ha adaptado a los requerimientos de la propuesta de la incubadora orientada al sector gastronómico.

Modelo de Negocio Canvas

<p>Socios claves </p> <p>Universidades. Bancos. Sector público Municipios. Sector privado. Proveedores.</p>	<p>Actividades claves </p> <p>Promoción de la incubadora. Selección de postulantes. Diseño de metodologías. Alianzas estratégicas con universidades y sector público y privado para realizar capacitaciones.</p>	<p>Propuesta de valor </p> <p>Alquiler de las instalaciones de laboratorio gastronómico. Sala de eventos para capacitaciones, talleres, etc. Oficinas compartidas. Contrato de confidencialidad. Evaluación idea del negocio. Desarrollo de plan de negocio. Desarrollo producto mínimo viable. Formalización del emprendimiento.</p>	<p>Relación con el cliente </p> <p>Procesos de inscripción por selección. Acompañamiento permanente. Mentores especializados. Acceso a laboratorio gastronómico. Acceso a redes de emprendedores. Participación en ferias, rondas de negocios. Formas de pago.  Sitio web, redes sociales.</p>	<p>Segmento de clientes </p> <p>Estudiantes o graduados de la carrera de gastronomía. Población en general que desee realizar un emprendimiento gastronómico con un enfoque innovador. Público interesado en capacitaciones sobre emprendimientos, calidad, innovación, gastronomía.</p>
<p>Estructura de coste</p> <p>Mentores. Administrador. Arriendo. Servicios básicos. Publicidad.</p>	<p>Recursos claves </p> <p>Recursos físicos: infraestructura, laboratorio gastronómico equipado.</p> <p>Recursos humanos: mentores capacitados.</p>	<p>Búsqueda de financiamiento. Producción y ventas.</p>	<p>Canales</p> <p>Sitio web, redes sociales. Peer to peer.</p>	<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>Arriendo del laboratorio gastronómico. Proceso de incubación. Seminarios.</p>

Gráfico 61 Modelo de negocios CANVAS.
Elaborado por: El autor

5.3.11. PROCESOS EN CADA ETAPA DE LA INCUBACIÓN.

Las etapas que comprende una incubadora de negocio son: pre incubación, incubación y post incubación, cada una de éstas cuentan con un proceso ordenado destinado a su desarrollo y a cumplir los objetivos planteados. Al inicio de este proceso es importante partir primordialmente con la fase de la sensibilización en la que nos ponemos en contacto con los emprendedores, que son clientes potenciales, para dar a conocer y explicar los beneficios que ofrece de la incubadora de negocios.

La Sensibilización busca llegar a todas las personas que están pensando en iniciar un emprendimiento estos pueden ser: emprendedores potenciales y emprendedores nacientes, se busca llegar a ellos a través de actividades como: talleres de sensibilización, son actividades de acercamiento a emprendedores con ideas nuevas, creativas que aporten una solución a determinados problemas (Alba Ortuño, 2015).

Los emprendedores potenciales son personas con una idea de negocio, que aún no está puesta en marcha. Los emprendedores nacientes ya tienen en marcha su emprendimiento, generando o no ingresos, en ambos casos es sustancial el acompañamiento de la incubadora, en el primer caso, la incubadora, ayuda a validar la idea de negocio, y en el segundo caso la incubadora asesora sobre la correcta implementación del plan de negocios.

Para llegar a estos posibles clientes, se pueden realizar talleres de sensibilización, exposiciones, en donde se busca promocionar emprendimientos innovadores, que aporten soluciones a determinados problemas; conferencias, exposiciones de casos de éxitos de emprendedores, todo esto acompañado de un plan publicitario en redes sociales, con un diseño atractivo y estratégico del sitio web, realizando alianzas con medios, empresas públicas y privadas que ayuden a difundir los servicios que ofrece la incubadora de negocios.

5.3.12. PROCESO EN LA ETAPA DE PREINCUBACIÓN.

Esta es la etapa inicial del proceso de acompañamiento a los emprendedores, para que un emprendedor pueda ingresar a este período y a todo el transcurso de incubación es importante que cumpla con ciertos criterios como:

Tener una idea innovadora.

Generar un valor agregado.

Atender a determinada necesidad de mercado, ofreciendo soluciones reales y viables.

Que tenga un potencial de crecimiento.

Que sea amigable con el ambiente, que busque generar empleos para la comunidad.

Alba (2015) indica que dentro de esta etapa se cuenta con los siguientes procesos:

Primero se encuentra el *deal flow* donde están las siguientes actividades: evaluación técnica, económica y financiera; evaluación de modelo de negocios. Segundo registro de registro de emprendimientos: ficha de registro; *brief* de emprendimiento; manual de bienvenida. Tercero registro legal: contrato de confidencialidad; contrato de incubación. Cuarto: cuestionario de diagnóstico. (p. 82)

Estos procesos son necesarios para medir la viabilidad de la propuesta del emprendedor, en la evaluación técnica, económica y financiera y en la evaluación del modelo del negocio, se puede definir si el proyecto es sostenible, luego de analizar estos aspectos se debe inscribir a los emprendimientos llenando formularios con la información requerida, en el *brief* de emprendimiento se debe colocar la información esencial. Dentro del aspecto legal, es necesario que los emprendedores firmen un contrato de confidencialidad, lo que le brinda tranquilidad y el contrato de incubación donde se detallada todo lo referente a términos y condiciones, terminando con el cuestionario de diagnóstico necesario para conocer en qué etapa debe integrarse en la incubadora, es importante mencionar que los emprendimientos pueden ingresar a la incubadora y estar presentes en las tres fases de la incubación o en cierta determinada fase, según las necesidades del emprendedor.

