



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

INCOEMP

Inversión e Incubación de Emprendimientos

3. Modelo de Marketing

Autor:

Rodrigo Corral Franco

Tutor:

Ph.D. William Loyola

Guayaquil – Ecuador

Noviembre - 2013

RECONOCIMIENTOS

Nuestro primer mensaje de aprecio es para quienes hacen la ESPAE. Sus maestros y la coordinación académica facilitaron nuestra participación en el programa de formación de Master en Administración de Empresas, en el que con esfuerzos incorporamos destrezas para enfrentar el cada vez más competitivo y colaborativo mundo de los negocios. Su personal administrativo y de servicio siempre estuvo atento para colaborar e incluso cuidar de nosotros en emergencias.

Las conclusiones a las que llegamos en la presente propuesta de construcción de riqueza y bienestar no hubiesen sido posibles sin la colaboración y generosa disposición para compartir experiencias de las siguientes instituciones y personeros:

Abg. Gastón Alarcón	Vicepresidente Jurídico	ESPOL
Abg. Francisco Alemán	Catedrático	ESPAE
Sr. Carlos Álvarez	Gerente Propietario	Hamburguesas El Capi
Econ. Silvana Astudillo	Directora Administrativa	INNPULSAR
MBA. Alfredo Bustos	Socio	FIDESBURO
M.Sc. Guido Caicedo	Académico	ESPAE
Econ. Alex Cevallos	Coordinador de MGP	ESPAE
Ing. David Chang	Gerente de Innovación	INNVENTIO-ESPOL
Ing. Helmuth Chávez	Director de Heurística y Decano	Universidad Francisco Marroquín
Lcdo. Germán Cobos	Gerente General	Casa de Valores Silvercross S.A.
Sr. Fabián Encalada	Gerente Regional	Banco La Finca
Ing. Dayanara Endara	Asesora de Gerencia General	Corporación Financiera Nacional
PhD. Ma. Luisa Granda	Directora Académica	ESPAE
Sr. Stalin Granillo	Subgerente Comercial	Banco D-Miro
Dr. Carlos Guzmán	Académico	ESPAE
Abg. Andrés Icaza	Presidente del IEPI	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
PhD. Virginia Lasio	Directora	ESPAE
M.Sc. Mario Luces	Rector de COPOL	COPOL- FUNDAEM
PhD. Carlos Monsalve	Catedrático	ESPOL
Econ. Xavier Ordeñana	Catedrático	ESPAE
Dr. Pedro Páez	Superintendente	Superintendencia de Control y Poder de Mercado
M.Sc. Roberto Palacios	Catedrático	ESPAE
Ing. Ronald Pérez	Funcionario de Fiducia	Corporación Financiera Nacional
Ing. Antonio Quezada	Catedrático	ESPAE
Eco. Eduardo Sánchez	Coordinador Provincial Guayas	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria
Abg. Pedro Solines	Superintendente	Superintendencia de Bancos

AGRADECIMIENTOS

A mí amada esposa y compañera de continuas noches de estudio Denise y a mi hija por venir Sophia quien nos acompañó en la redacción del presente documento dando pataditas, en momentos despertándonos y recordándonos que estaba ahí con nosotros.

A mis padres Rodrigo y Patricia por haberme inculcado la necesidad de auto superación, y haber brindado su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera académica y profesional. Este ha sido el logro más complejo, mas sin embargo no será el último que acumularé. Son mi ejemplo y objeto de mi admiración.

A Dios Padre por todas las bendiciones que he recibido a lo largo de este proceso y dotarme de la fortaleza física y espiritual necesaria para superar esta etapa de mi vida.

A la ESPAÉ, por haberme permitido formar parte de la Escuela de Negocios, conocer a personas valiosas, a quienes nos permitieron pensar fuera de la caja y proponer a la comunidad académica una propuesta nueva que se integre con la sociedad económica

Finalmente el agradecimiento y reconocimiento especial a nuestro Director de Tesis, el Ph.D. William Loyola quien a lo largo de este proceso sembró una semilla en nosotros, como un ejemplo de desinteresada colaboración, al compartir su tiempo y conocimientos, invitándonos a un nivel de discusión y reflexión más allá del proceso de aprendizaje, evocando el pensamiento crítico.

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	iii
Lista de Tablas	v
Lista de Figuras	vii
Lista de Abreviaturas	viii
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1.1 Contexto General.....	1
1.2 Tesis de Modelo de Marketing	4
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	7
2.1 Contexto Estratégico.....	7
2.2 Problema de Decisión Gerencial	7
2.2 Diseño de la Investigación.....	8
2.3 Investigación.....	9
2.3.1 Caracterización de Grupos de Interés de INCOEMP	9
2.3.2 Incubadoras de Empresas	21
2.4 Entrevistas y Grupo Focal	29
2.4.1 Gestión de las Entrevistas a Expertos	29
2.4.2 Grupo Focal.....	58
2.5 Encuesta.....	65
2.5.1 Plan Muestral.....	65
2.5.2 Problema de Investigación	66
2.5.3 Preguntas de Investigación.....	67
2.5.4 Diseño, Prueba y Corrida de la Encuesta	68
2.5.5 Resultados de la Encuesta	70
2.5.6 Conclusiones del Procesamiento de la Encuesta.....	85
3. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	88
3.1 Mapa de Expectativas de Grupos de Interés.....	88
3.2 Entorno de los Grupos de Interés	94
3.2.1 Análisis Social de los Grupos de Interés.....	94

3.2.2	Análisis Industrial de los Grupos de Interés.....	97
3.3	Ambiente Interno de INCOEMP	100
3.4	Servicios Ofrecidos por INCOEMP	101
3.4.1	Inversión.....	101
3.4.2	Incubación	101
3.4.3	Red de Servicios.....	102
4.	ESTRATEGIAS DE MARKETING	103
4.1	Mercado Objetivo	103
4.2	Objetivos de Marketing	104
4.3	Estrategia del Servicio	105
4.3.1	Inversión.....	105
4.3.2	Incubación	106
4.3.3	Red de Servicios	107
4.4	Estrategia de precio	108
4.5	Estrategia de Marketing de INCOEMP	110
4.6	Resumen de Estrategias de Marketing de INCOEMP.....	120
4.7	Sistema de Valores y las Estrategias de Marketing	125
5.	PLANIFICACIÓN DE MERCADEO Y VENTAS.....	128
5.1	Pronósticos de Venta	128
5.2	Programación de las Actividades de Marketing	134
	BIBLIOGRAFÍA.....	135
	Páginas Web.....	135
	Entrevistas	136
	Eventos Asistidos	137
	Publicaciones Asociadas y Vinculantes	137
	ANEXOS	138
	Anexo 1: Entrevista en Radio I99 en el programa Diálogo en la Tarde	139
	Anexo 2. Formato de la Encuesta	147
	Anexo 3: Toma de muestra de Tesis existentes en la Biblioteca de ESPAЕ del año 2012 ...	156

Lista de Tablas

Tabla 1: Grupos de Interés de INCOEMP.....	10
Tabla 2: Características Demográficas de las Promociones 2007-2012 de la ESPAE	12
Tabla 3: Caracterización Profesores de la ESPAE (1 de 2)	13
Tabla 4: Perfil de la Escuela Superior Politécnica del Litoral	17
Tabla 5: Tipos de Tesis generadas en ESPAE	19
Tabla 6: Perfil de Inversionistas.....	20
Tabla 7: Iniciativas, Proyectos de Incubación y Crowdfunding en la Región	22
Tabla 8: Nómina de Expertos Entrevistados	31
Tabla 9: Expectativas de Grupos de Interés hacia el Gobierno.....	88
Tabla 10: Expectativas de Grupos de Interés hacia Alumnos Potenciales.....	88
Tabla 11: Expectativas de Grupos de Interés hacia Alumnos Actuales.....	89
Tabla 12: Expectativas de Grupos de Interés hacia Ex-Alumnos	89
Tabla 13: Expectativas de Grupos de Interés hacia Profesores.....	89
Tabla 14: Expectativas de Grupos de Interés hacia INCOEMP.....	90
Tabla 15: Expectativas de Grupos de Interés hacia ESPAE	91
Tabla 16: Expectativas de Grupos de Interés hacia ESPOL	91
Tabla 17: Expectativas de Grupos de Interés hacia Emprendedores	92
Tabla 18: Expectativas de Grupos de Interés hacia Inversores	93
Tabla 19: Expectativas de Grupos de Interés hacia Inversionista Ángel	93
Tabla 20: Expectativas de Grupos de Interés hacia Instituciones Financieras.....	93
Tabla 21: Tarifas INCOEMP	109
Tabla 22: Estrategia de Marketing con el (1) Gobierno.....	110
Tabla 23: Estrategia de Marketing con (2) Alumnos Potenciales.....	111
Tabla 24: Estrategia de Marketing con (3) Alumnos Actuales	111

Tabla 25: Estrategia de Marketing con (4) Ex-Alumnos	112
Tabla 26: Estrategia de Marketing con (5) Profesores	113
Tabla 27: Estrategia de Marketing con (6) ESPAE.....	114
Tabla 28: Estrategia de Marketing con (7) ESPOL.....	115
Tabla 29: Estrategia de Marketing con (8)) Emprendedores	1156
Tabla 30: Estrategia de Marketing con (9) Inversores	118
Tabla 31: Estrategia de Marketing con (10) Inversor Ángel.....	119
Tabla 32: Estrategia de Marketing con (11) Sector Financiero	120
Tabla 33: Resumen de Estrategias de Marketing Agrupadas por Stakeholder – 1 de 2	123
Tabla 34: Resumen de Estrategias de Marketing Agrupadas por Stakeholder – 2 de 2	124
Tabla 35: Sistema de Valores de INCOEMP	126
Tabla 36: Matriz de Estrategias de Marketing Agrupadas por Grupo de Interés y Objetivos Estratégicos.....	127
Tabla 37. Presupuesto de Ingresos por Número de Personas.....	129
Tabla 38. Presupuesto Resumen de Ingreso por número de Personas y Renovaciones.....	130
Tabla 39. Ingresos por Alquiler.....	131
Tabla 40. Ingresos por Capacitación - Asesorías y Publicidad.....	132
Tabla 41: Ingresos provenientes de la Comunidad ESPAE	133
Tabla 42: Cronograma Semanal de Implementación	134

Lista de Figuras

Figura 1: Diseño General de la Investigación	9
Figura 2: Flujo y Etapas del Crowdfunding	29
Figura 3: Diagrama General de la Idea de Negocio de INCOEMP	30
Figura 4: Resultado de la Encuesta.	70
Figura 5: Entorno que Enfrentan los Emprendimientos en el Ecuador	100

Lista de Abreviaturas

BEV: Banco Ecuatoriano de la Vivienda

BNF: Banco Nacional de Fomento

CFN: Corporación Financiera Nacional

COPOL: Colegio Politécnico

ESPAE: Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

ESPOL: Escuela Superior Politécnica del Litoral

FUNDAEM: Fundación De Ayuda a la Educación Media

GEM: Global Entrepreneurship Monitor

IEPI: Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual

INCOEMP: Institución creada para la Inversión, Colaboración e Incubación de Emprendimientos

PEA: Población Económicamente Activa

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

SBS: Superintendencia de Bancos y Seguros

SEPS: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

TEA: Actividad Emprendedora Temprana

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Contexto General

Concebir una idea de negocio es un reto que pone a prueba las competencias individuales o de un equipo para identificar oportunidades en un cierto mercado y concebir formas de aprovecharlas. Pasar del potencial de estas ideas, además de formalizarlas, a emprenderlas en el mundo real demanda de recursos financieros y de redes de contacto que suelen no estar disponibles.

Somos un grupo de ocho estudiantes pertenecientes a la ESPAE Graduate School of Management, promoción EMAE 15: Henry Andrade, Daniel Campoverde, Rodrigo Corral, Víctor Fernández, Denise Franco, Cecilia Moncayo, Enrique Pérez y Rossana Ricaurte, quienes motivados por nuestro maestro y tutor el Dr. William Loyola, decidimos ser agentes de cambio y nos aliamos para concebir mecanismos que habiliten un entorno más amigable para aquellos que se propongan poner en la práctica su idea de negocio. Esta idea preliminar esboza desde un inicio un elemento aglutinante: fomentar la colaboración e inversión entre la comunidad de profesionales de la ESPAE.

La primera fase demandó esfuerzos colectivos para reconocer cómo otros habían enfrentado estas limitaciones. Se recurrió adicionalmente a datos secundarios, entrevistas, encuestas, grupos focales para validar y exponer las preliminares presunciones. Más tarde volvimos a retroalimentarnos al escuchar las grabaciones de audio y video; las transcribimos, analizamos, discutimos, buscando profundizar en los vacíos o dudas que surgían en el ahora más complejo campo de acción del que originalmente consideramos.

En una segunda fase, en un proceso de intensas discusiones y acuerdos, se definió el diseño central que tendría el modelo de negocio, al cual se lo denominó: INCOEMP “Inversión e Incubación de Emprendimientos”.

Finalmente, nos organizamos en cuatro grupos para el desarrollo de los siguientes componentes de la idea de negocio en función de nuestras fortalezas o intereses individuales:

1. Modelo de Negocios

3. Modelo de Gestión

2. Modelo de Marketing

4. Modelo de Gobernanza

Esta iniciativa no debe ser entendida sólo en el contexto de nuestra escuela de negocios, sino también, en términos del rol del emprendimiento en Ecuador. Así por ejemplo, alrededor del 88% de la población consultada opina que emprender es una buena opción de carrera...” (GEM, 2012).

Si consideramos el emprendimiento en términos del impacto económico, en la actualidad en el Ecuador, el 70% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son PYMES; y éstas iniciativas emprendedoras aportan más del 25% del PIB no petrolero del país y su generación de mano de obra bordea el 70% de toda la PEA (EKOS Negocios, 2012).

En la otra orilla de esta visión positiva, está la aversión al riesgo, el que es considerado por expertos en inversiones como German Cobos¹, Gerente de Silvercross, como un elemento cultural que opera como barrera para el emprendimiento.

Otro factor relevante en el desarrollo de los emprendimientos es el rol que cumplen las incubadoras de empresas. Estas son organizaciones que ayudan a sobrevivir y crecer los emprendimientos durante el período de arranque en el que son más vulnerables.

Para las incubadoras, su sostenibilidad operativa en el largo plazo se presenta como un factor crítico para su supervivencia. La economista Silvana Astudillo², Directora de Innulsar, señala que es común observar, con el paso del tiempo, el declive del apoyo financiero ofrecido por los socios fundadores de las incubadoras. En la misma línea, Guido Caicedo³, profesor de ESPAE, confirma la premisa antes mencionada.

El gobierno como un importante miembro de los grupos de interés en la actividad empresarial en Ecuador ha implementado cambios profundos en la legislación y sus instituciones de control. Estas disposiciones están cambiando la forma de administrar los negocios.

Al respecto William Loyola, (E+E, 2013)⁴, resalta que los líderes de las organizaciones privadas en Ecuador, enfrentan un cambio de paradigma en el que se redefinen los límites y

¹ Representante de la casa de valores Silvercross con más de 20 años de experiencia en inversiones.

² Directora de INNPULSAR en Cuenca, con 8 años de experiencia operando una incubadora y visitando proyectos en diferentes países.

³ Ex director del Centro de Desarrollo de Emprendedores (CEEMP) de ESPOL.

⁴ Artículo que discute el Control del Mercado y la Estrategia Organizacional.

formas de crecimiento de las organizaciones, presentándose ante dos extremos: (1) aceptar las restricciones dadas y adaptar el accionar y crecimiento empresarial a los límites legalmente permitidos, o (2) innovar y habilitar el crecimiento por medio de la diversificación e innovación abierta. Esta última se enfrenta a la realidad de que en nuestros mercados la diversificación empresarial es aún una tarea pendiente y no muy bien entendida. Loyola recomienda que para empezar, los propietarios de las grandes empresas tendrían que considerar el reto de crecer asociándose con nuevos actores, e implementar esquemas de gobernanza que separen y regulen los roles del emprendedor, del propietario y del gestor.

Las condiciones antes mencionadas caracterizan una ventana de oportunidad para implementar el modelo de negocio propuesto, el cual combina la inversión de riesgo, la incubación de empresas y, como un valor agregado, el principio de la colaboración entre diferentes actores estratégicos, organizados en una cadena de valor que pretende minimizar el riesgo de mortalidad temprana de los emprendimientos, al mejorar las condiciones de su desarrollo.

Nuestro objetivo es aportar con la creación dentro de la ESPAE, de un corredor empresarial y centro de Incubación de empresas. INCOEMP promoverá la integración de las cadenas de valor de las empresas incubadas resolviendo dificultades muchas veces no relacionados al giro del negocio, tales como: permisos de funcionamiento, trámites legales de constitución, propiedad intelectual, laborales, financiamiento, entre otros.

La ESPAE, como socio estratégico desempeña un rol protagónico en la cadena de valor de nuestra propuesta, pues participa con recursos importantes para las actividades a desarrollarse, tales como: infraestructura, coaching de profesores, redes de contactos, y la materia prima: las Tesis. Es así que, enmarcados en el proceso de la elaboración de nuestras Tesis, hemos dado forma a esta propuesta, la que sin duda va en beneficio de todos los grupos de interés que participarían en este modelo de negocio.

Finalmente, si bien los miembros de cada grupo inscribimos nuestros nombres en una cierta tesis y eventualmente la defenderemos, es necesario enfatizar que el todo sólo es posible gracias al esfuerzo de este apasionado y comprometido equipo.

1.2 Tesis de Modelo de Marketing

Modelar mercadeo en INCOEMP atiende el problema gerencial relacionado con la construcción y desarrollo de relaciones de confianza y compromiso con sus aliados y grupos de interés estratégicos. En particular, el objetivo principal es habilitar un ecosistema en el que ESPAE y su comunidad ESPAE, compuesta por maestrantes, profesores y ex-alumnos, dinamice los procesos de inversión, colaboración e incubación de emprendimientos.

Atender este reto comienza con investigar y explorar iniciativas similares o complementarias en América Latina. El recorrido descubrió ocho iniciativas provenientes de Ecuador, Chile y Guatemala. También, nos llevó a entender que el enfoque de ICOEMP se acercaba al concepto de Crowdfunding, el cual consiste en financiamiento colectivo de ideas (no necesariamente de negocios) por parte de personas que comparten intereses comunes.

La exploración inicial generó un modelo preliminar que de forma visual y animada, mediante un video de 3 minutos, sirvió como mecanismo de introducción de la “idea” a los 23 expertos entrevistados; a quienes en términos generales se les preguntó que opinaban sobre el emprendimiento en el Ecuador, las facilidades o dificultades para llevarlo a cabo y finalizábamos pidiéndoles con sus recomendaciones al modelo presentado.

Cada entrevista tenía por objeto indagar sobre temas específicos sobre la concepción de INCOEMP, un proceso de mejora continua y reingeniería de 26 hitos incrementales y de quiebre que refinaron nuestro entendimiento sobre el negocio.

Un grupo focal, cuyo panel estuvo conformado por miembros de la comunidad académica de ESPOL y ESPAE, tuvo como propósito socializar por primera vez, ante representantes de nuestro aliado estratégico, la interacción de INCOEMP con la Comunidad ESPAE y la sociedad en general, enfatizando en el valor que esta agrega a la imagen de ESPAE.

Producto de este Grupo Focal, representantes de INCOEMP fuimos invitados a la Radio I99 en el programa “Diálogo en la tarde”, a participar de un panel que analizaría la propuesta de la promoción al emprendimiento, como estrategia de campaña política, previo a las elecciones del presente año. (La transcripción de esta entrevista de encuentra como Anexo 1).

La información recopilada en la etapa exploratoria logra consolidar un inventario de 11 grupos de interés; los que perfilamos para tener un más clara ideas sobre ellos.

El análisis de esta data nos llevó a desarrollar Mapas de Expectativas de estos 11 grupos de interés identificados, el cual luego nos ayudó a definir las estrategias de marketing que INCOEMP implementará.

Además, repasamos el análisis del entorno de INCOEMP en el contexto específico de estos grupos de interés para asegurar que el micro análisis no pierda de vista el todo.

La propuesta de marketing identifica el mercado objetivo, tres servicios, ocho grupos de clientes principales y dos aliados estratégicos, y desarrolla una agenda para los 11 grupos de interés por medio de 18 estrategias complementarias y coherentes que propone un discurso pro-acción para cada grupo.

Para asegurar enfoque y alineamientos estas 18 estrategias de marketing fueron validadas contra el Sistema de Valores de INCOEMP y en particular con los tres objetivos estratégicos relacionados a la perspectiva de Clientes y Comunidad.

La planificación de ventas se revela en los flujos de ingresos presentados de manera detallada en el análisis financiero desarrollado integralmente en la Tesis 3. Modelo de Gestión. La programación de las actividades iniciales de marketing se revela en el lanzamiento de INCOEMP durante la propuesta de institucionalización de la semana del emprendedor a realizarse durante la 3ra semana de Enero del año 2014.

En resumen, a diferencia de los planes tradicionales de mercadeo en el que las 4P's caracterizan el análisis, este modelo de marketing enfatiza entender a profundidad las expectativas de los aliados y grupos de interés en las relaciones de intercambios con INCOEMP. A partir de ese entendimiento se conciben coherentes estrategias de marketing, asegurando que ellas estén alineadas a la estrategia general de la organización y a su sistema de valores.

Esta propuesta de marketing plantea co-crear oportunidades que *invita* al riesgo de invertir en y entre nosotros; y propone la actividad nada común de colaborar en los negocios. Requiere de pasión y valentía en un extremo; de cumplimiento de normas y transparencia para construir confianza, en el otro extremo; y depende en alto grado de que las voces de los aliados maten

su compromiso con esta forma de construir un ecosistema emprendedor con el constructivo discurso de la mejora continua.

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 Contexto Estratégico

En la Tesis 1. Modelo de Negocios de INCOEMP se analiza el entorno social e industrial de los sectores financieros y de incubación de empresas utilizando modelos de alcance amplio como el modelo PESTLE (pondera las tendencias fuerzas generales) y el modelo 5+1 (pondera las tendencias de las fuerzas competitivas y colaborativas) para formular una estrategia que aprovecha una ventana de oportunidad que plantea que INCOEMP se enfoque en los emprendimientos que surjan den la Comunidad de ESPAE diferenciándose por medio de los ejes transversales de su modelo de negocio: Gestión de Aliados, Gestión de la Inversión, Gestión de la Incubación.

Esta elección estratégica, si bien identifica a los grupos de interés y los intercambios que crean y capturan valor con ellos (Canvas y Prueba Ácida del modelo de negocio), no logra, por la orientación de sus modelos de análisis, validar la propuesta de valor, ni caracterizar iniciativas específicas que atiendan las expectativas de estos grupos de interés. El propósito central de esta tesis es explorar, analizar y proponer las formas particulares que deben tomar y difundirse los servicios de INCOEMP, tomado en consideración la Misión y Visión establecidas producto del antes mencionado análisis como parte de la Tesis Modelo de Negocio en su sección 10.3.

Misión: Ser un aliado estratégico de la ESPAE Graduate School of Management para impulsar la INVERSIÓN e INCUBACIÓN de emprendimientos amparados en un modelo colaborativo que permita generar valor para sus aliados, esto es sus inversionistas, comunidad ESPAE, trabajadores y accionistas, promoviendo así el emprendimiento en el país.

Visión: Ser en el año 2018 líderes a nivel nacional en el emprendimiento estudiantil en ámbitos universitarios mediante alianzas, inversión participativa e incubación de ideas de negocio.

2.2 Problema de Decisión Gerencial

Cuando consideramos a los maestrantes de la ESPAE entre ellos existe un porcentaje, que en fiel cumplimiento del requisito de graduación, desarrolla un plan de negocios que cumple con los requisitos académicos, otro tanto elabora propuestas de intra-emprendimientos para sus

respectivas empresas auspiciantes; y s finalmente un pequeño porcentaje de proyectos que son confeccionados con la intención de convertirse en una empresa real, y de entre ellos algunos tienen el real potencial de serlo.

Uno de los principales factores que influyen en que éstos emprendimientos no se lleven a cabo, se centra en que la mayor parte de los maestrantes son empleados en relación de dependencia y no necesariamente cuentan con los recursos necesarios (económicos, herramientas legales, técnicas, tecnológicas, etc.) para materializarlo; es decir, con un ecosistema que incentive al estudiantes y les permita transitar de sus empleos actuales a una decisión, que implicando riesgo, cristalice su idea de negocio en un futuro emprendimiento.

En el contexto de esta necesidad emerge una idea de negocio que consiste en constituir una *institución*, en la figura de un aliado estratégico para la ESPAE, que contemple el proceso de Inversión, Colaboración e Incubación de Emprendimientos (INCOEMP). En razón de lo expuesto y ante las realidades observadas y descritas, nos planteamos el siguiente problema de Decisión Gerencial:

“¿Debemos crear una empresa aliada estratégicamente con la ESPAE que tenga como objetivo principal facilitar un ecosistema en el que la Comunidad ESPAE, compuesta por maestrantes, profesores y ex-alumnos, participe de un proceso de inversión, colaboración e incubación de emprendimientos?”.

2.2 Diseño de la Investigación

Reconociendo el grado de complejidad que implica el problema de decisión gerencial planteado, y con el afán de identificar los lineamientos generales de la investigación de mercado, proponemos un proceso de tres etapas que incluye:

(1) Etapa de Investigación: identifica (a) las características de los grupos de interés que participan en el modelo de negocio propuesto y (b) identifica las iniciativas o proyectos incubación de empresas o similares con el problema planteado, y que se encuentran en operación en Latinoamérica.

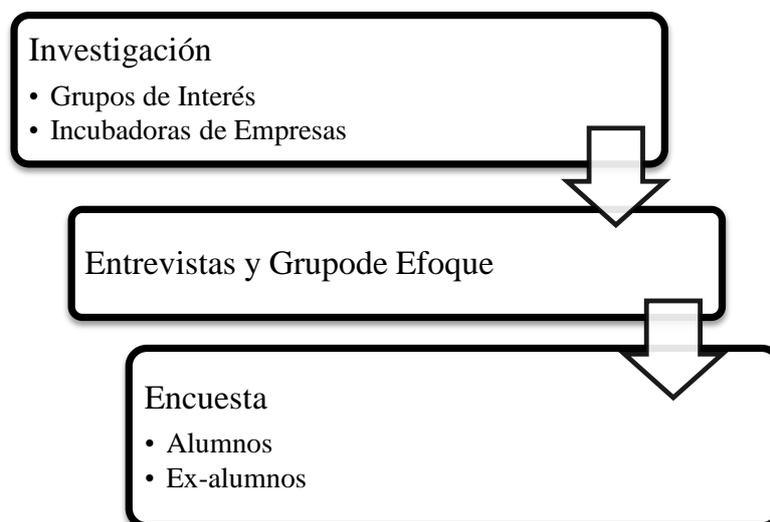
El propósito central de esta última actividad es reconocer alternativas de solución a un problema con el que hemos llegado a convivir en lo cotidiano en la ESPAE: la limitada

materialización de los emprendimientos. Este proceso de investigación busca capitalizar las experiencias y así configurar lineamientos generales de este tipo de proyectos.

(2) Etapa Exploratoria: partiendo del entendimiento de la etapa anterior incursiona en entrevistar a expertos y fomentar un grupo focal que revele características del ecosistema que contribuyan al modelo de negocio (INCOEMP).

(3) Encuesta: Finalmente se diseñó una encuesta dirigida específicamente al sector de los clientes (potenciales inversionistas o emprendedores), con la intención de identificar las principales motivaciones para asumir uno de estos roles, o de mantener su situación actual (Ver Figura 1).

Figura 1: Diseño General de la Investigación



Fuente: El Autor

2.3 Investigación

2.3.1 Caracterización de Grupos de Interés de INCOEMP

En la visión amplia de Freeman, R. E (1984) los grupos de interés son aquellos que pueden afectar o ser afectados por la consecución de los objetivos de la empresa, y en ese contexto la tesis de Modelo de Negocios identificó 11 “stakeholders” en relación con los intercambios que emergen de la concepción de INCOEMP (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Grupos de Interés de INCOEMP

1. Gobierno	
Comunidad ESPAE	2. Alumnos Potenciales
	3. Alumnos Actuales
	4. Ex-alumnos
	5. Profesores
Aliados	6. ESPAE
	7. ESPOL
8. Emprendedores	
9. Inversores	
Sector Financiero	10. Inversionistas Ángeles
	11. Instituciones Financieras

Fuente: 1. Tesis de Modelo de Negocios

En esta etapa es necesario pasar de la visión estratégica sobre los grupos de interés que habla de la construcción de valor a las implicaciones más pragmáticas del marketing que se preocupa más de lograr claridad sobre la mezcla de mercadeo (marketing mix).

2.3.1.1 Gobierno

La línea de pensamiento del gobierno ha establecido un conjunto de leyes y estructuras que se soportan mutuamente y tienen por objeto la creación de un ecosistema orientado a la dinamización de la economía a partir de la participación de actores, hasta el momento informales, bajo la premisa de la socialización y distribución equitativa de la riqueza.

En el contexto del marketing de INCOEMP el gobierno podría ser caracterizado como (a) un demandante de servicios de capacitación para emprendedores de micro o pequeña empresa, (b) servicios de capacitación a las instituciones gubernamentales que apoyan el emprendimiento.

Estas posibilidades deberán evaluarse con detenimiento a medida que progresa la investigación de mercado.

2.3.1.2 Alumnos: Potenciales, Actuales y Exalumnos

La ESPAE ofrece las siguientes 5 Maestrías:

- Maestría en Administración de Empresas – MBA Part time
- Maestría en Administración de Empresas – MBA Ejecutivo
- Maestría en Gestión de Proyectos – MGP Ejecutivo
- Maestría en Gerencia Hospitalaria – MGH Ejecutivo
- Maestría en Tributación – METRI Ejecutivo

La Tabla 2 caracteriza la población de estudiantes desde el año 2007 al 2012 de la ESPAE⁵⁻⁷. De ella se revela que cuando cursaron la maestría:

- El 44% tenía menos de 32 años y el 78% menos de 40 años.
- El 42 % eran profesionales de Administración/Economía, 26% de Ingeniería y 17% de Medicina.
- El 70% trabajaban en el sector privado y 30% en el público.
- El 23% trabajaban en el sector servicios, 9% en el comercial, 12% en el industrial y 20% en salud.
- El 36% tenía ingresos mensuales inferiores a \$1500, 35% entre \$1500 y \$2000, y 29% más \$2000.
- El 25% tenía experiencia laboral de hasta 4 años, 29% entre 4 y 8 años, y 47% más de 8 años.

⁵ Directorio por promociones y tipo de Maestría:

http://www.espae.espol.edu.ec/component/option,com_sobi3/Itemid,124/lang.es/

⁶ <http://www.espae.espol.edu.ec/estad%C3%ADsticas-de-los-estudiantes-de-las-%C3%BAltimas-promociones>

⁷ <http://www.espae.espol.edu.ec/estad%C3%ADsticas-de-los-estudiantes-de-los-5-%C3%BAltimos-a%C3%B1os>

Tabla 2: Características Demográficas de las Promociones 2007-2012 de la ESPAE

Maestrías	MBA Tiempo Parcial	MBA Ejecutivo	Gestión de Proyectos	Gestión Hospitalaria	Tributación
Admisión media anual	30	36	40	35	38
Edad	71% hasta 31 25% entre 31-39 3% entre 39-47	50% entre 31-39 25% hasta 31 21% entre 39-47 4% entre 47-56	57% hasta 31 29% entre 32-39 9% entre 40-47 4% entre 48-56	18% hasta 31 37% entre 31-39 24% entre 39 - 47 18% entre 46 -56	50.5% hasta 31 28,5% entre 32-39 12% entre 40-47 7% entre 48-56
Profesión	45% Adm. 33% Ingeniería 21% Economía 2% Otras	41% Ingeniería 31% Adm. 24% Economía 3% Otras	63% Ingeniería 21% Administración 14% Economía 1.4% Otras	88,4% Médicos, Lcda. 6,9% Administración 3% Ingeniería	40,6% CPA 28% Ing. Com. 13% Economista 7% Abogado 5,4% Cont./Aud. 6% Otros.
Universidad	73% Pública 26% Privada 1% Extranjera	64% Pública 34% Privada 2 % Extranjera	77% Pública 22% Privada	54.6% Guayaquil 19% de UCSG 9% Otras 4,6% Central 3% ESPOL	40% Guayaquil 21.9% Laica VR 13.7% UCSG 13% ESPOL 10% ESPOL
Tipo de Empresa	83% Privada 16% Pública 1% ONG	86% Privada 14% Pública	66% Privada 34% Pública	43% Pública 41% Privada 16% ONG	76.67% Privada 23,3% Pública
Sector	26% Servicio 19% Comercial 15% Industrial 15% Otro 10% Financiero 8% SSPP 7% Educación	21.3% Servicio 15,3% Comercial 20% Industrial 14.2% Otro 10.6% Financiero 8% SSPP 4.7% Telco 4,7% Salud	28% Público 22.6% Servicios 16.7% Industrial 14% Otros 5.9% Telco 4% Educación 3,94% Construcción	92% Salud 1,5% Público 1,5% Educación	44,5% Servicio 14% Comercio 9.3% Industrial 6.5% SRI 6,5% Educativo 3,85% Financiero 3,85 Agrícola 8% Otros
Ocupación o Cargo	27% Jefes 27% Anal./Espec. 26% Asist. Adm. 6% Supervisor 6% Ger. Gen. 8% Varios	45% Jefes 9% Ger. Gen. 12% Anl./Espec. 8.8% Ger. Func. 11% Subger./Consul. 2% Pres./Vice PYMES	40% Anal./Especial. 20.5% Jefe 13% Asistente 8% Ger. Func. 8% Supervisor 3.5% Ger. Gen. 2,5 % Suger./Consul. 1% Docente 1% Contratista	47,6% Medico 15.6% Jefe 12.5% Ger. Gen. 9.3% Ger. Func. 5.4% Enfermeras 3,1% Supervisor 4.7% Consultor	37.9% Jefes 18% Asistentes 14.8% Gerentes 10.4% Analista 4,4% Supervisor 3.8%, Propietario 6.6% Consul./Pres. 3.8% Otros
Experiencia Laboral	24% con 2- años 24% con 2 a 4 años 20% con 4 a 6 años 13% con 6 a 8 años 19% con 8+ años	73% con 8+ años 10% con 6 a 8 años 11% con 4 a 6 años 5% con 2 a 4 años	30% con 8 + años 28% con 2 a 4 años 16% con 4 a 6 años 14% hasta 2 años 12% con 6 a 8 años	42% con 8+ años 21% con 2 a 4 años 19% con 4 a 6 años 10% con 6 a 8 años 9% hasta 2 años	60% con 8+ años 5% con 2 a 4 años 15% con 4 a 6 años 20% con 6 a 8 años
Experiencia Gerencial	95% con 2- años 3% con 2 a 4 año 1% con 4+ años	45% con 2- años 20% con 2 a 4 años 14% con 4 a 6 años 8% con 6 a 8 años 14% con 8+ años	83% con 2- años 6 % con 2 a 4 años 4% con 4 a 6 años 4% con 6 a 8 años 3% con 8+ años	78% con 2- años 9% con 2 a 4 años 6% con 4 a 6 años 4% con 6 a 8 años 2% 8+ años	65% 8 + años 20% con 6 a 8 años 15% con 4 a 6 años
Región de procedencia	100% Guayaquil	94% Costa 6% Sierra	91% Costa 8% Sierra 1% Oriente	92% Costa 7% Sierra 1% Oriente	92% Guayaquil 2,7% Machala 2.2% Cuenca 2,2% Ambato
Ingresos mensuales	60% de 800 a 1.001 30% de 1.001 a 1.500 10% de 1.501 a 2.000	30% de 1.000 a 1.500 50% de 1.501 a 2.000 20% de 2.001+.	40% de 1.000 a 1.500 40% de 1.501 a 2.000 20% de 2.001+	40% de 2.001 a 2.500 30% de 501 a 2.000 30% 2.501+	40% de 1.501 a 2.000 30% de 2.001 a 2.500 15% de 1.001 a 1.500 15% de 500 a \$ 1.000