En esta etapa, el acompañamiento de la incubadora de negocios asiste al emprendedor para definir y pulir su idea de negocio, ayuda a realizar una planificación estratégica, un plan de negocio, estudio de mercado, introducción en aspectos contables y formalizar la creación de la empresa, que le permitirá operar en el mercado con base a todas las reglamentaciones existentes. Esta etapa puede tener una duración de 2 meses.

5.3.13. PROCESO EN LA ETAPA DE INCUBACIÓN.

En esta fase se encuentran los emprendimientos que pasaron la etapa de pre incubación y están listos para el siguiente paso que es la incubación, aquí es donde se plasma lo planteado en el plan de negocios, las estrategias de venta son puestas en marcha, donde se espera que las ventas puedan llegar a un punto de equilibrio; es el momento de tomar decisiones acertadas y rápidas de acuerdo a cómo reaccione el mercado ante el emprendimiento planteado, en esta etapa el emprendedor siempre va a contar con el apoyo de un equipo especializado, que este en constante acompañamiento y monitoreo.

Alba (2015), señala: Un macro proceso de incubación, el cuál sirve de guía para el proceso que va a tener la incubadora de negocios orientada al sector gastronómico, ya que son fases que se pueden aplicar a cualquier tipo de negocio, entre las que menciona las siguientes:

Portafolio de proyectos invertibles: dentro de estos se encuentran calificación y selección de proyectos que pasarán a esta etapa; Acuerdos de incubación: donde se realizan contratos de incubación y términos de la incubación; Plan de incubación en la cual se pone en marcha el plan de negocio. (p.85)

Esta etapa puede durar 2 meses, tiempo que depende del tipo de emprendimiento. Los principales objetivos que se busca alcanzar en la incubación son: Ejecutar las estrategias definidas en el plan de negocios, las mismas que se pueden ajustar de acuerdo al mercado, fortaleciendo de esta manera los conocimientos y habilidades de los emprendedores (Bóveda, 2015). El emprendedor en cada una de las etapas siempre va a tener mentores especializados, quienes estarán controlando como avanza el proceso de incubación para no generar un fracaso y por ende pérdidas económicas y desmotivación, la misión de una incubadora es mitigar en cada momento el riesgo de fracaso de cada emprendimiento.

5.3.14. PROCESO EN LA ETAPA DE POST INCUBACIÓN.

La misión de la incubadora de negocios termina cuando el emprendedor ya está listo con la consolidación de su proyecto, cuando ya adquirió las herramientas, conocimientos y

habilidades necesarias para mantenerse solo, en un escenario diferente, fuera del soporte y acompañamiento de la incubadora de negocios, es el momento en el que el emprendimiento puede graduarse.

Los recursos que provee la incubadora de negocios tanto en mentores y espacios físicos dura determinado tiempo, beneficiándose así en forma efectiva todos los proyectos incubados, teniendo claro lo estipulado en los contratos que se firman con los emprendedores donde se detalla con claridad todos estos aspectos operativos.

Los emprendedores graduados con éxito, son invitados como mentores para que puedan contar sus experiencias a los emprendimientos que se encuentran en el proceso de incubación, de esta manera se logra ampliar la red de personas y contactos logrando una comunidad que pueda apoyarse, para generar nuevos negocios, creando nuevas oportunidades de desarrollo.

La incubadora de negocios realizará un seguimiento posterior con el emprendedor para monitorear el crecimiento de la empresa, de esta manera se puede cuantificar el número de proyectos exitosos que han sido incubados, en esta etapa, algunos emprendedores ya cancelaron el pago por el asesoramiento del programa de incubación, existen también casos en que los emprendedores, que ya cuentan con un nivel de ventas, entregan cierto porcentaje como forma de pago a la incubadora, previo a un acuerdo firmado de acuerdo a sus necesidades de pago.