Fuente: ESPAE Graduate School of Management. **Elaborado:** El Autor

En el contexto del marketing de INCOEMP los Alumnos podrían ser caracterizados como (a) un demandante de servicios de capacitación para emprendedores de micro o pequeña empresa, (b) oferente de bienes o servicios como parte integral del ecosistema emprendedor, (c) inversionista en la figura de crowdfunding propuesta por INCOEMP, (d) inversionista ángel en la figura de miembro suscrito a INCOEMP que exprese su deseo de cofinanciar parcial o totalmente un emprendimiento proveniente de la Comunidad ESPAE.

Estas posibilidades deberán evaluarse con detenimiento a medida que progresa la investigación de mercado.

2.3.1.3 Profesores

A la fecha ESPAE cuenta con 39 profesores con quienes tienen una estable relación institucional. Además, cuenta con otros 14 profesores visitantes, 7 de ellos nacionales y los restantes vienen del exterior (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Caracterización Profesores de la ESPAE (1 de 2)

		Cant.	%
Género	Hombres	28	72%
	Mujeres	11	28%
Edad	30-40	15	38%
	41-51	13	33%
	52-62	9	23%
	63-73	2	5%
Nacionalidad	Ecuatorianos	38	97%
	Chilenos	1	3%
Área del título de 3er nivel	Ciencias sociales y del comportamiento	14	36%
	Ingeniería y afines	12	31%
	Derecho	6	15%
	Educación comercial y de administrativa	2	5%
	Medicina	2	5%
	Informática	1	3%
	Ciencias físicas	1	3%
	Periodismo	1	3%
Título profesional	Magister	27	69%
	PhD.	9	23%
	Diploma Superior	3	8%

Tabla 3: Caracterización Profesores de la ESPAE (2 de 2)

Región de donde proviene el títulos profesionales	Norteamérica	11	28%
	Europa	8	21%
	Latinoamérica (excepto Ecuador)	7	21%
	Ecuador	13	33%
Área del último título profesional	Educación comercial y de administrativa	22	56%
	Ciencias sociales y del comportamiento	6	15%
	Derecho	5	13%
	Agricultura, silvicultura y pesca	2	5%
	Ciencias aplicadas	2	5%
	Ciencias ambientales	2	5%

Fuente: ESPAE Graduate School of Management⁸. **Elaborado:** El Autor

En el ámbito económico de la presente caracterización, los profesores de planta probablemente tienen ingresos promedio de \$5000 dólares mensuales (60.000 anual) considerando que puede ser equiparado con el sueldo de un profesor principal docente de ingeniería⁹, y que refleja el cumplimiento de la ley de transparencia de la ESPOL. Por otro lado los profesores que no son de planta, son por su perfil profesionales o empresarios exitosos en sus áreas, por lo que es seguro asumir que tiene ingresos mensuales similares o superiores a los profesores de planta

En el contexto del marketing de INCOEMP los Profesores podrían ser caracterizados como (a) un proveedor de servicios de capacitación para emprendedores de micro o pequeña empresa, (b) oferente de bienes o servicios como parte integral del ecosistema emprendedor, (c) inversionista en la figura de crowdfunding propuesta por INCOEMP, (d) inversionista ángel en la figura de miembro suscrito a INCOEMP que exprese su deseo de cofinanciar parcial o totalmente un emprendimiento proveniente de la Comunidad ESPAE.

⁸ <http://www.espae.espol.edu.ec/estad%C3%ADsticas-de-los-profesores>

⁹ Información disponible en la página web:

(<http://www.transparencia.espol.edu.ec/Personal/roles.aspx?&seccion=1&nivel=2&subnivel=0>)

Estas posibilidades deberán evaluarse con detenimiento a medida que progresa la investigación de mercado.

2.3.1.4 ESPAE

La ESPAE es la primera escuela de negocios del Ecuador, fue creada en el año 1983 y durante 30 años a graduado:

- 30 promociones de MBA Part Time (MBA)
- 17 promociones de MBA Executive (EMBA)
- 9 promociones de Maestría en Tributación
- 9 promociones de Maestría en Gestión de Proyectos
- 6 promociones de Maestría en Gerencia Hospitalaria

Ha graduado a cerca de 2.100 profesionales durante toda su trayectoria, de los cuales el 35% de los graduados de MBA son empresarios, mientras que el 14.3% de los graduados del MBA han constituido su plan de negocios en una empresa.

En el ranking de la revista América Economía del año 2013 está ubicada entre las 40 mejores escuelas de negocios de Latinoamérica, siendo No.1 en Ecuador por su Fortaleza Académica. En ese aspecto ha contribuido con 56 proyectos de investigación, 116 publicaciones, 18 consultorías realizadas, 3 series monográficas de documentos de trabajo y 32 casos de estudios publicados

Como parte de su red de contactos ofrece a su alumnado pasantías internacionales en prestigiosas universidades, tales como:

- Universidad de Tulane en New Orleans- EE.UU.
- Universidad de Quebec Montreal-Canadá
- Universidad de Dijon- Francia
- Universidad EADA en Barcelona- España
- INCAE en Alajuela- Costa Rica
- Universidad de Houston Texas- EE.UU.
- Universidad Adolfo Ibáñez - Chile
- Universidad de Belgrano-Argentina

En el contexto del marketing de INCOEMP, ESPAE constituye un aliado estratégico, con el cual INCOEMP persigue el aprovechamiento de sinergias provenientes de la interacción entre la propuesta del modelo de negocios de incubación e inversión propuesto por INCOEMP, con la estructura académica y ESPAE el potencial que posee de incrementar su red de contactos mediante afiliación de forma creciente y anual.

2.3.1.5 ESPOL

La Escuela Superior Politécnica del Litoral es una institución pública, fundada el 29 de octubre del año 1958, que cuenta al momento de este análisis¹⁰ con 13.124 estudiantes activos, de los cuales 9.757 se encuentran cursando pregrado y 509 se encuentran realizando estudios de postgrado. Su rector es el Ms C. Sergio Flores, quien tiene a su cargo una institución en constante crecimiento, que en la actualidad cuenta con 27 carreras de ingeniería, 7 carreras de licenciatura, 11 carreras de tecnología, 12 diplomados y 19 maestrías lo largo de sus seis Campus (Gustavo Galindo, Las Peñas, CENAIM, Santa Elena, Daule, Samborondón).

En el contexto del marketing de INCOEMP, ESPOL constituye un aliado estratégico, con quien a través de ESPAE, se podría ofrecer a la comunidad académica el complemento necesario para convertir en oportunidades de negocio los desarrollos de procesos y tecnología provenientes de sus centros de investigación.

¹⁰ <http://www.espol.edu.ec/>

Tabla 4: Perfil de la Escuela Superior Politécnica del Litoral

FACULTADES (5)	Ciencias de la Tierra	Electricidad y Computación	Marítima, Ciencias Biológicas, Oceánicas y Recursos Naturales		Mecánica y Ciencias de la Producción		Economía y Negocios
INSTITUTOS (3)	Ciencias Matemáticas		Ciencias Físicas			Ciencias Químicas y Ambientales	
ESCUELAS (2)	Diseño y Comunicación Visual				ESPAE- Postgrado en Administración de Empresas		
CENTROS DE INVESTIGACION (7)	Centro de Estudios del Medio Ambiente	Centro de Estudios e Investigación Estadística	Centro de Investigaciones Biotecnológicas del Ecuador	Centro de Investigación Científica y Tecnológica	Centro de Investigación y Proyectos Aplicados a las Ciencias de la Tierra	Centro de Tecnologías de Información	Centro Nacional de Acuicultura e Investigación Marina
CENTROS DE APOYO ACADEMICO (5)	Centro de Educación Continua	Centro de Investigación y Servicios Educativos	Centro de Información Bibliotecaria	Centro de Lenguas Extranjeras		Centro de Servicios Informáticos	
EMPRESAS (7)	CONDUESPOL	ESPOL - TECH E.P.	ESPOLTEL	LABORATORIO PROTAL	HIDROESPOL	SEBIOCA	TRANSESPOL
REVISTAS PRODUCIDAS (6)	FENopina	Investigación y Desarrollo	Matemática	Tecnológica	Focus	E+E	

Fuente: Escuela Superior Politécnica del Litoral¹¹

¹¹ <http://www.espol.edu.ec/>

2.3.1.6 *Emprendedores*

Virginia Lasio comentando los hallazgos del GEM (2012) comparte algunas ideas sobre los emprendedores en el Ecuador:

- El potencial del emprendimiento ecuatoriano radica en el emprendedor, es decir en su optimismo, capacidad para percibir oportunidades de negocio en el futuro cercano, persiste en emprender aun cuando haya fracasado antes, y tienen convicción sobre su capacidad para crear un negocio.
- En Ecuador el índice de nuevos negocios es alto, pero también lo es el índice de cierre de negocios.

En palabras de Lasio:

La educación y no solo el entrenamiento en creación de empresa a través de los estudios de cuarto nivel en administración de empresas - donde se ha puesto el énfasis en los últimos años - determinarían en buen grado la naturaleza de los emprendimientos. Se ha encontrado que a medida que crece el nivel de educación de los emprendedores, la TEA pasa a ser principalmente de oportunidad. Este por lo tanto es un tema que merece atención; contar con una población más educada incidiría en contar con mayor proporción de emprendimientos por oportunidad, mejor preparados para crecer y competir.¹²

En el contexto del marketing de INCOEMP el Emprendedor se convierte en un rol que pudiesen llegar a asumir cualquier miembro de la Comunidad ESPAE, siendo pieza fundamental de la generación de ideas de negocio con potencial de convertirse en negocios atractivos para los inversores. Es así que se realizó un muestreo del tipo de tesis que están siendo generadas en ESPAE (ver Anexo 3), para lo cual se tomó una muestra aleatoria de 43 documentos, de los cuales se analizó el tipo de contenido que presentaba, ya sea que estuviese inclinado a convertirse en un documento netamente académico, o si su contenido serviría como un intra-emprendimiento en la empresa auspiciante del curso de postgrado del maestrante, o si su contenido tuviese por objeto el desarrollo de un plan de negocio con potencial de convertirse en un emprendimiento. Los resultados se muestran en la tabla siguiente.

¹² Informe GEM Ecuador 2012

Tabla 5: Tipos de Tesis generadas en ESPAE

Tipo de Tesis	Cant.	Porcentaje
ACADEMICA	1	2%
EMPRESARIO	32	74%
INTRA-EMPRESARIO	10	23%

De este muestreo, y en una etapa temprana de la exploración podemos asumir que si existe un porcentaje adecuado (74%) de Tesis con un contenido influenciado por la generación de Ideas de Negocio con potencial de convertirse en emprendimientos.

2.3.1.7 Inversores

En términos generales se considera inversionista a toda persona natural o jurídica que posee recursos económicos (monetarios, bienes muebles, bienes inmuebles) disponibles que pueden ser destinados de manera total o parcial a voluntad y criterio de la persona dueña de los mismos a actividades de emprendimiento que para este propósito serán recomendadas por INCOEMP, a cambio de una participación accionaria, con el fin de procurar obtener algún rendimiento económico después de un determinado plazo.¹³

Para efectos de perfilar los diferentes tipos de inversionistas hemos preparado la Tabla siguiente en la que se segrega a los inversionistas por el tipo de riesgo que sume, el tipo de rendimiento que espera y el plazo que considera al momento de realizar sus inversiones.

¹³ Fuente: Tesis Modelo de Gestión – 5.1.1 Definición de Inversionista

Tabla 6: Perfil de Inversionistas

Tipo de Inversionista	Tipo de Riesgos que asume			Tipo de Inversión que realiza			
	Bajo	Medio	Alto	Rendimiento Fijo	Rendimiento Variable	Corto Plazo	Largo Plazo
Conservador	•			•		•	
Moderado		•		•	•	•	•
Agresivo			•		•		•

Fuente: <http://www.crecenegocios.com/perfil-del-inversionista/>. **Elaborado:** El Autor

En el contexto del marketing de INCOEMP el Inversionista se convierte en un rol que pudiesen llegar a asumir cualquier miembro de la Comunidad ESPAÉ, siendo pieza fundamental de la co-creación de emprendimientos a partir de la capitalización de estos. Es así que en la Tesis Modelo de Gestión se dedica el Capítulo 5 para profundizar en la interacción entre INCOEMP y los Inversionistas.

2.3.1.8 Instituciones Financieras

El sector financiero ha sido ampliamente caracterizado durante el desarrollo de la Tesis de Modelo de Negocios, en la sección 5.1.1; de este análisis extraemos:

- El sector financiero para objeto de nuestro análisis está conformado por:
 - 26 bancos privados
 - 39 cooperativas de ahorro y crédito
 - 4 mutualistas
 - 10 sociedades financieras
 - 4 instituciones financieras públicas
- El nivel de participación de los actores del sector financiero está determinado por la concentración del 62% del crédito gestionado a través de las 7 entidades más grandes.

En el contexto del marketing de INCOEMP el Sector Financiero, es un actor que debe ser monitoreado, debido a que si bien en un principio puede convertirse en fuente de recursos

financieros para la capitalización de INCOEMP o en la co-participación de la capitalización de los emprendimientos provenientes de la Comunidad ESPAE, una vez que la operación de INCOEMP comience a generar interés en la comunidad emprendedora en general, pudiésemos llegar a ser considerados competencia (guardando las debidas proporciones), por lo que a nivel de estrategia en esta etapa y debido a la condición de pública de ESPOL y ESPAE, se deberá considerar el convertir en aliado a uno de los actores con mayor afinidad a ESPOL, ESAPE e INCOEMP.

2.3.1.9 Inversionistas Ángeles

Son considerados inversionistas ángeles las personas que invierten sus recursos en las actividades de emprendimiento como un aporte de capital semilla. Generalmente, este tipo de inversionistas invierte fondos de su patrimonio personal, en cantidades razonables en función de los requerimientos de los emprendimientos, llegando hasta un valor determinado. Además, este tipo de inversionistas no tiene restricciones en cuanto a los sectores en donde coloca sus recursos, está dispuesto a acompañar al proyecto durante la vigencia del mismo y le interesa saber la evolución y crecimiento de los emprendimientos.¹⁴

En el contexto del marketing de INCOEMP el Inversionista Ángel se convierte en un rol que pudiesen llegar a asumir cualquier persona, dentro o fuera de la Comunidad ESPAE, con la particularidad que la participación como Inversionista Ángel en un emprendimiento proveniente de la Comunidad ESPAE, enviste a dicha persona como miembro de la antes mencionada comunidad, consolidando así la red de contactos.

2.3.2 Incubadoras de Empresas

La tesis Modelo de Negocios revela de manera amplia las diferentes concepciones que existe sobre incubadoras de empresas.

En este ámbito, a nivel estratégico, INCOEMP se la entiende como una organización con fines de lucro, en la que se incuban ideas de negocio que procedan de la Comunidad ESPAE; considerando, de manera no excluyente, a los sectores estratégicos que son impulsados por el

¹⁴ Fuente: Tesis de Modelo de Gestión – 5.1.3.2 Inversionistas Ángeles

actual gobierno ecuatoriano, con plazos medianos de incubación durante el cual recibirán apoyo financiero y de servicios proveniente de la misma comunidad y sus aliados.