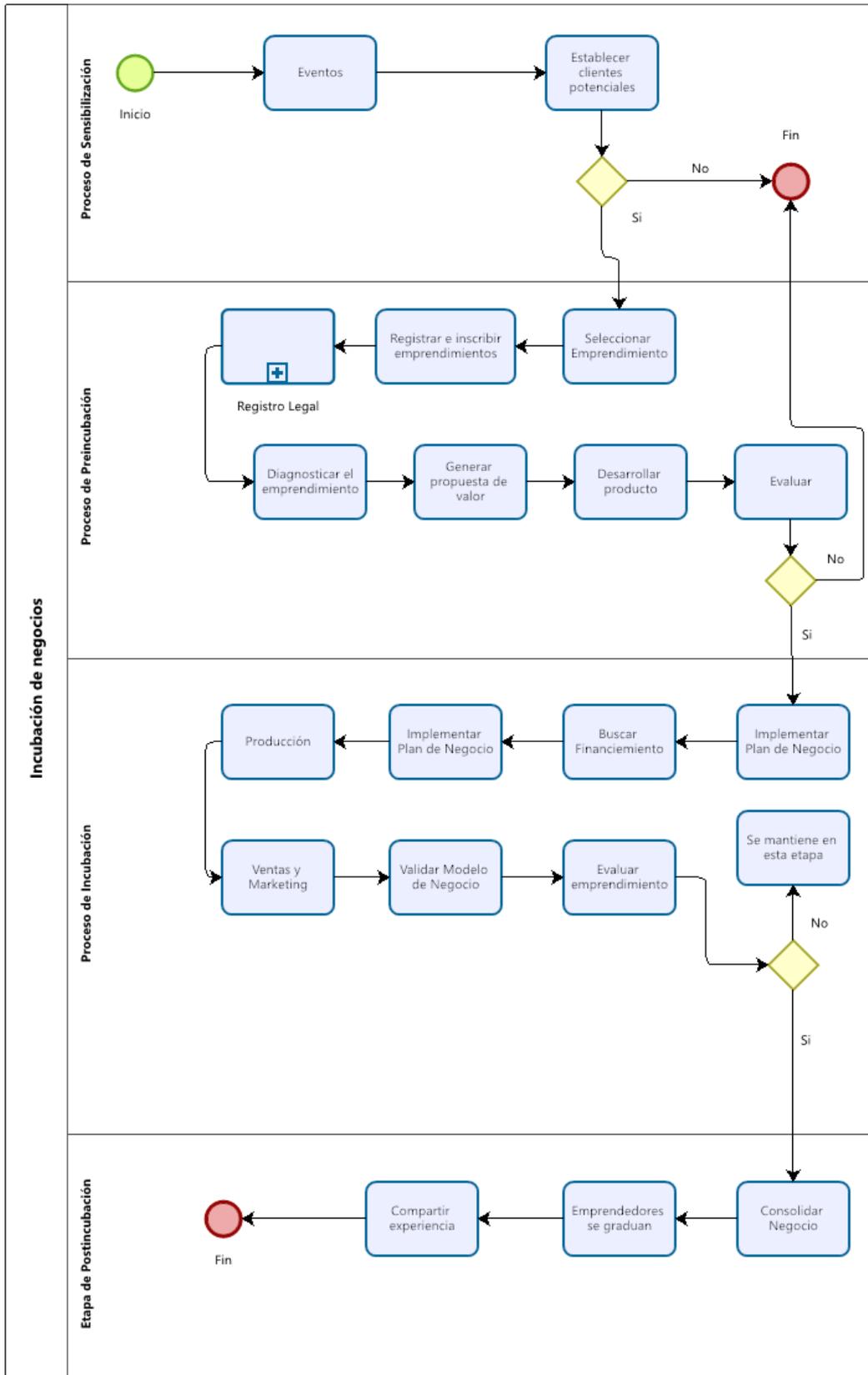


Gráfico 62. Proceso de la Incubadora.
 Elaborado por: El autor

5.3.15. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS EN LA INCUBADOR DE NEGOCIOS.

La misión principal de la incubadora es brindar asesoramientos en las etapas de incubación, pero es importante también generar ingresos adicionales para sostenerse, es así que, dentro de la propuesta de la creación de una incubadora de negocios orientada al sector gastronómicos, se espera tener ingresos por el alquiler de laboratorio gastronómico el cuál debe estar muy bien manejado en cuanto a logística y tiempo. La incubadora adicionalmente cuenta con un espacio para eventos con capacidad para 50 personas donde se espera obtener ingresos por el arriendo para eventos, rondas de negocios, ferias gastronómicas en este espacio se brindarán charlas, capacitaciones, seminarios donde se abordarán temas empresariales como: innovación, liderazgo, trabajo en equipo, tendencias culinarias, gestión contable y tributaria, administración, marketing entre otros.

5.3.16. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

La implementación de la incubadora requiere del reconocimiento y valoración de los ingreso y egresos que tendrá, para lo cual es necesario determinar la procedencia de los fondos económicos y las formas de financiamiento que necesita.

Para la generación de ingresos se cobrará mensualidades por el proceso de incubación, así como también se arrendará las instalaciones del laboratorio gastronómico a los emprendedores que requieran su uso, se dictaran cursos y talleres a la comunidad en general.

Los ingresos se ven incrementados con la entrega de diversos servicios a la comunidad empresarial en forma abierta (consultoría, asistencia técnica, seminarios y charlas, cursos de capacitación, etc.)

La incubadora se financia con fondos propios generados por medio de los servicios ofrecidos.

Inversión

Los activos que se necesitan para la incubadora, son los siguientes:

Tabla 1
Menaje de Cocina

CANT	DESCRIPCION	V.UNITARIO	P. TOTAL
1	Cocina industrial acero galvanizado 3 quemadores + plancha	\$ 1.071,43	1071,43
1	Cocina industrial freidora acero	\$ 669,64	669,64
2	Cilindros de gas	\$ 89,29	178,57
1	Refrigerador mabe 21 pies	\$ 312,50	312,50
1	Microondas innova10 litros	\$ 107,14	107,14
2	Licuadaora oster 3150	\$ 53,57	107,14
1	Batidora oster 1735	\$ 31,25	31,25
1	Horno indurama 2 latas	\$ 98,21	98,21
2	Cacerola grande unco	\$ 44,64	89,29
5	Cacerola mediana unco	\$ 37,50	187,50
5	Cacerola pequeña unco	\$ 22,32	111,61
1	Olla de presión unco 10 litros	\$ 40,18	40,18
10	Bowl cristal set	\$ 5,36	53,57
3	Sartén grande unco 4 litros	\$ 7,14	21,43
5	Sartén mediano unco 2 litros	\$ 6,70	33,48
3	Cucharon tramontina plástico	\$ 1,43	4,29
3	Espumadera tramontina plástico	\$ 1,43	4,29
5	Espátula tramontina acero	\$ 1,16	5,80
3	Pinza tramontina plástico	\$ 1,34	4,02
5	Cuchillo tramontina md	\$ 10,27	51,34
3	Puntilla repostera set	\$ 1,34	4,02
3	Tabla de picar unco 30 cm	\$ 9,82	29,46
6	Cuchara de madera	\$ 0,45	2,68
2	Campana mabe cam4531 2hp	\$ 392,86	785,71
1	Ducto de ventilación acero 5m	\$ 133,93	133,93
		SUBTOTAL	4138,48