Partiendo de esa visión, buscamos en las fuentes de información en línea modelos que pudiesen aportar conocimientos que confirmen o descarten la iniciativa planteada para el ecosistema de INCOEMP.

Luego, analizamos en cada una su propuesta de valor tratando de revelar patrones que faciliten nuestro entendimiento. Un patrón que emergió cuando comparamos 12 iniciativas (Ver Tabla 6) de cuatro países muestra la siguiente estructura:

1. Lugar geográfico de operación.
2. Objetivo general declarado.
3. Objetivos que se desprenden de su declaración de Misión y Visión.
4. Servicios: para aquellos donde la información estuvo disponible.
5. Casos de éxito reportados: para aquellos donde la información estuvo disponible.
6. Fuente: referencia desde la cual se obtuvo la información.

Tabla 7: Iniciativas, Proyectos de Incubación y Crowdfunding en la Región

Iniciativa	País / Ciudad / Provincia
Innpulsar	Ecuador / Cuenca
Conquito Emprende	Ecuador / Quito
Ade Ecuador	Ecuador / Loja, Ibarra, Tulcán, Esmeraldas, Tena, Lago Agrio
Emprende Ecuador	Ecuador / Quito, Napo Imbabura, El Oro Manabí
Rioinnova	Ecuador / Riobamba
Incoval	Ecuador / Guayaquil
Novos	Chile
Heurística	Guatemala
Broota	Chile
Idea.Me	Argentina
Bananacash	Argentina
Proyectanos	Argentina

Fuente: El Autor

2.3.2.1 Ecuador

2.3.2.1.1 Innulsar

Operación: Instalaciones de la Universidad de Cuenca.

Objetivo General: Institución sin fines de lucro, creada para apoyar a los habitantes de Cuenca, del Azuay y de la Región, en la consolidación de su proyecto o emprendimiento, mediante asesoramiento técnico y gerencial.

Objetivos Específicos:

- Apoyar y fomentar la Cultura Emprendedora y la Innovación Tecnológica en Cuenca y la Región. Promover el desarrollo de los emprendimientos en marcha o a iniciarse, mediante asesoramiento técnico y gerencial.
- Buscar apoyo para el acceso preferente a planes de financiamiento, redes de información, sistemas de capacitación e infraestructura física.
- Generar un entorno apropiado para que nuevas empresas puedan establecerse en la región, a través de un proceso dinámico de desarrollo de compañías innovadoras, consolidando proyectos empresariales que fortalezcan el sistema productivo local y regional. Todo emprendimiento obedecerá de manera preferente, a la demanda existente en los mercados ubicados por la propia incubadora o por terceros.
- Crear y sostener un espacio de diálogo entre las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos y el sector productivo para buscar soluciones integrales en las áreas de la docencia, la investigación y el desarrollo.
- Apoyar o ejecutar la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, en función de las necesidades prioritarias de la región, procurando alcanzar efectos multiplicadores de gran impacto social, a través de la formación de una base sostenida de empresas incubadas que, al término de su entrenamiento, se constituyan en negocios financieramente viables y generadores de plazas de empleo.

Fuente: <http://www.innulsar.com/index.php>

2.3.2.1.2 Conquito Emprende

Operación: Instalaciones de la Alcaldía Metropolitana de Quito como la Agencia Municipal de Desarrollo Económico.

Objetivo General: Soporte a emprendedores, empresas, instituciones educativas, gobiernos locales, a través de la innovación, la mejora profesional y la creación de empleo.

Objetivo Específico: Fomentar el espíritu emprendedor y la innovación empresarial.

Servicios:

- Asesoría y formación en competencias laborales para ampliar las oportunidades profesionales y competir en el mercado laboral.
- Apoyo para convertir ideas de negocio en un proyecto viable; ofreciendo servicios de: Incubadora de Empresas, Asesoría y Asistencia Técnica.
- Asesoría e información para la obtención de financiamiento dirigida a empresarios y emprendedores.

Fuente: www.conquito.org.ec

2.3.2.1.3 ADE

Operación: La Agencia de Desarrollo Empresarial opera en Loja (Loja), Imbabura (Ibarra), Carchi (Tulcán), Esmeraldas (Esmeraldas), Napo (Tena), Sucumbios (Lago Agrio).

Objetivo General: Creación y expansión de empresas competitivas en la zona Sur del Ecuador.

Objetivos Específicos:

- Generar negocios ofreciendo tasas de rendimiento atractivas para los inversionistas que participan en el Holding.
- Propiciar la competitividad empresarial.
- Incentivar la creación de empresas y de la inversión.
- Generar el desarrollo socioeconómico.
- Crear fuentes de trabajo.
- Disminuir los índices de emigración poblacional.
- Servicios:
- Ventanilla Única Empresarial (VUE).- Servicios de trámites con entes públicos y privados.

- Incubadora de Empresas.- Plataforma para la creación de empresas innovadoras y acelerar el proceso de ejecución de los proyectos.

Casos de Éxito: Reporta avances en temas relacionados con Asesorías, Apoyo, Capacitación, Alianzas y Convenios, mas sin embargo no presenta Casos de Emprendimientos Exitosos.

Fuente: <http://adeloja.org.ec/>

2.3.2.1.4 Emprende Ecuador

Objetivo General: Impulsado por el Ministerio de Coordinación de la Producción, empleo y Competitividad (MCPEC), apoya a los ciudadanos a la creación de negocios con potencial de crecimiento, innovadores o altamente diferenciados.

Servicios:

- Administra redes Provinciales en Quito, Napo, Imbabura, El Oro y Manabí.
- Diferencia el apoyo y asesoría en 4 grupos
- Desafío Ecuador, se centra en el apoyo al emprendedor que cuenta con una idea de negocio.
- Asistencia Técnica, interviene en aquellos planes de negocio que cuenten con su estudio de factibilidad.
- Financiado, opera en la etapa en que el emprendimiento requiere de fondos de garantía para acceder a préstamos, por lo que pone a disposición del emprendedor una Red de Inversionistas Ángeles para capitalizar los planes de negocio.
- Entre los años 2011 y 2012 creó un Reality Show denominado REALIZADOS, el que contemplo 10 episodios que se transmitieron en el canal de propiedad del estado donde se mostró la evolución de grupos de emprendedores que luchaban por convertirse en finalistas y hacerse acreedores a capital de riesgo para iniciar sus operaciones.
- Comparten la estructura y apoyo del Ministerio de Coordinación de la Producción, empleo y Competitividad (MCPEC), las iniciativas denominadas INNOVAECUADOR y CREECUADOR.

Casos de éxito:

Primera exportación de RE&E: 4 contenedores de componentes electrónicos para que sean reciclados, con un peso aproximado de 70 toneladas de desechos electrónicos.

Fuente: <http://www.emprendecuador.ec/portal/>

2.3.2.1.5 Rioinnova

Operación: Instalaciones de la ESPOCH

Objetivo General: Impulsar la creación o el desarrollo de Micro y Pequeñas empresas en sus primeras etapas de vida.

Objetivo Específico: Fomentar el espíritu emprendedor y la innovación empresarial.

Servicios:

- Prestación de instalaciones equipadas con equipos informáticos de punta, internet banda ancha, asistencia administrativa y asesoría en recursos Humanos, Marketing, Finanzas, Gerencia y Asociatividad y Cooperación Empresarial.
- Casos de éxito: Se ha enfocado en microempresas agrícolas en las poblaciones aledañas a la ciudad de Riobamba, sin embargo carecen de la estructura formal de una empresa.

Fuente: <http://www.espoch.edu.ec/index.php?action=organizaciones&id=8>

INCOVAL

Operación: Inactiva, operaba en la ESPOL.

Objetivo General: Institución privada sin fines de lucro que busca promover la creación de empresas de base tecnológica rentables, que incorporen innovaciones aplicables a la cadena productiva del país, y que propendan a la generación de empleo calificado y de un sector empresarial tecnológicamente de avanzada.

Fuente: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/15856>

2.3.2.2 Chile

2.3.2.2.1 NOVOS

Operación: Instalaciones de la Universidad de Chile

Objetivo General: Desarrollar negocios y empresas de alto potencial de crecimiento. Para ello ponemos al servicio de la comunidad emprendedora e innovadora nacional las capacidades científicas y tecnológicas de la Universidad. Queremos contribuir a que se desarrolle en Chile un polo de innovación y emprendimiento tecnológico de clase mundial.

Servicios: Generamos riquezas a partir del I&D de la Universidad de Chile a través de dos líneas:

- Creación y desarrollo de empresas “de base tecnológica” desde la Universidad
- Inserción de procesos tecnológicos a procesos productivos ya existente desde la universidad y que cuenta con protección intelectual.

Operación: para efectos de proveer de financiamiento a los emprendimientos se soporta en la estructura de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

Fuente: <http://www.novos.cl/>

2.3.2.3 Guatemala

2.3.2.3.1 HEURÍSTICA

Operación: Instalaciones de la Universidad Francisco Marroquín

Objetivo General: Es un proyecto de la UFM que ofrece a alumnos y alumni la oportunidad de presentar una idea de negocio a un grupo de inversionistas.

Servicios:

- Postulación e ideas de negocio para ser elegibles de participación en un campo de entrenamiento, conocido como Boot Camp, el cual cumple la función de filtro de las ideas de negocio, asesorando a los emprendedores en la preparación de una presentación para los inversionistas.
- La presentación a los inversionistas se desarrolla en un evento denominado Business Pitch, o lanzamiento del negocio, mediante un video de 3 minutos que se encontrará disponible en una página web a la cual los inversionistas han adquirido el derecho de tener acceso.
- Los inversionistas deciden qué negocio capitalizar y Heurística cumple un rol de catalizador en este acercamiento final entre inversionista y emprendedor.

Fuente: <http://heuristica.ufm.edu>

2.3.2.4 Otras Organizaciones Similares

Se han listado las organizaciones más representativas del Ecuador y otros países de la región, sin embargo existen nuevas iniciativas, que acompañadas de las facilidades que presentan las nuevas herramientas comunicacionales, están surgiendo como un catalizador para la capitalización de emprendimientos.

Es así que introducimos el concepto de “Crowdfunding Equity Based” o “Financiamiento Colectivo en Base a Inversión”, el cual en términos generales ofrece una plataforma de comunicación entre personas interesadas en obtener capitales y personas o instituciones interesadas en invertir capitales de riesgo, de las que podemos mencionar las siguientes:

BROOTA: Iniciativa originada en Chile, que opera en la base de redes de contacto, es decir que para pertenecer al grupo de inversionistas debes ser invitado por un miembro activo

Fuente: <http://www.broota.com>

IDEA.ME: Es una plataforma que opera en Argentina y que se en la capitalización de ideas creativas mediante su portal web, donde

Fuente: <http://idea.me/>

BANANACASH: Es una plataforma que opera en Argentina y que se enfoca en la capitalización de ideas relacionados con el teatro y el cine, a cambio de recompensas establecidas por el emprendedor.

Fuente: <http://alternativa.bananacash.com.ar/>

PROYECTANOS: Se enfoca en la capitalización de ideas relacionadas con literatura, música y proyectos sociales.

Fuente: <http://proyectanos.com>

Figura 2: Flujo y Etapas del Crowdfunding

Fuente: El Autor

2.4 Entrevistas y Grupo Focal

2.4.1 Gestión de las Entrevistas a Expertos

El desarrollo y selección final de los entrevistados fue el resultado de un proceso de cascada en el que al finalizar una entrevista, en ocasiones se generaban dudas adicionales que debían ser consultadas a un experto en otro campo de acción, o en su defecto surgían como efecto multiplicador a partir de la recomendación del entrevistado.

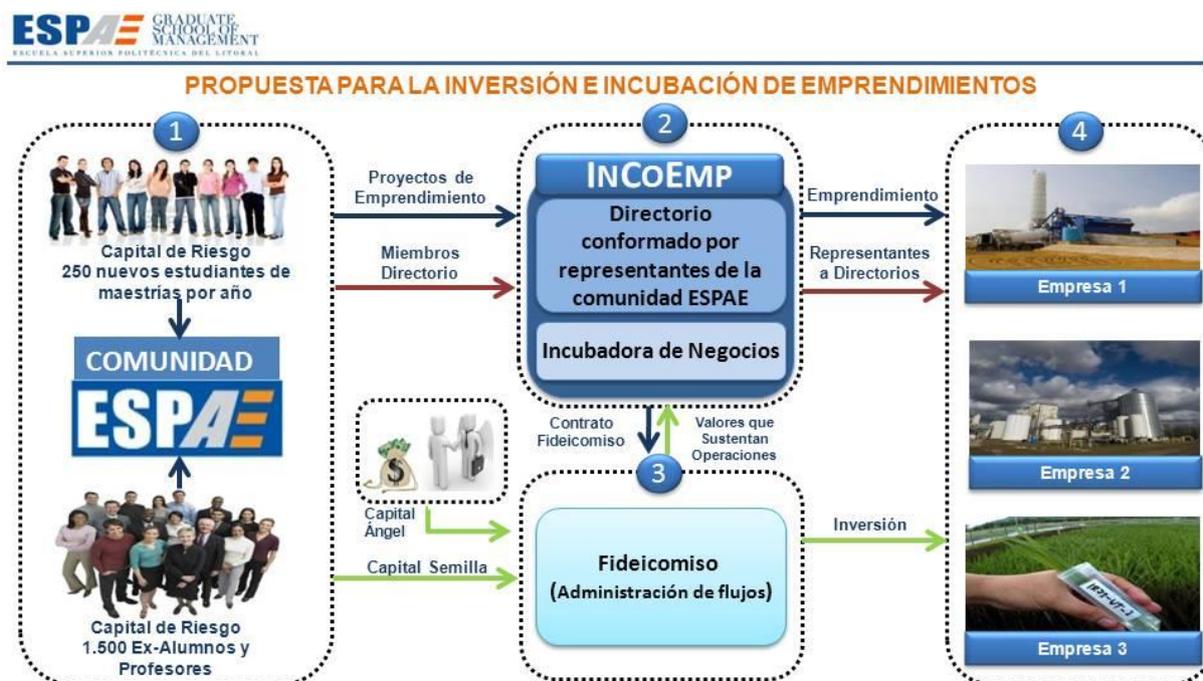
Es así que una porción de las entrevistas, adicional a su rol de exploración, cumplieron un rol de generación de red de contactos, los cuales producto de la entrevista dejaron una puerta abierta a futuras consultas y posibilidades de aprovechamiento de sinergias entre instituciones.

El proceso de las entrevistas arrancó con el Abogado Pedro Solines, quien recibió del equipo investigador una breve descripción de INCOEMP, que para ese momento tenía el nombre provisional de FINCOSA, siglas que representan Financiamiento, Inversión y Colaboración.

Esta experiencia sirvió para identificar la necesidad de unificar y simplificar el discurso, por lo que para las subsiguientes entrevistas se preparó un video narrado de 3 minutos que, de forma dinámica, permite al entrevistado observar el proceso de interrelación de las partes involucradas en INCOEMP, lo que demostró facilitar el entendimiento de la idea y a la vez

redujo el tiempo invertido en explicar el modelo, dando paso a un mayor aprovechamiento del entrevistado.

Figura 3: Diagrama General de la Idea de Negocio de INCOEMP



Fuente: El Autor

El video se encuentra disponible en la siguiente dirección de acceso público:
http://youtu.be/Ob_9fqBluU0

Las entrevistas incluyeron expertos de sectores tales como el sector financiero, el sector bursátil, sector educativo y representantes de entidades gubernamentales afines al campo de acción de INCOEMP.

Emprendedores, empresarios y académicos de la ESPAE y de la ESPOL (Ver Tabla 2) que nos ofrecieron sus opiniones acerca de la propuesta presentada resaltando (a) el nivel de acoplamiento de una iniciativa de este tipo en la realidad actual del país, (b) considerando el rol actual del Estado en temas de emprendimiento, (c) del panorama actual de la PYMES en el Ecuador, (d) casos de éxito o fracaso de iniciativas parecidas dentro del ámbito nacional e internacional, y (e) la perspectiva del futuro de la idea..

Todas las entrevistas fueron grabadas, algunas de ellas filmadas y sin excepciones todas ellas han sido escuchadas y estudiadas varias veces por los miembros del equipo. Se realizó un

esfuerzo meticuloso por extraer las ideas principales, estas han sido transcritas en las siguientes secciones y procesadas como aprendizajes asimilados al final de cada transcripción.