CANT	DESCRIPCIÓN	V.UNITARIO	P. TOTAL
60	Plato mediano redondo	\$ 1,98	118,93
60	Plato hondo	\$ 2,62	156,96
60	Plato grande redondo	\$ 2,53	151,61
60	Plato de postre	\$ 1,82	109,29
15	Salsero	\$ 0,94	14,06
100	Vaso	\$ 0,54	54,46
50	Vaso	\$ 0,95	47,32
10	Jarra de cristal	\$ 3,57	35,71
100	Cuchara sopera	\$ 0,26	25,89
100	Cucharilla	\$ 0,19	18,75
100	Tenedor grande	\$ 0,26	25,89
100	Cuchillo grande	\$ 0,60	59,82
15	Mantel blanco	\$ 16,07	241,07
10	Cubre mantel	\$ 4,91	49,11
100	Servilleta de tela	\$ 0,54	53,57
			1162,46

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2
Equipo De Computo

CANT	DESCRIPCION	V.UNITARIO	P. TOTAL
3	Computadoras	\$ 500,00	1500,00
2	Impresora	\$ 230,00	460,00
			1960,00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3
Muebles y Enseres

CANT	DESCRIPCION	V.UNITARIO	P. TOTAL
1	Escritorio	\$ 120,00	120,00
7	Mesa pequeña	\$ 53,57	375,00
2	Mesa grande	\$ 75,89	151,79
50	Sillas	\$ 40,18	2008,93
3	Estantería	\$ 120,54	361,61
2	Mesas de reuniones	\$ 180,00	360,00

10	5 sillas	\$	20,00	200,00
2	Mesas de reuniones	\$	180,00	360,00
10	5 sillas	\$	20,00	200,00
1	Archivador	\$	100,00	100,00
				4237,32

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4
Equipo de Oficina

CANT	DESCRIPCION	V.UNITARIO	P. TOTAL
2	Micrófonos	\$ 25,00	50,00
2	Cámaras	\$ 85,00	170,00
2	Proyector	\$ 450,00	900,00
1	Teléfono	\$ 35,00	35,00
			1155,00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5
Inversión Total

DETALLE	INVERSIÓN
Menaje de cocina	4.138,48
Menaje de restaurante	1.162,46
Equipo de computación	1.960,00
Muebles y enseres	4.237,32
Equipo de oficina	1.155,00
Sub total	12.653,26
Iva en compras	1.518,39
Total, inversión	14.171,65

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.16.1. Ingresos

Los ingresos se los obtendrá de la prestación de los servicios de incubación, de arrendamiento del laboratorio gastronómico y capacitaciones:

- Asesoría en las etapas de la incubación a los emprendedores. - se considera realizar el asesoramiento a los emprendedores de manera mensual durante un periodo de 6 meses, en las diferentes áreas que hagan posible el emprendimiento, desarrollo y sostenimiento de las actividades comerciales y de servicios que sean analizadas y que estén el proceso de incubación. Para lo cual se cuenta con dos oficinas con una

capacidad de cinco participantes cada una con sus respectivos implementos, se estima que se tendrá al mes 10 emprendedores, anualmente son 120 emprendedores participando en el proceso de incubación.

- Arrendamiento laboratorio gastronómico. - se pone a disposición de los emprendedores una cocina totalmente adecuada e implementada, para que puedan desarrollar la preparación de sus productos, para lo cual se firmaran contratos de uso de las instalaciones por periodos determinados de tiempo, en tres jornadas de 4 horas diarias cada una. Al mes el laboratorio estaría albergando a 3 emprendedores, anualmente serían 36 arrendatarios.
- Capacitaciones. - serán abiertas a todo el público en general, se dictarán cursos en diversas áreas del contexto gastronómico, administrativo, tributario y emprendimientos, para lo cual el administrador, deberá realizar los contactos y convenios necesarios con las universidades, colegios profesionales y los mismos profesionales locales y nacionales, para que se pueda dictar los cursos y talleres acordados a las necesidades y planeación establecida. Para lo cual se plantea la realización de un curso o taller semanal con la participación de 25 personas en cada uno de ellos, al mes se estima realizar 4 cursos con 100 participantes, alrededor de 1200 personas anualmente.

Tabla 6
Ingresos

ACTIVIDAD/PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROCESO DE INCUBACION					
Cantidad	120	120	120	120	120
Precio	100,00	103,70	107,54	111,52	115,64
TOTAL	12.000,00	12.444,00	12.904,43	13.381,89	13.877,02
ARRENDAMIENTOS					
Cantidad	36	36	36	36	36
Precio	500,00	518,50	537,68	557,58	578,21
TOTAL	18.000,00	18.666,00	19.356,64	20.072,84	20.815,53
CURSOS Y TALLERES					
Cantidad	1200	1200	1200	1200	1200
Precio	50,00	51,85	53,77	55,76	57,82
TOTAL	60.000,00	62.220,00	64.522,14	66.909,46	69.385,11
TOTAL, DE INGRESOS	90.000,00	93.330,00	96.783,21	100.364,19	104.077,66

Fuente: Elaboración Propia.

Los ingresos están proyectados en función de las asesorías planificadas en el proceso de incubación que se impartirán a los emprendedores en áreas del conocimiento gastronómica y áreas administrativas por los cuales cada participante pagará la cantidad de \$ 100 dólares mensuales.

El uso de las instalaciones del laboratorio gastronómico completamente equipado, está determinado por turnos de uso en horarios de 4 horas diarias en 3 turnos, tiempo en el cual el arrendatario hará uso de las instalaciones para la preparación de los alimentos de lunes a viernes, por lo que tendrá que cancelar un valor mensual de \$ 500 dólares.

Los cursos y talleres, serán dictados de manera semanal a una cantidad de 25 personas, que es la capacidad del área de sesiones, estos cursos tendrán un costo individual de \$ 50 dólares.

La proyección de ventas o número de participantes de mantiene constante, en virtud de la capacidad instalada en las áreas de la incubadora.

El precio de venta, así como el de compra de verán afectados por el índice de inflación, para el presente trabajo se ha determinado el 3,87%, que es el promedio de los ultimo 4 años en el Ecuador.

Tabla 7
Tasa de Inflación

Característica	Tasa de inflación
2021*	3,55%
2020	3,40%
2019	3,64%
2018	4,90%
PROMEDIO	3,87%

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.16.2. Gastos Sueldos y Beneficios Sociales

Las personas que trabajarán en la incubadora se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 8
Sueldos y Salarios

Cargo	Cantidad	Sueldo	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Total, Mensual	Total, Anual
Administrador	1	500,00	41,67	41,67	20,83	55,75	41,67	659,92	7.919,00
Mentores	2	1.400,00	116,67	116,67	58,33	156,10	116,67	1.847,77	22.173,20
Asistente	1	400,00	33,33	33,33	16,67	44,60	33,33	527,93	6.335,20
TOTAL	4	2.300,00	191,67	191,67	95,83	256,45	191,67	3.035,62	36.427,40

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9
Gastos operativos

GASTO	MENSUAL	ANUAL
Arriendo	\$ 600,00	7.200,00
Servicios básicos	\$ 100,00	1.200,00
Servicio de internet	\$ 50,00	600,00
Servicios profesionales	\$ 3.000,00	36.000,00
Publicidad	\$ 50,00	600,00
Suministros	\$ 100,00	1.200,00
TOTAL	\$ 3.900,00	46.800,00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10
Resumen de Gastos

ACTIVIDAD/PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y Salarios	36.427,40	37.775,21	39.172,90	40.622,29	42.125,32
Arriendo	7.200,00	7.466,40	7.742,66	8.029,14	8.326,21
Servicios básicos	1.200,00	1.244,40	1.290,44	1.338,19	1.387,70
Servicio de internet	600,00	622,20	645,22	669,09	693,85
Servicios profesionales	36.000,00	37.332,00	38.713,28	40.145,68	41.631,07
Publicidad	600,00	622,20	645,22	669,09	693,85
Suministros	1.200,00	1.244,40	1.290,44	1.338,19	1.387,70
TOTAL, GASTOS	83.227,40	86.306,81	89.500,17	92.811,67	96.245,70

Fuente: Elaboración Propia.

Los gastos tienen una proyección de crecimiento anual del 3,87% en función del índice de inflación del Ecuador.

5.3.16.3. Estado de Resultados

Tabla 11
Estado de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Servicios y Capacitaciones	90.000,00	93.330,00	96.783,21	100.364,19	104.077,66
GASTOS OPERACIONALES					
Sueldos y Salarios	36.427,40	37.775,21	39.172,90	40.622,29	42.125,32
Arriendo	7.200,00	7.466,40	7.742,66	8.029,14	8.326,21
Servicios básicos	1.200,00	1.244,40	1.290,44	1.338,19	1.387,70
Servicio de internet	600,00	622,20	645,22	669,09	693,85
Servicios profesionales	36.000,00	37.332,00	38.713,28	40.145,68	41.631,07
Publicidad	600,00	622,20	645,22	669,09	693,85
Suministros	1.200,00	1.244,40	1.290,44	1.338,19	1.387,70
TOTAL, EGRESOS	83.227,40	86.306,81	89.500,17	92.811,67	96.245,70
UTILIDAD BRUTA	6.772,60	7.023,19	7.283,04	7.552,52	7.831,96
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	1.015,89	1.053,48	1.092,46	1.132,88	1.174,79
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.756,71	5.969,71	6.190,59	6.419,64	6.657,17
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	5.756,71	5.969,71	6.190,59	6.419,64	6.657,17
PONCENTAJE DE UTILIDAD	6%	6%	6%	6%	6%

Fuente: Elaboración Propia.

Del Estado de Resultados, se puede observar que la incubadora obtiene una utilidad anual del 6%, que es un buen rendimiento en consideración que está enfocado a la asistencia y capacitación de los emprendedores.

5.3.16.4. Flujo de Caja

Tabla 12
Flujo de Caja

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENTRADAS						
Inversión Inicial	- 14.171,65					
Servicios y Capacitaciones	0	90.000,00	93.330,00	96.783,21	100.364,19	104.077,66
TOTAL, ENTRADAS	- 14.171,65	90.000,00	93.330,00	96.783,21	100.364,19	104.077,66
SALIDAS						
Sueldos y Salarios		36.427,40	37.775,21	39.172,90	40.622,29	42.125,32
Arriendo		7.200,00	7.466,40	7.742,66	8.029,14	8.326,21
Servicios básicos		1.200,00	1.244,40	1.290,44	1.338,19	1.387,70
Servicio de internet		600,00	622,20	645,22	669,09	693,85
Servicios profesionales		36.000,00	37.332,00	38.713,28	40.145,68	41.631,07
Publicidad		600,00	622,20	645,22	669,09	693,85
Suministros		1.200,00	1.244,40	1.290,44	1.338,19	1.387,70
15% PTU		1.015,89	1.053,48	1.092,46	1.132,88	1.174,79
TOTAL, SALIDAS		84.243,29	87.360,29	90.592,62	93.944,55	97.420,50
FLUJO	- 14.171,65	5.756,71	5.969,71	6.190,59	6.419,64	6.657,17
FLUJO ACUMULADO		-	-	3.745,36	10.164,99	16.822,16

Fuente: Elaboración Propia

El flujo de efectivo tiene valores positivos desde el primer año, aun cuando el acumulado refleja negativo, debido a la inversión inicial, que se realiza para poder emprender con el proyecto de la incubadora,

5.3.16.5. Análisis Financiero

Inversión	14171,65
Tiempo	5
Tasa	15,0%
Vpn	\$6.398,79
Tir	32,31%
Pcr	2,42

Fuente: Elaboración Propia

Para poder determinar la viabilidad del proyecto se ha realizado el cálculo de los siguientes indicadores financieros:

En primer lugar, se ha tomado una tasa del 15% que corresponde a la tasa de interés, en caso de tener que incurrir al financiamiento de parte de una institución bancaria.