Tabla 8: Nómina de Expertos Entrevistados

No.	Nombre de Experto	Cargo / Rol
Funcionarios del Sector Financiero, Bursátil, Gobierno		
2.5.1.2	<u>Ab. Pedro Solines</u>	Superintendente de Bancos y Seguros
2.5.1.3	<u>Dr. Pedro Páez</u>	Superintendente de Control y Poder del Mercado
2.5.1.4	<u>Stalin Granillo</u>	Subgerente Comercial del Banco D-Miro
2.5.1.5	<u>Fabián Encalada</u>	Gerente Regional del Banco FINCA
2.5.1.6	<u>Ab. Andrés Icaza</u>	Presidente del IEPI
2.5.1.7	<u>Eco. Eduardo Sánchez</u>	Coordinador Provincial del Instituto de Economía Popular y Solidaria para el Guayas (IEPS)
2.5.1.8	<u>Lcdo. Germán Cobos</u>	Gerente General de Silvercross S.A Casa de Valores
2.5.1.9	<u>Eco. Ronald Pérez</u>	Funcionario de Fiducia CFN
2.5.1.10	<u>Ing. Dayanara Endara</u>	Asesora de la Gerencia General en proyectos de innovación y emprendimiento en la CFN
2.5.1.11	<u>Alfredo Bustos Rodríguez</u>	Socio FIDESBURO
2.5.1.12	<u>Dr. Gastón Alarcón</u>	Gerente Jurídico de la ESPOL
Académicos de la ESPAE y ESPOL		
2.5.1.13	<u>PhD. Virginia Lasio</u>	Directora de la ESPAE
2.5.1.14	<u>PhD. Ma. Luisa Granda</u>	Directora Académica de la ESPAE
2.5.1.15	<u>Msc. Roberto Palacios</u>	Académico de la ESPAE
2.5.1.16	<u>PhD. Guido Caicedo</u>	Académico de la ESPAE
2.5.1.17	<u>Dr. Carlos Guzmán</u>	Académico de la ESPAE
2.5.1.18	<u>Msc. Mario Luces</u>	Sub-rector de COPOL, miembro de FUNDAEM
Empresarios & Emprendedores		
2.5.1.19	<u>Ing. Helmuth Chávez</u>	Director de Heurística y Decano de Univ. Francisco Marroquín
2.5.1.20	<u>Carlos Álvarez</u>	Gerente Propietario del CAPI
2.5.1.21	<u>Silvana Astudillo</u>	Directora Administrativa de INNPULSAR
2.5.1.22	<u>Ing. David Chang</u>	Gerente de Innovación y Accionista de INVENTIO

Elaboración: El Autor

2.4.1.1 Entrevista ID-1: Ab. Pedro Solines - Superintendente de Bancos y Seguros

Veo con muy buenos ojos la intención de ustedes respecto a crear la especie de capital semilla, pero no solamente hay que tener los fondos sino un mercado de gente interesada en emprender. Hay que crear mercado para los emprendedores.

Hay que romper las barreras de los estudiantes que van a los MBA para seguir como empleados, que los estudiantes vayan con la firme convicción de que pueden ser sus propios jefes, emprendedores, generadores de trabajo.

En mi MBA solo 1 de 24 estudiantes decidió emprender.

El Estado debe crear las condiciones propicias tanto jurídicas como económicas independientes del gobierno de turno. El Estado tiene la obligación de crear reglas del juego claras.

El Estado debe dar mayor apoyo a nuevos proyectos que cambien la matriz productiva del Estado, no continuar solo con los sectores tradicionales.

Respecto al apoyo financiero para los emprendimientos: Considero que sí hay apoyo. Por una cuestión de supervivencia más que de norma, crédito hay, lo que deben de ver es si esa colocación de dinero es virtuosa de dínamo económico o son viciosas en un degradamiento social o familiar. Por ejemplo habría que analizar los segmentos de crédito si es que están siendo colocados en segmentos productivos, comerciales, en esos casos están aportando socialmente, porque esto genera trabajo, pagos de impuestos. Lo contrario sería que solo este en créditos de consumo. Si creo que el sector financiero está cumpliendo con su fin, estoy convencido que si hay financiamiento.

Su proyecto tiene oportunidades para colaborar con la Banca. Para el sector financiero el Mercado de Valores es una competencia directa. Si la Banca ve que puede participar y tener utilidad y rendimiento para cumplir con su rol, no va a poner barreras. En el momento en que se sientan que desplazan su mecanismo, el proyecto puede tener una barrera de entrada en el sector financiero.

La Banca Pública va a salir a cubrir las necesidades de financiamiento.

Capital hay, el Banco se va a asegurar de que para dar el financiamiento haya viabilidad financiera, garantías, pero en ustedes está dar la asesoría.

Pueden buscar otras alternativas de financiamiento, hay ONG's, grupos de inversores. Hay incentivos y otros mecanismos también.

Figura Legal: Si es un ente privado el que va a recibir los fondos pueden recibir donaciones o préstamos no reembolsables. Para el capital inicial sugiero buscar un tipo de aporte para los pre-operativos a parte de los 1,000 USD. Cuando ya esté establecido el fondo común básico, fácilmente pueden buscar líneas de financiamiento en buenas condiciones de plazo y tasa de interés en la banca de desarrollo.

Me comprometo a hacerlos reunir con CFN, BNF.

Respecto al aporte de 1,000 USD: Como aportante pondría los 1,000 USD. Si no tuviera limitantes actuales aportaría al proyecto. Yo creo que la gente si va a pagar.

En el sistema de financiamiento de mercado de valores juega un papel el factor reputación. Uno va ganando la reputación y eso deben tener presente para su proyecto. Ustedes lo pueden suplir con el aval de la Politécnica.

Si hay un proyecto que está bien estructurado, bien analizado, van a conseguir la inversión.

Los sectores a los que el Estado va a dar atención con prioridad son los de conocimientos y servicios, sin descuidar los tradicionales,

Debilidades y recomendaciones al proyecto: Pueden tener planteada la idea básica de crear capital semilla y entregárselo a un emprendimiento pero a lo mejor dada la cultura del ecuatoriano mayoritariamente a una relación de dependencia, adverso al riesgo, quizá no vayan a tener clientes y el proyecto no va a ser sustentable a largo plazo. Habrá un segmento de personas que tiene un afán inmediatista que se cree que va a ser millonario de la noche a la mañana, también hay la falta de herramientas y habilidades para poder mantener un negocio.

Respecto de la figura legal, el Fideicomiso para manejo disciplinado de los ingresos y egresos está bien, pero el concepto debe manejarlo un ente que puedes ser una Sociedad Anónima, una Compañía Limitada no porque como la misma palabra lo dice limita el acceso de otras personas, y el fin es ser participativo. En una primera instancia sugiero una ONG o Fundación, y pusiera un plazo de 2 años hasta que el proyecto sea más conocido y de ahí lo hago empresa. La figura de Cooperativa también es una opción y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es la llamada a cubrir estos segmentos de PYMES y MINIPYMES.

Sugiero crear un Club de Inversores para que aporten a los proyectos.

Respecto a valorizar la idea de negocios es muy importante darle un peso, se le puede dar un valor.

Para decidir invertir en un proyecto yo buscaría primera que sea un proyecto de innovación, que se me presenten flujos futuros, Gobierno Corporativo (cuales son las reglas del juego-qué nivel de Dirección van a tener que no sea el amigo sino gente preparada); y como está el mercado.

Los emprendedores deben buscar temas innovadores no tradicionales. El tema de la innovación les va a dar éxito.

Aprendizajes: La entrevista a Pedro Solines, se realizó en una etapa de la investigación, donde existían muchas dudas, por lo que sirvió para sentar las bases de las diferentes decisiones que debíamos tomar en el camino, y considerando que el entrevistado, previo a su cargo actual se desempeñó como Superintendente de Compañías, los aportes del entrevistado tenían un peso desde la perspectiva del Estado, incluyendo una perspectiva societaria, y la del sector financiero nacional. Sus principales aportes se dieron en torno a que el financiamiento como tal, en la actualidad, no debe ser considerado como un problema, es decir que hay suficiente dinero en el mercado financiero para satisfacer las necesidades del mismo, sin embargo es la falta de formalización de las personas naturales o jurídicas, como miembros activos del sistema financiero nacional, las que los limitan a estas líneas de crédito.

2.4.1.2 Entrevista ID-2: Dr. Pedro Páez - Superintendente de Control y Poder del Mercado

- En cuanto a la perspectiva del desarrollo del emprendimiento del país: Lastimosamente por décadas, todo tipo de emprendimiento está sometido al cortoplacismo, las altas tasas de interés y de ganancia que el sistema financiero impone, esto hace que la gran cantidad éstos negocios no puedan prosperar. Los ciclos productivos por ejemplo corresponde a las lógicas naturales. Necesitamos crear condiciones para que las personas puedan desplegar esa energía productiva en una condición que nos beneficie a todos.
- En cuanto a la propuesta de tesis: La propuesta es muy interesante e importante, en el plano de la gobernanza está muy buen diseñado, sin embargo considera que falta una consideración respecto a las dinámicas del mercado. Hay pocos estudios acerca de la morbilidad empresarial, hay muchísimos proyectos de toda clase social que desaparecen porque son asfixiadas por ésta lógica de los mercados concentrados, de la predominancia financiera especulativa y del cortoplacismo.
- En cuanto a cuál debería ser el Rol del Estado: Es necesario transformar el papel del Estado. Necesitamos convertir al Estado del representante del bien común y garantizar la sustentabilidad de la economía
- El Rol de la Superintendencia en los mercados: Necesitamos que las personas puedan colaborar y no solo sea responsabilidad de la Superintendencia para que se abren mercados transparentes y eficientes. Crear condiciones donde el león no se coma a la presa y la acción dominante.
- Sectores de la economía más importantes: Fortalecer la producción y conocimiento. El Ecuador debe sacudirse de una actitud racista. Es importante de que nos demos cuenta que estamos cambiando y que debemos hacerlo en el menor tiempo posible debido a la crisis mundial y aprovechar su potencial. La posibilidad de un nuevo emprendimiento genera mercado para mi propio emprendimiento. No es posible hacer negocios si no se tiene mercado y en el Ecuador sistemáticamente se han asfixiado los mercados, porque se ve a la fuerza de trabajo y a la naturaleza como un costo que hay que reducir al mínimo, sin embargo el talento humano y la biodiversidad son las claves del desarrollo. El sector privado es clave de fomentar ésta cultura.
- Crítica sobre el modelo: El diseño es muy interesante, es un trabajo muy previsor acerca de la gobernanza. Estos negocios deberían apuntar a largo plazo. Apuntar a temas tecnológicos: detectar los problemas de la cadena de valor. Cómo es posible que los gringos sean los que investiguen las propiedades de nuestros productos naturales y nosotros no lo hagamos.
- Conclusiones y Recomendaciones: Es innovador en el plano de la Gobernanza, de la disponibilidad de fondos para las nuevas ideas, ligar programas estatales, pero la clave de la propuesta es re direccionar al ámbito tecnológico y reforzar los problemas de la cadena de valor en el aparato sector productivo.

Aprendizajes: El objetivo de la entrevista tuvo como fin fortalecer la etapa de la investigación de mercados entrevistando a los expertos de los distintos sectores. El grupo consideró importante tener un acercamiento con el Dr. Pedro Páez Pérez, Superintendente del

Control de Poder del Mercado con el objeto de conocer el panorama del sector industrial, el rol del Estado en temas de emprendimiento y su opinión personal sobre la aplicabilidad de nuestra propuesta de tesis.

2.4.1.3 Entrevista ID-3: Stalin Granillo- Subgerente Comercial del Banco D-Miro

- DMIRO introduce el concepto de Riesgo, considerando que la inversión en un negocio ya existente es menor al Riesgo relacionado con la inversión en un negocio que se encuentra en etapa de “idea”; para esto valora que el emprendedor demuestre experiencia previa en el campo donde su negocio pretende emprender.
- DMIRO fue cambiando su estructura y figura jurídica gradualmente, comenzando como un Proyecto denominado Misión Alianza, para posteriormente convertirse en una Fundación y al día de hoy se encuentran constituidos como un Banco.
- Este proceso de cambio, vino de la mano con un crecimiento basado en el bajo riesgo, lo cual ayudó a formar bases sólidas que prepararon a la institución en la toma de decisiones que implicasen mayores riesgos, relacionados con mayores potenciales de ganancias.
- Como una estrategia inicial recomienda que se incuben negocios con un rápido retorno ya que esto ayudaría a crear una imagen y atraer más adeptos al modelo colaborativo de inversión en capitales de riesgo.

Aprendizajes: Tomando a DMIRO como un representante del sector financiero, específicamente de la Banca, destacamos las diferencias en los modelos de negocios de este tipo de instituciones precisamente adversas al riesgo, y lo que INCOEMP propone, que es justamente la capitalización de emprendimientos en una etapa donde solo existe la idea como un intangible.

2.4.1.4 Entrevista ID-4: Fabián Encalada - Gerente Regional del Banco FINCA

- En la etapa de inversión, el capital semilla proveniente de los estudiantes de una maestría podría llegar a ser limitado, ya sea por capacidad o predisposición, por lo que se debe asegurar la sostenibilidad mediante una inyección inicial de capital recurriendo a instituciones como la CAF o Banco de Fomento que disponen de fondos destinados a microcrédito.

- La figura Jurídica es únicamente un medio para lograr el fin último de esta iniciativa que es la de fomentar el emprendimiento, por lo que la decisión de la figura jurídica dependerá únicamente de lo que se desee abarcar con INCOEMP.
- En la figura de fundación los fondos ingresaría vía donación, mientras que en la figura de cooperativa cada aportante al momento de ingresar fondos se convertiría en socio.
- Pensando en los servicios de incubación asociados, una cooperativa de ahorro y crédito sería un modelo que permitiría que se cumplan ambos procesos, tanto el de captación de fondos como el de asesoría.
- Nota: La participación del Ing. Encalada se realizó a título personal por lo que los comentarios expuestos no representan a la Institución en la que al momento de la entrevista laboraba.

Aprendizajes: Esta entrevista nos introduce en el concepto de la sostenibilidad financiera, en la que INCOEMP es analizada desde la perspectiva de si tomásemos la decisión de constituirla como una Cooperativa, donde si bien se cerrarían las posibilidades de recibir inyección de capitales semilla en la figura de fondos no reembolsables, se podría recurrir a instituciones financieras que otorgan líneas de crédito a una baja tasa de interés, para la capitalización inicial de la cooperativa. Sin embargo esta figura volvería innecesaria la constitución de un Fideicomiso, ya que los flujos de dinero pasarían por la cooperativa quedando sujetos al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

2.4.1.5 Entrevista ID-5: Dr. Andrés Icaza - Presidente del IEPI

- Situación actual del emprendimiento: Se ha tratado de facilitar el emprendimiento, es muy difícil para el Ecuador, sin embargo se han mejorado las condiciones. Hay más acceso a crédito, a conocimientos y herramientas, sin embargo, tenemos una cultura que castiga el fracaso al emprendimiento.
- El Rol del Estado en el emprendimiento: Debe generar las condiciones necesarias para que en el Ecuador se generen negocios de forma fácil. En cuanto al IEPI, una de las primeras cosas que debe hacer el emprendedor es proteger su idea de negocio. Se está trabajando en un sistema en pro del emprendedor
- Mecanismos que está promoviendo el IEPI: Crear un producto diferenciado de los demás, es en la diferenciación donde está el éxito de los negocios. Generar accesibilidad para el registro de la marca. El proceso de registro de marca oscila entre 3 y 4 meses.

- Formas para valorar la idea de negocio: La marca no es susceptible de valorización en las Instituciones Financieras por ejemplo, sin embargo el SRI lo ha estado valorando en el momento de recaudar impuestos no pagados por las empresas. Probablemente en algún momento las Instituciones Financieras deberán poner valor a la marca.
- Protección a los derechos de propiedad intelectual: Existen muchos problemas en las empresas por no haber protegido su creación. Las personas empiezan a crear su negocio de manera informal, y es mucho más difícil formalizarlo durante el proyecto ya que al inicio se invierte en tiempo, dinero, promoción pero el día de mañana alguien registra esa marca y se pierde esa inversión que se dio al principio. Normalmente pasa esto por desconocimiento.
- Pasos para registrar una marca: 1) Realizar una búsqueda fonética, 2) El nombre no incumpla con los requisitos que no sea de uso común, que genere distintibilidad, 3) Se llena un formulario, 4) se presenta la solicitud, 5) se inicia el trámite de registro que dura 3 o 4 meses, para el cual el registro se necesita la firma de un abogado
- En cuanto a la Incubación de Empresas: Es algo que necesita el Ecuador, dentro del proceso del IEPI hay un sistema de patentes, la patente es la protección a un invento y es territorial, dentro de la información a nivel mundial hay muchas solicitudes de patentes y es tecnología que se encuentra disponible. Si no se registra durante estos 20 años, esta creación ingresa al estado de la técnica y cualquier persona la puede utilizar.
- En Quito hay una incubadora solo en tecnología Bachangara Soft. Sin embargo, el tecnólogo el solo no podrá crear su propia empresa porque necesita el acompañamiento. Hay varias incubadoras a nivel mundial en Uruguay, en Estados Unidos (a través del SVA).
- La gran mayoría de las incubadoras reciben ayuda del Estado ya que al inicio no van a poder invertir en los grandes negocios. Lo ideal sería a través de Gobiernos Seccionales, Provinciales se pueda desarrollar Incubadoras para que cada provincia tenga una incubadora. Es necesario comprender que la incubadora va a trabajar por lo menos a dos años con fondos perdidos o subsidiados.
- Figura jurídica ideal para el proyecto: A través de una Fundación es la figura más idónea. En Quito hay una incubadora llamada Conquito. Muchas veces el ser dependientes de una Institución Pública hay sus pro y contras.
- Cada miércoles hay un nuevo millonario en el país (refiriéndose a los ganadores de loterías), alguien debería llevarlo de la mano a invertir de forma correcta su dinero.
- La gente es feliz con vivir aquí, tener trabajo, pagar una casa y tener en el colegio a sus hijos, por lo que no se arriesgan a emprender.