El periodo es de 5 años, tiempo el cual se desarrollará las actividades de la incubadora, como medida de tiempo de operaciones.

La inversión inicial es de \$ 14.171,65 dólares, que corresponde a la adquisición de los elementos necesarios para las actividades de la incubadora.

Valor Actual Neto, (VAN) es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable. \$ 6.398,79 dólares. Para el presente proyecto.

Tasa interna de Retorno. - Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto de inversión, y sirve para que los inversionistas decidan si participar o no en él, ya que su cálculo permite comparar el valor actual de los gastos con los ingresos que se han proyectado para más adelante. Cuando este es superior a la tasa de descuento, el proyecto es aceptable, en el caso de la incubadora es de 32,31%.

El período de recuperación de la inversión, Es un indicador que mide en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente. Puede revelarnos con precisión, en años,

meses y días, la fecha en la cual será cubierta la inversión inicial, en el caso de la incubadora la inversión se recupera en 2, 42 años.

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación sobre la propuesta de la creación de una incubadora de negocios en la ciudad de Ibarra, dirigida al sector gastronómico, he obtenido las siguientes conclusiones:

1. Ecuador es uno de los países que tiene la tasa más alta de actividad temprana emprendedora, según la ESPAE (2019) el TEA, del 36.2%, también la tasa de salida más alta el 9.3%, esta información nos muestra un panorama claro en el cual, la propuesta de la creación de una incubadora de negocios, provocaría la disminución de la tasa alta de salida del sector productivo de los emprendimientos. Un negocio, que ha formado parte del proceso de incubación, Carballo- Barrera & Nichols (2016) tiene una tasa de supervivencia del 80% al 85%, en relación a un 30% al 35% que tiene un emprendimiento que no participó del proceso de incubación. Uno de los principales beneficios de la incubadora es entonces la reducción de la mortandad prematura de las empresas.
2. En Ibarra, actualmente no existen incubadoras de negocios relacionadas con el sector gastronómico, existe una incubadora que es abierta a cualquier tipo de emprendimiento y no está registrada por el SENESCYT, se vislumbra una excelente oportunidad para la presente propuesta de creación de una incubadora de negocios gastronómica, conociendo que la “población económicamente activa PEA de la ciudad de Ibarra, en el sector terciario de servicios y comercio tiene el 58,02% que representa a 83.574 habitantes” (GAD Ibarra, 2020, p. 107). Como vemos, una gran parte del sector económico productivo de esta ciudad, se dedica a esta actividad y según el censo realizado en este trabajo investigativo, los estudiantes de gastronomía de la Universidad Católica de Ibarra, el 70.5% tiene planificado al terminar su carrera.
3. La propuesta de la creación de una incubadora de negocios dirigida al sector gastronómico es altamente viable, en el estudio de mercado se determinó que existen clientes potenciales 82%, qué pensarían seriamente en participar de un programa de incubación.

4. Es imprescindible que, los proyectos que van a ingresar a la incubadora, presenten ideas innovadoras, creativas, soluciones a una determinada necesidad, que posea una capacidad de generar empleo, que sea amigable con el medio ambiente.
5. Las incubadoras de negocios proponen, asesoramiento acompañamiento y a los emprendedores, para que estos cuenten con el apoyo de mentores especializados, una red de proveedores, seguimiento en cada una de las etapas, que hagan de estos negocios generen utilidades y sean unos emprendimientos sostenibles que perduren en el tiempo.
6. Uno de los retos a los que se enfrenta un emprendedor culinario, es obtener el financiamiento para equipar y adquirir los artefactos y utensilios necesarios para implementar un área de cocina bien equipada, la incubadora ofrece este servicio que le ayudará al emprendedor a preparar sus alimentos sin necesidad de conseguir esta gran inversión.
7. En el ámbito culinario no solo es necesario el talento del personal culinario para la preparación de alimentos, es importante también incorporar tendencias innovadoras implementando nuevas técnicas y una evolución constantemente del arte culinario. Uno de los beneficios de la propuesta de la incubadora de negocios gastronómicos, es proporcionar asesoramiento en las diferentes fases de incubación para que su negocio culinario inicie, crezca y se mantenga vigente en el tiempo con éxito.
8. En las encuestas realizadas a los estudiantes de la carrera de Gastronomía de la Universidad Católica Sede Ibarra, se determinó que un 93.4% no conoce que es una incubadora de negocios, el 70.5% tiene planificado al terminar su carrera emprender un negocio, y un 82% señaló que le gustaría contar con una cocina ya instalada, que le permita realizar una producción culinaria adecuada. Basada en estos resultados se determina que es altamente viable y rentable la creación de una incubadora de negocios orientada al sector gastronómico.
9. Los resultados de la investigación, muestran que una incubadora de negocios gastronómicos ayudaría a los emprendedores a que sus proyectos dinamicen la

economía, generen fuentes de trabajo mediante el apoyo interinstitucional de las universidades, sector privado - público y vinculación con la comunidad.

RECOMENDACIONES

Al finalizar la investigación las recomendaciones son las siguientes:

Ecuador, tiene una alta tasa de emprendimientos y un porcentaje alto de salida del mercado de los negocios. Una gran parte del sector productivo de la ciudad de Ibarra 58,02%, se dedica a la actividad gastronómica, según el censo realizado en este trabajo investigativo, por lo que es importante que las incubadoras tengan mayor presencia, en todos los sectores productivos, para que el emprendedor al momento de iniciar el negocio, cuente con el apoyo necesario de personal especializado, por ello, se recomienda que este proyecto se implemente en la ciudad de Ibarra, ya que existe un nicho de mercado que le interesaría ocupar los servicios que brinda una incubadora, que generaría uno de los principales beneficios. que es la reducción de la mortandad prematura de las empresas.

El 70.5% de los estudiantes de Gastronomía de la Universidad Católica de Ibarra, tiene planificado al terminar su carrera implementar un negocio, en esta investigación se determinó que existen clientes potenciales 82%, qué pensarían seriamente en participar de un programa de incubación, se recomienda poner en marcha la propuesta de la creación de una incubadora de negocios para este sector, y que en el corto plazo, se la acredite como incubadora de negocios por el Senescyt y adquiera los beneficios y derechos que se obtienen al ser miembro de esta entidad.

Es altamente recomendable, para el sector gastronómico, que los emprendedores presenten proyectos innovadores, creativos, viables, que tengan el asesoramiento, y acompañamiento de un incubadora de negocios, para que estos cuenten con el apoyo de mentores especializados, una red de proveedores, seguimiento en cada una de las etapas de este proceso, que garanticen soluciones a una determinada necesidad, que generen empleo y utilidades y se conviertan en emprendimientos sostenibles que perduren en el tiempo.

Es sustancial y aconsejable para este sector, tener alianzas estratégicas con los diferentes actores del sector gastronómico, para que el sistema se pueda dinamizar, es vital establecer convenios con las Universidades, quienes tienen la labor de formar profesionales preparados

con un espíritu emprendedor para crear una sinergia con todos los actores que están involucrados en la creación del emprendimiento.

Es relevante, generar créditos para emprendedores en el sistema financiero, que ayuden a generar y cimentar emprendimientos, con un sistema público, que facilite la creación de nuevos negocios, generando beneficios económicos, fuentes de empleo y dinamización de la economía local.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Banco de ideas. (2020).

Banco de Ideas. (2020). Obtenido de <http://www.bancodeideas.gob.ec/proyecto/index>

Bóveda, J, Oviedo,A, & Yakusik,A. (2015). *Manual de implementación de incubadoras de empresas*. Paraguay. Obtenido de

<file:///C:/Users/user/Desktop/tesis/manual%20implementacion%20incubadoras.pdf>

Bóveda, J. E. (2015). *Manual de implementación de incubadoras de empresas*. Paraguay. Obtenido de

<file:///C:/Users/user/Desktop/tesis/manual%20implementacion%20incubadoras.pdf>

Carabias, L., Díaz, E., & López, A. (2011). *Ofertas gastronómicas*. España: Editorial Paraninfo.

Carballo-Barrera, Y., & Nichols, , A. (2016). Metamodelo del Proceso de Incubación de Empresas: Componente Modelo de Negocio. In Memorias del IV Simposio Científico y Tecnológico en Computación. In *Memorias del IV Simposio Científico y Tecnológico en Computación*,, SCTC (Vol. 9, pp. 59-70). Obtenido de <https://www.sctc.org.ve/memorias/SCTC2016/SCTC2016-p059-070.pdf>

Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Chile: First Public Inc Chile S.A.

CASTILLO, D. (14 de 07 de 2021). INCUADORA EMPRENDE APRENDE. (J. MANTILLA, Entrevistador) ZOOM. IBARRA. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/12GDPyhONBqj4nQJxHMxppyaYzT7bLMIQ/view?usp=sharing>

Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, COPCI. (2010). Obtenido de <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>

Del Valle, M. (2005). *Forjando Emprendedores. Las incubadoras de empresas en el Ecuador*. Caracas. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/453>

Eatable, A. (s.f.). *Eatable Adventures*. Obtenido de <https://www.eatableadventures.com/inversores/?lang=es>

Ecuador.com, D. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Obtenido de https://www.derechoecuador.com/uploads/content/2020/11/file_1606176731_1606176739.pdf

- Espae, E. d. (2019). Obtenido de <https://www.espae.espol.edu.ec/gem2019/#:~:text=El%20emprendimiento%20es%20un%20elemento,en%20Ecuador%20iniciaron%20un%20negocio.>
- Fondo Emprende. (2020). Obtenido de <https://www.fondoemprende.gob.ec/>
- GAD Ibarra. (2020). Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Ibarra. Ibarra.
- GAD, I. (2021). PORTAL TRIBUTARIO. Obtenido de <https://www.ibarra.gob.ec/site/portal-tributario/>
- Garcia, S. (2012). Incubadoras de empresas, creación de empresas y redes sociales. *Incubadoras de empresas, creación de empresas y redes sociales*. Sevilla: Universidad de Sevilla. Recuperado el 30 de 06 de 2020, de <https://core.ac.uk/reader/51381874>
- Gómez, L. (2002). Evaluación del impacto de las incubadoras de empresas: estudios realizados. *Pesamientos & Gestion*, 5,6.
- HERNANDEZ, C. (06 de 08 de 2021). ENTREVISTA INCUBADORA KITCO. (J. MANTILLA , Entrevistador) ZOOM. IBARRA. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/12GDPyhONBqj4nQJxHMxppyaYzT7bLMIQ/view?usp=sharing>
- Hernández, R., Fernández,, C., & Baptista,, M. (2014). *Metodología de la Investigación, sexta edición*. México: McGRAW-HILL.
- Hernández, R., Fernández,, C., & Baptista,, P. (2004). *Metodología de Investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- INEC. (2008). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Ibarra.pdf
- INEC. (JULIO de 2011). RESULTADOS CENSO NACIONAL ECONOMICO. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (2020). Censo Nacional Económico. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- INEC, I. N. (2020). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2020/>
- Malca, Ó. (2001). *Comercio electrónico*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Mayer-Granados, E. L.-A. (2011). Las incubadoras de negocios en México: un análisis descriptivo. *CienciaUAT*, 8-13.