Aprendizajes: Si existe un mercado de emprendedores, con la particularidad de que están enfocados en micro emprendimientos y en menor medida a nivel de PYMES. No es necesario inventar algo nuevo, ya que existe un libre acceso a patentes que pasaron sus años de protección y son de libre utilización. Se debe influenciar en la cultura de comunidad que prefiere el statu quo y finalmente se deben difundir los mecanismos de protección en temas de propiedad intelectual.

2.4.1.6 Entrevista ID-6: Eco. Eduardo Sánchez - Instituto de Economía Popular y Solidaria

- Bajo mi concepto INCOEMP debería ser un instituto o directorio particular no sé cómo podría enlazarlo con la ley de economía popular y solidaria pero pueden tener esa forma.
- INCOEMP debería ser una fundación por el tema de la ESPOL y la ESPAE que son fundaciones.
- Los actores de la economía popular y solidaria son todas las personas que son consideradas vulnerables, discapacitados, repatriadas, que el Instituto les ayuda. Se les ayuda a financiar su emprendimiento. Actualmente se forma un Comité multistitucional donde viene alguna asociación y presente un proyecto de productividad y entra a ese comité de crédito y se otorga 25% fondo no reembolsable, 25% capital de riesgo (acciones que pueden ser adquiridas por la asociación), 50% lo financia la asociación.
- La entidad pública es partícipe del proyecto, si da 25,000.00 después de tres o cuatro años se les da las acciones a los asociados. La utilidad que genera ese emprendimiento es de beneficio para los asociados.
- El fin que tiene el gobierno a través del Instituto, del MIPRO, MIESS, es lograr que las personas de bajos recursos hagan asociaciones de servicios.
- Queremos que el Ecuador se llene de emprendimientos. Para eso está la Superintendencia de Control de Poder de Mercados. Queremos romper esos mercados que no se pueden entrar.
- Se están creando líneas de crédito para la economía popular y solidaria. Son destinados para las asociaciones.
- De acuerdo al financiamiento que ustedes están promoviendo, hay que ver cuán viable es que los ex alumnos y los profesores den apoyo a este tema, ese el problema; porque la persona que tenga sus ahorros va a entregar su dinero a un fideicomiso, para obtener que rendimiento? Ellos han de querer formar un comité que forme parte del Directorio. Los emprendedores no podrían ser parte del Directorio, no pueden ser juez y parte.
- La idea es muy buena, porque hay tesis, proyectos que quedan ahí en teoría por la falta de financiamiento. Lastimosamente los bancos no financian ideas justamente por la mala experiencia que han tenido.
- Sobre abrir la recepción de proyectos a personas de asociaciones: Hay un problema cultural que existe en la cabeza de la personas de no querer mezclar las clases sociales. La gente se quiere asociar entre ellos mismos, no una cocinera con una persona que está en maestría. Habrá gente que lo vea como algo beneficioso pero lo van a ver más como riesgo.
- La idea de ustedes es muy buena, muy parecida a lo que estamos haciendo aquí. La diferencia es el target de ustedes y el mío. Lo más importante es que se pueda constituir en una realidad.

Aprendizajes: Hemos encontrado en este Instituto un proyecto similar al nuestro que tiene como fin apoyar el emprendimiento en el país. La diferencia es que estos proyectos están dirigidos a sectores vulnerables y se han podido enmarcar el apoyo que da la Ley de

Economía Popular y Solidaria. De acuerdo al sector que buscamos atender que son las PYMES nuestro proyecto no encuentra espacio de soporte en la mencionada ley.

Si es que a futuro se decide abrir la recepción de proyectos de emprendimiento a sectores vulnerables, debemos tener presente cómo manejar la conformación de las asociaciones ya que existe un peso considerable respecto a temas culturales y sociales.

2.4.1.7 Entrevista ID-7: Ing. German Cobos - Gerente General Silvercross S.A Casa de Valores

- El concepto de emprendimiento ha sido tratado de manera muy artesanal
- Se ha tratado de dar el empuje a los que salen de la universidad pero no ha tenido el impulso necesario
- El concepto de emprendimiento tiene mucho camino
- Hay ganas de desarrollar, hay ganas de superarse
- Las tesis se quedan estancadas, encontrar el punto donde se queda trabada
- Apoyo del gobierno en la creación de empresas: no necesariamente los recursos económicos sino en el momento de cambiar el nombre, crear la empresa, la razón social, hay que romper esa traba
- Existen financiamientos para los emprendimientos: CFN, BIESS, etc., están totalmente dispuestas para colaborar. No hay complicación
- La complicación está en el arranque, y también la capacitación, quien lo está asesorando, quien es el sponsor, quien es el socio, etc. Un socio de conocimiento, de capital y de experiencia. Liberarlo de tantas trabas al emprendedor para poder iniciar su negocio
- Las personas se asustan y se quedan en la informalidad. Son excepciones muy contadas que desde empezar muy abajo hoy por hoy son grandes, pero son excepciones cuando deberían ser reglas
- El papel del Estado en los emprendimientos: muy mínimo, sobretodo porque el Gobierno tiene toda la capacidad de hacerlo.
- Que entren nuevas casas de valores al mercado no está mal
- La oportunidad está abierta para todos pero hay reglamentaciones que cumplir, para una empresa pequeña debe adaptarse a salir del concepto tradicional. Esa empresa pequeña tiene ese problema
- El fideicomiso es el mecanismo, es la herramienta, es la que le da ese blindaje debidamente transparente y auditado con informes mensuales y trimestrales. Desventaja: engorroso la constitución de la compañía. Las ventajas superan enormemente a las desventajas.
- FONDOPAIS, hay universidades en Quito que tienen este tipo de figura que manejan fondos de los estudiantes y docentes pero desconoce el objetivo
- Afuera del país hay muchos proyectos parecidos a este pero adentro está muy limitado

- La separación de la Casa de Valores de la Banca no ha afectado en nada. La actividad de la Casa de Valores es del día a día. La banca es un cliente más, muy bueno y muy amplio
- No es amigo de las fundaciones, el concepto de fundaciones se ha visto trabado con muchas reglamentaciones. El concepto fiduciario es el más adecuado ya que lo envuelve más en un ámbito financiero, económico. Fundación lo ve más como un concepto que se va a donar el dinero. Un fideicomiso puedes tener dos fideicomisos.

Aprendizajes: Aún no se evidencia un apoyo consistente al emprendimiento por parte del estado. Por otro lado es importante el apoyo en el arranque a los emprendimientos, y la asesoría constante para minimizar el riesgo a desaparecer o quedar en la informalidad; por lo que es deseable que el emprendedor se asocie con personas que aporten capital y experiencia en el negocio a emprender. En relación a la figura jurídica recomienda el Fideicomiso por tener una estructura que permite blindarse y da una imagen de transparencia. Con respecto al financiamiento existen líneas de crédito disponibles para emprendimientos en instituciones talos como la CFN o el BIESS.

2.4.1.8 Entrevista ID-8: Ing. Ronald Pérez - Gerente General de Silvercross S.A Casa de Valores

- El fideicomiso no deberá formar parte de FINCOSA, más bien debe ser una empresa que brinda los servicios de forma externa, por tanto aclaró que el fideicomiso no formaría parte del Organigrama de la entidad
- La relación entre FINCOSA y el Fideicomiso será de que FINCOSA sería el constituyente junto con la ESPAE.
- No es necesario la creación de un fideicomiso para cada emprendimiento, más bien sugiere la creación de un solo fideicomiso para no manejar algunas figuras legales. En el transcurso del tiempo se podría contemplar la creación de varios fideicomisos bajo el amparo protector del fideicomiso madre, siempre que exista una gran cantidad de proyectos.
- El fideicomiso creado deberá ser la entidad que maneje todos los ingresos y egresos de fondos tales como: capital ángel, capital semilla, inversión, retorno de utilidades, etc.
- El fideicomiso creado tendrá también un directorio que podría estar conformado por: Un representante del Directorio de FINCOSA, un Representante de ESPAE y un Representante de un Sector Económico Importante
- Recomienda que el capital requerido para la creación de FINCOSA deberá estar conformado por el aporte inicial de las personas que formamos parte de la propuesta del proyecto de tesis.
- Está de acuerdo con la secuencia de la figura jurídica que podría tener FINCOSA en el transcurso del tiempo: 1) Fundación (los 2 primeros años), 2) Cooperativa de Servicio (entre el segundo y quinto año), 3) Fideicomiso (del año 5 en adelante)

- Considera factible y rentable la creación de FINCOSA, por ser un proyecto innovador, sin embargo advierte que por ser un proyecto que involucra capital de riesgo, se deberá establecer una correcta política de administración integral de riesgo para mitigar eventos externos negativos que podrían afectar la continuidad de FINCOSA en el tiempo.
- Recomienda cambiar el nombre de la empresa FINCOSA. Al preguntarle el motivo de que le viene a su mente el nombre establecido, el invitado respondió que le llega a su mente algo relacionado con Finanzas-Cosa, que podría traducirse como “se financia cualquier cosa”.

Aprendizajes: Esta entrevista incluyo una presentación por parte del Ing. Pérez, aclaró de forma más detallada los diferentes tipos de Fideicomisos, sus principales atributos y debilidades y los relacionó y comparó con las diferentes figuras jurídicas que podría tener la empresa.

2.4.1.9 Entrevista ID-9: Ing. Dayanara Endara - Asesora de la CFN

- Es interesante y se aplaude este tipo de iniciativa. Este es el momento para estas iniciativas.
- Como gobierno nacional se está articulando acciones de todas las instituciones para promover e incentivar el tema de innovación y por ende el emprendimiento dinámico. Existen muchas barreras para que el emprendedor pueda ejecutar su proyecto. Como CFN estamos viendo que opciones de financiamiento de capital de riesgo se puede proponer.
- La principal barrera que hemos tenido es el capital. Hay muy buenas ideas de negocios pero en el momento de que el emprendedor tiene que poner un 20% de capital en el negocio no tiene ese dinero o para un financiamiento no tiene las garantías.
- Si la ESPOL abaliza lo que ustedes están planteando saldrían adelante. Les puedo recomendar un nexo en el proceso de socios estratégicos como inversionistas ángeles.
- La CFN tiene un Fondo de Innovación, podríamos apoyarles de acuerdo al proyecto ya que es para innovación y emprendimiento. Es un fondo que supera los 10 millones de dólares. Pueden otorgar hasta el 25% del patrimonio del fondo. La CFN entra como accionista y luego hay opción de recomprar preferencial para el emprendedor y se desinvierte.
- La línea de crédito de emprendimiento es más flexible, requiere de garantía pero se pueden extender términos.
- LA CFN tiene servicios además de financieros, los no financieros: asesorías, capacitación, talleres.
- Deben tener muy claro quienes entran con recursos, porque las utilidades se van a distribuir para los mismos.

- Si de 10 compañías que se crean, si hay 6 exitosas y 4 que no lo son, se debería poder cubrir la pérdida de las 4 que quiebran con las compañías que son exitosas.
- Los emprendimientos que se están apoyando son los dinámicos, no temas tradicionales, se apoya todo lo que sea de innovación que cambie la matriz económica.
- El rol principal de ustedes es transferencia de tecnología, brindar el conocimiento y ayudarles a buscar mercado.
- De tener consideraciones de diversificar, no concentrar todas las inversiones en el mismo sector.

Aprendizajes: Encontramos que las Instituciones del Estados están alineando sus estrategias hacia apoyar emprendimientos. De ello podemos considerarlos como aliados estratégicos para el apoyo a los proyectos de emprendimientos.

La CFN tiene líneas de crédito especiales para apoyar a los emprendimientos por lo tanto se puede considerar como una fuente de financiamiento para los mismos. Se deberá considerar que estas instituciones querrán contar con participación accionaria en los emprendimientos. Hay que considerar la importancia de que los proyectos de emprendimiento se enfoquen en temas innovadores, no sectores tradicionales.

2.4.1.10 Entrevista ID10: Alfredo Bustos Rodríguez - Socio FIDESBURO

- Es atractiva la idea de invertir en empresas. Cuando eres ejecutivo vas generando ahorros y uno de los problemas es ver donde inviertes los ahorros. Muchos deciden comprar bienes inmuebles por seguridad del dinero en lugar de meterlos en un banco. Se toman estas decisiones porque hay muy pocas opciones de invertir, no hay opciones para invertir. Esta es una muy buena opción, una iniciativa para invertir.
- Sobre FIDESBURO: En la experiencia que tenemos son muy cuidadosos en elegir a los profesionales que son parte de la Corporación. Hay un enfoque en las pymes no en proyectos de emprendimiento. Empresas que están sobre los 400,000 USD hasta 1 millón al año. Compañías con potencial de crecimiento.
- Sobre FIDESBURO: Las empresas conocen de este sistema y van y se ofrecen. Es algo curioso porque al iniciar el proyecto la idea era pensar en identificar pymes y resultó lo contrario. Hay inversionistas, personas interesadas en invertir en estas pymes. Se obtiene el 51% por ciento del paquete accionario y esto es por decisión, por control.

- Sobre FIDESBURO: Si una compañía quiere tener un gerente de primer nivel va a tener que invertir en profesionales y las pymes no tienen para invertir. En el caso de la corporación los gerentes entran a la corporación y apoyan a estas pymes. Trabajan para todas las pymes. Son profesionales de primera línea.
- Sobre FIDESBURO: Entrar como inversionista a una corporación donde hay 60 inversionistas más, me permite llegar a tener una relación, conocerlos, y en su momento ofrecerle mis servicios y relacionarme con muchos clientes.
- Tú inviertes esperando que unos 5 o 6 años recibas una utilidad, pero no deja de ser un capital de riesgo.
- En relación a que el modelo incluye un fideicomiso: Si es un modelo nuevo, una idea innovadora, hacer esto siempre genera incertidumbre hacia a dónde va el dinero. Si la intención es llegar a personas que no conocen, van a esperar seguridad respecto al destino de los recursos. Es un capital de riesgo y alto, que va a estar mitigado porque van a ser manejados por profesionales de alto nivel pero no deja de ser de riesgo. Los inversionistas necesitan seguridad de donde va a esta su capital. Por transparencia, por seguridad y el manejo de los fondos les conviene la figura jurídica.
- A la larga el elemento es **confianza** o por una persona conocida que genere confianza o por una figura legal que la genere. El siguiente paso es quien administra los fondos y quien es la persona que decide donde van los fondos (**competencia**). Cuando hay una persona se puede equivocar más que si es un grupo de 5.
- En la experiencia con la corporación: No hay preferencia en los sectores a invertir, más bien hay un modelo si la compañía cumple o no ciertas condiciones.
- Van a invertir en pymes o en emprendimientos? El factor de riesgo sube más porque su inversión es en emprendimientos.
- Capacidad de conocimiento eso se valora en las pymes. Es un valor basado en lo que la compañía vale hoy y va a generar en el futuro.
- De la Valoración de las ideas: Lo que se lo podría reconocer al emprendedor es una participación en la compañía, porque termina siendo una idea lo que tiene.
- El Emprendedor una vez que hace realidad su emprendimiento toma la caja de la empresa como una caja personal. Eso es una realidad, darle una gerencia se presta para eso.

- Los emprendedores normalmente son muy buenos en el manejo operativo del negocio lo que no quiere decir que sean buenos gerentes generales. No siempre son buenos manejando el negocio desde todas las perspectivas del negocio.
- Respecto al ejercicio del aprendizaje en el proyecto: En los 1,000 USD estaría dispuesto a perder el 20% por aprendizaje.
- Nuestro parámetro de decisión siempre es la permanencia de la compañía en el tiempo, por más que no haya una persona de acuerdo.
- No creo que la propuesta genere rechazo entre los estudiantes de las maestrías. Una compañía que recibe fondos de inversión está bajo el control de la Superintendencia de Compañías.

Aprendizajes: Se debe tener el 51% de las acciones de los emprendimientos por temas de control y con respecto a la inversión, esta es un Capital de Alto Riesgo, que se mitiga por inclusión de funcionarios de alto nivel en el manejo de los fondos sin embargo se debe tener en cuenta que los emprendedores no siempre son buenos en todos los aspectos del negocio (pueden llegar a utilizar de forma indebida los fondos de la empresa). Por otro lado en el mercado no hay muchas opciones donde invertir y como estudiante se debe valorar el aprendizaje del proceso, por lo que estaría dispuesto a perder 20% de los \$1.000 de inversión. Para la recepción del capital de riesgo el Fideicomiso es la figura idónea que brinda seguridad a inversores.