- Muypymes. (2018). Obtenido de <https://www.muypymes.com/2018/02/07/silicon-valley-pasado-presente>
- Negocios, E. E. (2019). *Espae Escuela de Negocios*. Obtenido de https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/ppt_gem_2019.pdf
- Nichols, A. (2012). *Incubadoras de Empresas Un Modelo de Negocios Válido en América Latina*. Madrid: EAE. Obtenido de file:///C:/Users/user/Desktop/tesis/Incubadoras_de_Empresas_un_Modelo_Valido.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deustos SA Ediciones.
- PRENDHO . (2021). Obtenido de <https://www.prendho.com/incubadora-de-empresas-ecuador/>
- Publisher, 5. D. (2020). Obtenido de <file:///C:/Users/user/Desktop/tesis/Incubadorasysemillerosdeempresas.pdf>
- Posgrados, D. d. (2020). *Estructura de los perfiles de investigación del programa de maestría en administración de empresas de la Universidad de Otavalo*. Otavalo.
- Sánchez, A, & Tabuenca, A. (2001). *El fenómeno de la incubación de empresas y los CEEIS*. España: Servilab.
- Sanchez, X. (20 de diciembre de 2020). *Emprenderalia*. Obtenido de <https://www.emprenderalia.com/que-es-el-mvp-producto-viable-minimo/>
- Senescyt. (2017). Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-04/Acuerdo%202017-159_opt.pdf
- Siebel, T. M. (2001). *Principios del e-business*. Ediciones Granica SA. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Solis, M. (2018). Los Principios del Código Ingenio y su Incidencia en las Instituciones de Educación Superior. *Revista científica Hallazgos 21, 3 (suplemento especial)*. Obtenido de <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/266/172>
- Statista. (2021). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1104227/numero-acumulado-de-casos-de-coronavirus-covid-19-en-el-mundo-enero-marzo/>
- Tapia, E. (2017). El laboratorio donde nacen los restaurantes. *Líderes*.
- Toril, J, & Valenciano, J. (2009). Aproximación al modelo europeo de viveros de empresas. Estudio de casos. Boletín económico de ICE.

ULLOA, P. (26 de 06 de 2021). ENTREVISTA MENTOR INCUBADORA PRENDHO. (J. MANTILLA, Entrevistador) ZOOM. IBARRA. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/12GDPyhONBqj4nQJxHMxppyaYzT7bLMIQ/view?usp=sharing>

Velásquez, J. (2013). *EL EMPRENDIMIENTO EN LA TEORÍA ECONÓMICA*. Caracas: Universidad Metropolitana. doi:10.13140/RG.2.1.4613.8005

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Silicon_Valley

ANEXOS

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS REALIZADAS EN LAS ENTREVISTAS

1. ¿Cómo representante de la incubadora, ¿cuál es el objetivo principal de la misma?
2. ¿Cómo funciona la incubadora?
3. ¿Cuántos emprendimientos ingresan al proceso de incubación?
4. ¿Cómo es el proceso de incubación?
5. ¿Cómo es la estructura de la incubadora?
6. ¿Cuál es el costo del proceso de incubación?
7. ¿Cómo obtuvieron el fondo?
8. ¿Cuál es el porcentaje de éxito de los emprendimientos incubados?
9. ¿Cómo es la percepción que tienen los emprendedores sobre las incubadoras?

 ELECTRO OFERTAS <small>LÍDERES EN TECNOLOGÍA</small>			
Rocafuerte y Sucre esq.		Telefono 2111-842	
PROFORMA N. 1109			
CLIENTE : JENY MANTILLA CED/RUC: 1002500823 DIRECCION: IBARRA VENDEDOR(a) AURORA GUAJAN		19/5/2021	
CANT	DESCRIPCION	V.UNITARIO	P. TOTAL
60	Plato mediano redondo	\$ 1,98	118,93
60	Plato hondo	\$ 2,62	156,96
60	Plato grande redondo	\$ 2,53	151,61
60	Plato de postre	\$ 1,82	109,29
15	Salsero	\$ 0,94	14,06
100	Vaso	\$ 0,54	54,46
50	Vaso	\$ 0,95	47,32
10	Jarra de cristal	\$ 3,57	35,71
100	Cuchara sopera	\$ 0,26	25,89
100	Cucharilla	\$ 0,19	18,75
100	Tenedor grande	\$ 0,26	25,89
100	Cuchillo grande	\$ 0,60	59,82
15	Mantel blanco	\$ 16,07	241,07
10	Cubre mantel	\$ 4,91	49,11
100	Servilleta de tela	\$ 0,54	53,57
7	Mesa pequeña	\$ 53,57	375,00
2	Mesa grande	\$ 75,89	151,79
50	Sillas	\$ 40,18	2008,93
3	Estantería	\$ 120,54	361,61
2	Computadoras	\$ 499,00	998,00
2	Mesas de reuniones	\$ 180,00	360,00
10	5 sillas	\$ 20,00	200,00
2	Micrófonos	\$ 25,00	50,00
2	Cámaras	\$ 85,00	170,00
2	Proyector	\$ 450,00	900,00
1	Impresora	\$ 230,00	230,00
2	Pizarra	\$ 40,00	80,00
1	Silla	\$ 80,00	80,00
1	Escritorio	\$ 120,00	120,00
1	Impresora	\$ 230,00	230,00
1	Teléfono	\$ 35,00	35,00
1	Computadora	\$ 500,00	500,00
1	Archivador	\$ 100,00	100,00
		SUBTOTAL	8112,78
		IVA	973,53
DEPOSITO A LA CUENTA CORRIENTE DEL BANCO PICHINCHA A NOMBRE DE WESTER MONTALVO CTA# 3251982104		TOTAL	9538,95

Atentamente,

MIGUEL CRIOLLO
ADMINISTRADOR

TOTAL 18227,05