2.4.1.11 Entrevista ID-11: Dr. Gastón Alarcón - Gerente Jurídico de la ESPOL

- En referencia a la viabilidad jurídica, el convenio debe ser suscrito con la ESPOL debido a que la ESPAE es una entidad integrante de la ESPOL, por lo que la representación legal le corresponde a esta última.
- ESPOL puede denominar a ESPAE como administrador de la ejecución del convenio.
- Se debe asegurar que no exista la membresía a perpetuidad, por lo que los accionistas de INCOEMP deben comprometerse a que máximo en un plazo de 10 años, deberán ceder o vender preferencialmente sus acciones a miembros de la comunidad ESPAE, que compartan los mismos objetivos para los cuales INCOEMP fue creado.
- Sugiere que el capital de Riesgo no ingrese a ESPOL, debido a complicaciones que podrían darse en torno al movimiento de este dinero dentro de las cuentas que se

encuentran en el Banco Central y son auditadas por el Estado, por tanto es recomendable que el dinero ingrese directamente al fideicomiso.

- Se debe analizar que beneficio percibirá ESPOL en relación a los beneficios obtenidos a partir de los emprendimientos.

Aprendizajes: Esta entrevista se realizó con el afán de dilucidar la viabilidad legal del convenio con ESPAE, de lo cual se concluye que es viable siempre y cuando el convenio sea con ESPOL como representante legal y este nombre a ESPAE como ejecutor. Introduce el concepto de renovación de los miembros al delimitar su permanencia a un periodo de tiempo y comprometiendo la renovación de sus miembros a partir de la comunidad ESPAE. Adicionalmente es recomendable que los capitales de riesgo ingresen directamente al Fideicomiso y finalmente se debe tener presente el interés de ESPOL de obtener beneficios de este convenio.

2.4.1.12 Entrevista ID-12: Ph.D. Virginia Lasio - Directora de la ESPAE

- Primero hay que ver los aspectos legales porque uno podría decir que es parte de la colegiatura pero a mí me interesa que la persona que paga sepa que está haciendo algo adicional, diferente, etc. pero si está metido en la colegiatura podría estar ignorante de que se va a destinar cierta cantidad de dinero a esta otra iniciativa.
- Considerando el perfil general de nuestros alumnos y las dificultades que tienen a veces para cubrir los valores de la maestría, 1,000,00 dólares, a cuántos alumnos le parece alto.
- Yo pensaría tal vez en una escala, claro lo que va a reducir el monto del negocio al arranque pero alguna escala y de que cuando uno aporta tiene calidad de miembro o benefactor, de inversor, el uno tiene calidad de inversor platinum y el otro tiene calidad de inversor gold. Habrá tal vez personas que tendrán pero para otros tal vez los 500,00 dólares que tiene que pagar para cubrir la maestría se le hace un problema. No hay que ser tan optimistas de que todos van a contribuir.
- La etapa de desarrollo de contactos con los ex-alumnos es muy temprana todavía para pedirles grandes donaciones. Tampoco se puede esperar mucho de los ex-alumnos. Sería importante tener expectativas muy concretas, muy reales de los que se puede pedir.
- Por primera vez en este año 2012 el Ecuador es uno de los países con más alto emprendimiento de necesidad. Mientras todo el resto de los países de Latinoamérica ha ido bajando es indicador y subiendo el de oportunidad, nosotros hemos mantenido el de oportunidad e incrementado el de necesidad.
- Hacen falta los recursos pero también otros elementos del sistema para que corra todo. No todo emprendedor es administrador.
- Relación ESPAE-INCOEMP: En términos generales suena atractivo, todavía no está 100% claro cómo opera y las formas de vinculación formales son las que hay que explorar legalmente porque no conocemos cómo se pueden dar, nosotros somos una escuela dentro de la ESPOL y la representación legal el único que la tiene es el rector. La escuela tiene una limitación de la operación por ser fundación pública y por lo tanto tenemos que seguir ciertas reglas de empresa pública, eso ha complicado la

flexibilidad de nuestra gestión. En términos de intención, nuestra intención es apoyar siempre y cuando sea posible hacerlo de una de las competencias que como escuela tenemos.

- Debilidades del modelo: Fundamentalmente es la captación inicial de recursos. La parte legal de que dice ESPOL si podemos o no estar involucrados ESPAE. Temas del reglamento de Propiedad Intelectual de ESPOL.
- En términos generales me parece muy interesante, supongo que hay que arriesgarse a hacer un proyecto diferente a otros, aunque no termine saliendo bien que es lo mismo que pasa con una propuesta de negocios pero por supuesto quisiéramos que salga bien. Si hay que analizar algunos aspectos y sobretodo porque en algunos casos al no existir una experiencia previa, uno no sabe cuál es el resultado simplemente hay que imaginar posibles resultados y establecer las contingencias si se llegaran a dar.
- Es una propuesta nueva, interesante.

Aprendizaje: De la entrevista realizada se desprende la importancia de informar a los estudiantes con claridad sobre el destino que se va a dar al aporte de los 1,000,00 y analizar si estos se encuentran en la capacidad económica de aportarlos y van a tener la predisposición para querer cancelarlos teniendo en cuenta el valor que se debe cancelar por la maestría. Respecto a los ex alumnos de la ESPAE a quienes estamos considerando como parte de la comunidad, es preciso conocer su nivel de interés y compromiso de participar en este proyecto.

Aspectos como la captación inicial de recursos, el papel de la ESPOL y temas de Propiedad Intelectual deben ser analizados a profundidad para llevar adelante el presente proyecto.

2.4.1.13 Entrevista ID-13: Ph.D. María Luisa Granda - Directora Académica de la ESPAE

- Sobre los cambios que se deben dar en las tesis: Justamente ahora se está en un proceso de reforma de todo lo que es educación superior. Hay que aprobar el nuevo régimen académico. Se quiere ver un nuevo mecanismo para darle mayor fluidez a los procesos de graduación, no que sea solo el desarrollo de una monografía con contenidos repetitivos, mal citado, eso en pregrado. En lo que es post grado se va a separar claramente lo que es una maestría académica o de investigación de lo que es una maestría profesionalizante, el caso de la primera en el país no hemos tenido, pero en el caso de las segundas que son la gran mayoría si se debería buscar en áreas profesionales como los son medicina, jurisprudencia, administración de empresas que son áreas de práctica. Son áreas que donde el profesor no está afuera haciendo práctica no puede venir al aula, debería tener algún tipo de experiencia. Considera que en ese sentido y de acuerdo a las nuevas normas se pueden implementar cambios en las políticas de los planes de negocios que se hacen.

- Considera que fomentar la orientación hacia algo que pueda seguir este proceso desde idea hasta conformación de empresa definitivamente si se puede hacer. Tal vez no que ESPAE diga estas son las oportunidades, sino que los estudiantes a través de los cursos vayan identificando, tal vez un lineamiento de hacia dónde ir. Con prioridades en ciertos sectores. Las ideas deben salir de los estudiantes.
- Yo no vería como una tesis de MBA la caracterización de un sector. Si se tiene un banco de datos puedes utilizarlos, el problema es el acceso, pero cada vez mejora lo que es levantamiento público de información.
- Sobre revisión de la malla curricular para las tesis: Las restricciones que tendrían son por parte de la normativa. Es una iniciativa que habría que socializar con los profesores y buscar el apoyo. Habría que repensar los lineamientos de las clases.
- Hay algunos cambios importantes que se están haciendo en la ESPOL por temas de la acreditación. Se han establecido ciertos procedimientos como la consejería académica. Si hay ciertas iniciativas que se han estado planteando, no son fáciles de implementar.
- Hay 27 programas de post grado activos en la ESPOL.
- Los alumnos están pensando en integrarse para emprender, de diferentes áreas, carreras, ahí hay oportunidad para que haya apoyo a ese tipo de emprendimientos.
- Considera que es una excelente iniciativa y que está alineada con lo que ESPOL está buscando.

Aprendizajes: La presente entrevista buscaba encontrar la posibilidad de integrar la propuesta de nuestro proyecto a la ESPOL y ESPAE. También resultó importante plantear que la ESPOL implemente para las maestrías cambios en cuanto a que desde el principio se pueda alinear al estudiante para su tesis, buscando planes de negocios que puedan generar emprendimiento y en base a la identificación de los sectores en que existan oportunidades de desarrollo. Así mismo que se generen más experiencias reales en las maestrías y no solo en el marco teórico.

2.4.1.14 Entrevista ID-14: Ms. Roberto Palacios - Académico de la ESPAE

- Alguien tiene que participar de dos formas, en la selección primaria y en el soporte.
- Yo creo que más va con una figura de incubadora con un fondo para apoyar al emprendimiento.

- Yo veo con preocupación el tema de asociación de marca. El fondo es una entidad de riesgo entonces el involucrar a la ESPAE como parte del fondo. No digo que no vale, yo digo que hay que separarlo. Le imprime a la ESPAE el riesgo del fondo, el fracaso le va a golpear a la imagen de ESPAE. Si todo el mundo sabe que el fondo es independiente, ahí se resuelve el problema.
- Ese es un Fideicomiso de inversión que tiene un objetivo puntual y que debe dictarse las políticas puntuales. No es parte de la ESPAE. Le sirve al estudiante porque va a tener un laboratorio de experiencia real.
- La idea me parece buena, operativamente es complejo, pero me parece bueno.
- Respecto de la idea: Ustedes tienen un manejo de confidencialidad bastante complejo.
- La idea tiene valor no creo que valga cero porque se le ha ocurrido a alguien y mientras sea valiosa, factible de implementar y oportuna, la idea es valiosa. Si es valiosa alguien la puede financiar.
- Valoración de idea: Todo se tiene que transformar en dinero.
- Opción de compra de acciones: La ejecutan cuando tenga valor, para que se van a adueñar de algo que no tenga valor. En teoría la compañía reporta beneficio a partir del año 5.
- En la incubación no tienes ingresos, tienes egresos, es una etapa de fortalecimiento para salir al mercado.
- Me parece interesante que ustedes les está diciendo a la empresa yo me voy a ganar la plata, no porque tuve la suerte.
- El fee que va a pagar el estudiante debe llamarse fee de acompañamiento.
- Puede hacerse una política interna que para proyectos con cero participación, el fondo no da más del 5%. O como un techo 10%.
- De la participación del fideicomiso en los emprendimientos: Estoy de acuerdo que sea 51%
- Financiero: Los primeros 5 años para la compañía son críticos. Económicamente es bien complejo.
- De la revisión de flujos: Quizá lo que deben hacer es incrementar la cuenta de servicio a las empresas. La única manera de conseguir ingresos dentro de los primeros 5 años es a través de la prestación de servicios.

- Hay grupos de estudiantes buenos, con buenos expertise para el coaching, no necesariamente tienen que hacerlo los profesores. Ahí hay buen capital en los alumnos, lo evalúan, lo seleccionan y que tengan la capacidad de hacerlo.
- Deben tener asesores de planta no deben tener personas sentadas que estén esperando que llegue alguien. Solo debe haber un Gerente y una Secretaria el resto como asesores.
- Sobre el planteamiento de algunos entrevistados de que el plan de negocio no es lo importante: Discrepo de la idea de que el plan de negocios no sirve, sino no existiría sirve para proyectar el futuro, delinea un camino.
- Sobre cobrar al inversionista una membresía de US2.500. No creo que tenga aceptación. En la práctica no he visto que alguien pague una cuota de inscripción por ser parte de un fondo. ¿Cuál es la diferencia con el estudiante que puede ser inversionistas también? Si ustedes le ponen una traba de entrada, esa persona nunca va a entrar.

Aprendizajes: La incubadora debe manejar una nómina esbelta y en relación a los inversionistas ángeles no es recomendable cobrar cuota de membresía. No solo debe centrarse la búsqueda del Coaching en los profesores, ya que en la comunicad de ex alumnos existe personal con experiencia dispuesto a colaborar. Se debe iniciar con el 51% de las acciones, sin embargo el momento de re vender las acciones es posterior a que el emprendimiento haya generado utilidades. Existe una preocupación de asociar la marca ESPAE.

2.4.1.15 Entrevista ID-15: Ing. Guido Caicedo - Académico de la ESPAE

- Al inicio no va a haber motivación, más bien hay barreras.
- La parte obligatoria es importante, sin la parte obligatoria es difícil mover esto, tú le pides a la gente que apueste a algo que es totalmente nuevo e incierto, la gente que tiene dinero es reacia a invertir en algo en que no está dentro de su control; cómo hacerlo desde el punto de vista legal es un reto para el proyecto, el cumplimiento obligatorio si bien es cierto es un inconveniente también es atractivo q puede mover la rueda, esa es la parte positiva de la obligatoriedad.
- Si los alumnos aceptan este tema obligatorio, tal vez los profesores se pueda un poco, la idea es que le vendas la inversión no solamente como un capital que tiene la

oportunidad de ganar dinero si no que se lo pones como que va a enriquecer su experiencia educativa.

- El dinero no necesariamente está primero, eso está bien pero tiene su nivel de peligro, si lo ves desde ese punto de vista, vas a actuar como, si no lo haces bien, el efecto negativo es terrible, te destruye el proyecto totalmente, esto hay que tener mucho cuidado.
- Hay que soñar en grande, pero hay que ver bien cuáles son las etapas y posibilidades de cada cosa en cuanto al tiempo en que lo puedo hacer.
- Sobre la capacidad de invertir dinero: existe ciertos tipos de negocios donde la gente aprende a invertir y aprender a manejar un negocio, pero eso no significa que está listo para invertir en otros negocios; cada negocio tiene su propia dinámica, que los inversionistas en ocasiones no logran entender.
- Sobre los tipos de emprendedores: Aquellos que incursionan en varias líneas de negocios, es un tema de apalancamiento subjetivo, tus activos complementarios, el talento humano, de esta forma la posibilidad de éxito de meterte en otro negocio aumenta, pero cuando ya te metes en un negocio de tipo innovador la cosa cambia.
- Sobre la calidad de las ideas: a priori los proyectos vienen de las diferentes maestrías, cuando uno emprende, en la incubadora, uno es la idea per se, es decir la propuesta de valor, la otra es el equipo, al menos de lo que yo veo y un poco de las experiencias, al final de la balanza que es lo que terminan haciendo, el equipo, el emprendedor. Yo he visto emprendedores con ideas buenas
- Ese modelo si bien es cierto tiene que estar apalancado en los estudiantes de ESPAE, los equipos que formen parte de esto, en la idea puede venir de otra persona que no es cliente ESPAE, complementándose de esta forma en la parte técnica.
- El proyecto, es algo innovador, incorporen personas que no sean de la comunidad ESPAE.
- No estamos hablando, el valor que agrega la persona, de la forma que sea que lo agregue, hay un tema de ética, no veo porque tiene que estar cerrado. El valor más grande que le veo al proyecto es el académico.
- El tema es que el objetivo principal es que haya éxito, uno busca que la iniciativa se le pueda. tampoco quieres, tu eres parte de ESPAE, premisa de grupos que están desarrollando, el modelo no es excluyente, lo que sucede es que en esta etapa.

- Al ser socio, pasa a formar parte de esta sociedad de la que INCOEMP, e integramos a alguien en la comunidad, no digo que está incluido.

Aprendizajes: Esta entrevista recalcó la importancia de la caracterización del emprendedor como un mecanismo de detección de emprendimientos con potencial de tener éxito. Esto lo complementó con la recomendación que se formen equipos que puedan incluir a personas con la experiencia técnica, inclusive si no pertenecen a la comunidad ESPAE.

2.4.1.16 Entrevista ID-16: Dr. Carlos Guzmán - Académico de la ESPAE

- Sobre la sugerencia de que los emprendedores tengan perfil tecnológico: La tecnología es muy importante en esta época. También es importante que dentro del perfil haya un elemento llamado creatividad, con un concepto mucho más amplio. El concepto del emprendimiento no se limita a la tecnología sino a las ideas, donde una persona ve algo donde los demás no ven. En el caso de la ESPOL, todos los estudiantes conocen de tecnología y tienen una base.
- Sobre la integración de la ESPOL al proyecto: Hay que venderle el proyecto. El estudiante de la ESPOL está mejor preparado psicológicamente que el estudiante de postgrado. Posiblemente el estudiante de postgrado tiene creencias y paradigmas establecidos y no asiste a una maestría para ser emprendedor, es decir, no tiene el perfil y no le interesa. El estudiante de la ESPOL de pregrado tiene la mente más abierta. El elemento de emprendimiento es mucho más fácil que se cultive y se incube en ellos.
- Sobre la importancia de enseñar emprendimiento en las universidades: Hay que empezar a meter el bichito del emprendimiento incluso empezando en el colegio. Así cuando entre a la ESPOL la persona ya tiene el germen del emprendimiento.
- Sobre la afirmación de que es más difícil el emprendimiento a personas técnicas o especializadas por falta de conocimientos operativos y administrativos: En cierta medida es válido, pero no hay que profundizarlo. Por ejemplo en el caso de Henry Ford, el tenía conocimientos de mecánica pero tenía un buen equipo de trabajo especializado en cada área. Es decir, una persona necesita una base de conocimientos.
- Sobre la forma de integrar y considerar a la ESPAE en el proyecto: La propuesta está concebida y dirigida a alumnos de la ESPAE. Pienso que deberían involucrar a la ESPOL para tener un mayor alcance. Habría que ver las variables relacionadas entre los dos entes porque podrían existir diferencias.
- Sobre la figura del fideicomiso y la organización propuesta: Lo más importante es hacer el proyecto, más que el tipo de organización idónea (fundación, cooperativa, etc.). El gobierno vería con buenos ojos este tipo de iniciativas.
- Sobre las fortalezas, debilidades o amenazas para esta propuesta: La ESPAE no tiene el tipo de respuestas rápidas que se necesitarían en esta propuesta. Pudiera generar desmotivación. Veo un poco débil el apalancamiento financiero del proyecto. Hay que buscar formas para darle más fuerza. También hay que buscar la mejor forma para vender el proyecto. Hay que tener claro cómo se lo va a comercializar, es

decir, como es la puesta en escena. Es una necesidad considerar el emprendimiento. Habría que analizar cuanto va a ganar la ESPAE con este proyecto. La ESPAE debe estar involucrada porque a través de ellos se canalizan los aportes.

- Sobre las consideraciones del proyecto: Siempre hay que considerar el CVY: Como voy yo en ese negocio, es decir que gano yo (y no estamos hablando solo del tema económico). También hay que considerar el punto de vista de todos los involucrados (ESPAE, Alumnos, etc.). Parece ser que la ESPAE no tiene alumnos con perfiles orientados al emprendimiento.
- Sobre incentivar a los alumnos a invertir y emprender: La ventaja de la institución es que tiene acercamientos con entidades internacionales que puedan acercar recursos para apalancamiento. Hay que hacer una matriz de involucrados en el proyecto. Hay que tener claro que el que está involucrado no significa que se va a beneficiar sino también puede criticar el proyecto.
- Sobre el alcance del proyecto: Hay que definir el enfoque y el perfil del entrevistado tiene que ser el indicado. Se necesitan vitrinas de exhibición.

Aprendizajes: El grupo consideró importante tener un acercamiento con el Dr. Carlos Guzmán con el objeto de fortalecer la etapa de investigación con sus conocimientos y experiencia y su opinión personal, recomendaciones y sugerencias sobre la aplicabilidad de nuestra propuesta de tesis, la integración de la ESPAE y ESPOL al proyecto, la importancia de enseñar emprendimiento en las universidades aplicado a la práctica, la figura jurídica de la empresa y finalmente las ventajas y desventajas que ve al proyecto.

2.4.1.17 Entrevista ID-17: Msc. Mario Luces - Sub-rector de COPOL, miembro de FUNDAEM

- Sobre la figura jurídica de Fundación para INCOEMP: Las fundaciones dependiendo del tipo están ubicadas en uno u otro Ministerio. Una Fundación debe tener una misión y objetivos y ello determinará a que Ministerio pertenece. Al fin que se orienta su figura legal que es emprendimiento hay que establecer en que ámbito cae. Las fundaciones deben reinvertir sus excedentes en cumplir sus objetivos y su misión. Aquí no hay repartición de utilidades.
- Considero que para manejar los valores pueden hacerlo bajo un Fideicomiso como la figura jurídica más apropiada.
- Respecto al control externo que lleva una Fundación: Todos los años se realizan auditorías externas. El Directorio informa al Ministerio de Educación.
- Control de la Contraloría: Si es que es una Fundación cuyo patrimonio tiene más del 50 por ciento en una entidad pública como es la ESPOL, esa sería una fundación del estado, una fundación pública por lo tanto estaría bajo el control de la Contraloría General del Estado.

- En la ESPOL no hay una influencia de tipo político en el manejo institucional. Las tendencias que han existido siempre han sido favorables para la ESPOL. Lo ha existido es diferentes estilos de administración pero se mantiene los objetivos.
- La fundación buscaría fondos no reembolsables. Entiendo existen otras instituciones a nivel mundial que pueden apoyar este tipo de iniciativas.
- Costos operativos de una Fundación: Hay personal operativo y administrativo de alto nivel. Los costos pueden variar dependiendo del tamaño que vaya teniendo la fundación. De inicio habría un directorio que obviamente tendrían dietas a las que hay que pagárselas. Una persona que se dedique a obtener fondos por su mismo nivel debe ser pagada. Habría que hacer costos por los niveles de personal, rangos, costos de los servicios, equipos, espacio físico. Para tener una institución de 15 personas en sueldos, estaríamos hablando de US22.500 mensuales más los beneficios de ley. Esto solamente en sueldos, aparte de servicios, equipamiento, asesorías etc.
- Sobre la propuesta: Le veo una estructura han pensado en la interacción y cómo nace el proceso. Si es que la aportación es obligatoria puede desmotivar a alguien que ingresa a la maestría si desea invertir en capital de riesgo. Si fuera profesor y conozco yo invertiría. No veo que los ex alumnos o profesores no quisieran invertir, creo que si van a invertir. No van a faltar proyectos de emprendimiento.
- Dentro del Estatuto deben indicar quienes van a ser los miembros del Directorio. 5 personas que lo conformen es bien ejecutivo.
- La colaboración habría que definirla, la interacción entre ESPAE e INCOEMP.

Aprendizajes: La presente entrevista tenía como fin despejar dudas respecto a la figura legal que aplicaría a INCOEMP. Como una opción teníamos previsto la de constituir una fundación y el entrevistado se encuentra al frente de una a través de una unidad educativa. Por los fines que busca INCOEMP en cuanto a percibir lucro, consideramos que no aplicaría la figura de Fundación para nuestra propuesta.

2.4.1.18 Entrevista ID-18: Helmuth Chávez - Director Heurística y Decano de Univ. Francisco Marroquín

- Sobre el proyecto de Heurística: Empezaron hace siete 7 años en la escuela de negocios. Un proyecto en el cual los alumnos como proyecto de graduación tenían que hacer un plan de negocios.

- Los alumnos desde hace 5 años empiezan a hacer esto, se hizo un estudio hace 3 años y medio para ver cuantos se hacían realidad. De más de 110 planes de negocio solo 2 empresas habían iniciado y de esas solo 1 continuaba. Se hizo una reunión con los ex alumnos para ver que sucedía y en general el factor común era que no había acceso a capital en Guatemala.
- Se vio un grupo de amigos que habían tenido experiencia de venture capital en Estados Unidos.
- Decidimos montar este proyecto Heurística que consta de tres etapas. Ahora tenemos dos grupos uno que son de alumnos que vienen con una idea y otro que vienen con algo ya desarrollado. Se trabaja con profesores y emprendedores.
- Hay todo un entrenamiento para afinar su idea de negocio, no nos centramos tanto en el bussiness plan. Tienen que analizar 4 formas distintas de hacer dinero.
- Actualmente tenemos 22 inversionistas. Incluso muchos de ellos viviendo en Estados Unidos, en otros países.
- Hay 4 empresas fondeadas y una ya va por el 2 proceso de inversión. Esto resulta interesante para los alumnos.
- A las empresas que reciban financiamiento tenemos una incubadora, se les da espacio físico pero más que espacio físico le damos asesoría, soporte para corporate governance. Esto dura 6 meses pero pueden pedir ampliación.
- Cada inversionista, invierte a título personal, a veces se agrupan. Hemos creado una red de inversionistas ángeles.
- Hemos educado a los inversionistas, muchos de ellos son emprendedores. No sabían cómo manejar el venture capital, que retornos esperar.
- Montos de inversión: Al inicio la expectativa era de 20 y 50,000.00 dólares. Actualmente no hay restricción. Hay una compañía que inicialmente solicitó 10,000.00 y terminó en 2,000,000.00 de dólares.
- Valorización de la idea de negocios: No hacen aportes. Básicamente ninguno de los alumnos aporta nada, casi todos los alumnos están a nivel de ideas. El aporte de los inversionistas es inclusive para constituir la empresa.
- Control en la empresa: Casi todos prefieren tener control. Es un tema cultural. Como los alumnos no están familiarizados con esta figura del venture capital. Perder control es un tema cultural que no les gusta a los alumnos.
- El alumno en general no percibe el valor agregado más que la parte del dinero. Después de la segunda ronda esto ha ido cambiando ya que es la cultura. Eventualmente se van a dar cuenta que terminar con un 5% o 10% por ciento de una empresa que tenga alcance global es mejor a una que tenga 50% con alcance local.
- Respecto a los sectores de inversión: Tratamos de estar en proyectos novedosos. Por el momento hemos limitado las franquicias.
- Cobertura de costos: Actualmente somos autosuficientes. Los alumnos pagan 500,00. Los inversionistas un pago anual.
- Fuente de financiamiento de gobierno: Uno de los principios que tenemos es que no recibimos fondos de ningún tipo de gobierno. Es una limitación que tenemos,

es una postura de la universidad. No tenemos nada en contra de aquellas instituciones que lo hacen.

- Me parece muy buena la idea de incorporar al estudiante como inversor. Me parece excelente.
- Les recomiendo que agreguen algo de corporate government. Algo que les cuesta los estudiantes al principio es tener el doble sombrero de inversionistas y ser empleado.
- Tenemos alianzas con despachos contables y legales de ex alumnos nuestros.

Aprendizajes: El aporte recibido de esta entrevista nos ha dado la oportunidad de tener en cuenta los procesos que Heurística lleva a cabo y que pueden ser incorporados al proyecto de INCOEMP. Nos definió un camino de cómo implementar el proceso de selección de los emprendimientos así como del manejo de los inversionistas y su participación en los proyectos.

Nos damos cuenta que el tema de la falta de emprendimiento no es ajena a otros países y que existe un aversión al riesgo por parte de los inversionistas además de que como factor cultural estamos acostumbrados a mantener el control, caso contrario ello genera desconfianza.

2.4.1.19 Entrevista ID-19: Carlos Álvarez - Gerente Propietario del CAPI

- Más que mucha o poca educación, un emprendedor debe tener una mente abierta para escuchar y observar.
- Los emprendimientos más sencillos requieren de “informalidad” para poder surgir y existir. De esta forma la “formalidad” posteriormente se vuelve en una barrera para que este tipo de emprendimientos crezcan.
- El modelo de negocio no contempla la franquicia como un medio de expansión, en su lugar recurre a conocidos y familiares para crear sociedades donde El Capi realiza la inversión y posee el 70% de las acciones y el 30% restante son destinados al socio administrador que al mismo tiempo es empleado de El Capi.
- Los ejemplos usados en las universidades se alejan de las realidades locales y actuales, lo cual crea una brecha en el estudiante al intentar llevar a productivo los conocimientos adquiridos.

Aprendizajes: La entrevista se encontró matizada por el ámbito en el que se desenvuelve el negocio de El Capi, donde es un negocio de comida, de bajo nivel de tecnología, por lo que en el análisis de la presentación de INCOEMP se percibió como lejano de la realidad la posibilidad de emprender en negocios de mediano tamaño.

2.4.1.20 Entrevista ID-20: Silvana Astudillo - Directora Administrativa de INNPULSAR

- En los inicios el proyecto contaba como recursos humano con solo dos personas. El proyecto es autosustentable se maneja solo.
- La universidad de Cuenca les dio espacio físico, el municipio un poco de dinero. INNPULSAR es una fundación sin fines de lucro.
- En los proyectos autosustentables sino no hay un pago de por medio a nadie les interesa.
- Fuentes de ingreso: Formación en emprendimiento (seminarios, talleres). Es autosustentable.
- Es difícil la sostenibilidad. El problema de las incubadoras es el financiamiento, es el factor clave. Al principio todo el mundo apoya, después nadie lo hace.
- Un primer año que se puede sustentar después comienza la sostenibilidad. Es difícil mantener un proyecto así sin el apoyo de los socios, después los mismo se desentendían.
- Con dos personas, servicios básico, IEES, seguros, impuestos, los costos son unos 2,000,00 dólares mensuales.
- INCOVAL y Emprender quebraron. Tiene que ser patrocinado por una Universidad para que una incubadora funciones. Ahora las universidades públicas no tienen presupuesto.
- A nivel de Latinoamérica los modelos de incubadora no funcionan. El emprendedor no quiere incubar, no les gusta estar en un espacio físico donde siente que la incubadora pueda insertarse en sus ventas. El emprendedor quiere estar en el mercado. Quizá en una de base tecnológica puede ser más factible.
- No es rentable para una incubadora prestar servicios de incubación. Al principio cobrábamos 50,00 dólares luego 100,00 pero no rindió.
- La incubadora jamás es un medio de financiamiento para el emprendimiento para eso está el financiamiento nosotros somos un medio de acceso a fuentes de financiamiento.
- Nos es un negocio para una incubadora el emprendedor porque están acostumbrados al paternalismo.
- En los 8 años hemos tenido 10 emprendimientos y están operativos.
- Para incubar un emprendimiento se evalúa un plan de negocios y luego la viabilidad del negocio con un plan de mercados. En promedio proyectos que necesitaban 5,000,00, las mini pymes.
- Se analizaba el proyecto y el perfil del emprendedor. Tenemos una hoja con los requisitos para analizar el perfil del emprendedor.
- Los honorarios del equipo humano y profesores se cubren con los talleres, seminarios.
- Las incubadoras solo funcionan si están bajo un órgano que tenga capacidad financiera.

- Una incubadora es un mecanismo dinamizador de la economía local pero para que sea dinamizador necesita de actores involucrados para que estén inyectando ese apoyo que necesitan los emprendedores. Los emprendedores no pueden pagar un costo de consultoría normal. Es un proceso difícil, muy difícil.
- Nosotros hacíamos esto por amor a la camiseta, pero llega un momento en que ya no puedes ayudar a la gente.
- Como quieren abrir una incubadora sino hay los mecanismos necesarios para que haya una incubación.
- La incubadora necesita dar networking.
- Es un mito lo de la ayuda de los profesores, lo del coaching.
- Se tiene que crear una incubadora para dar apoyo al emprendedor no para hacer plata o para que los profesores hagan plata. La incubadora debe generar empleos, dinamizar la economía. Una incubadora es un emprendimiento.
- Estamos en pañales en el Ecuador en políticas públicas para el apoyo al emprendimiento.
- Incubar tiene que ser cliente, mercado.

Aprendizajes: De la entrevista realizada a una persona dedicada a la administración de la incubadora podemos comprender lo difícil que es lograr que la misma sea sostenible. Hay que buscar formas de financiamiento de las mismas y contar con el apoyo permanente de las personas que formen parte de ella. En un principio se cuenta con el apoyo pero en el tiempo este se puede disipar y la incubadora quedar en el abandono.

Es importante contar con el respaldo de un ente como una Universidad. En cuanto a los emprendedores hay que conocer realmente cuáles son sus necesidades inmediatas ya que muchas veces se puede perder tiempo en el papeleo cuando lo que necesitan es arrancar con el negocio, hay que darles herramientas de trabajo no solo dinero.

2.4.1.21 *Entrevista ID-21: Ing. David Chang - Gerente de Innovación de INVENTIO*

- No hay una entidad en la ESPOL que haga patente. Se está tratando de crear un modelo.
- Que sucede con los centros de investigación, como tienen que subsistir han empezado a dar servicios varios, de consultoría etc. . Esa falta de recursos y tiempo hace difícil moldear las cosas ya que te dedicas o a una otra actividad.
- Si la ESPOL participa como accionista en una empresa tiene que ser como accionista mayoritario.
- Discrepo en que la competencia es buena, tienes que buscar colaborar. Tus fortalezas son las debilidades de otro y viceversa, así te compensas. Formar equipos multidisciplinarios.
- Primero deben asegurar financiamiento. Luego de ello se pueden vincular con muchas entidades. Como opinión es que deben ser independiente y tener autonomía.
- Recomendación: Que sea un emprendimiento independiente.
- Lo más complicado son las fuentes de financiamiento.

- Si es necesario tener un fondo o capital semilla para proyectos puntuales.
- Las ideas no tienen valor, pero ponerlas en práctica es lo que les agrega valor.

Aprendizajes: Debemos tener cuales van a ser las fuentes de financiamiento para los emprendimientos y luego buscar a nuestros aliados. También podemos tener como un elemento a considerar el tema de mantener la independencia mediante la figura jurídica que se establezca para el efecto sin integrarnos a otra Entidad como parte de ella.

2.4.2 Grupo Focal

El objetivo del “Grupo Focal” tuvo como fin exponer la idea de negocio a un grupo de académicos de ESPAE y ESPOL, creando un escenario donde se debatieran las propuestas del modelo INCOEMP, y producto de la dinámica de la interacción, se produjo una corriente de opinión relacionada con la factibilidad de la propuesta, así como también los aspectos que se deberían tomar en cuenta para que el proyecto sea sostenible.

Los académicos que integraron el Grupo Focal fueron entrevistados son:

- Xavier Ordeñana
- Antonio Quezada
- Alex Cevallos
- Carlos Monsalve
- Carlos Cevallos

2.4.2.1 Pregunta 1: Sobre la situación actual del emprendimiento en el país

Xavier Ordeñana: En general hay un ambiente positivo, es bien visto el emprendimiento, hay actitud positiva hacia el emprendimiento, lo cual es confirmado por el estudio GEM Ecuador que analiza la actitud emprendedora donde tenemos las tasas más altas de la región, pero son emprendimientos muy pequeños que no llegan a lo que estamos hablando aquí. El mayor reto consiste en generar emprendimiento que generen valor, que sean de alto potencial, de alto crecimiento que genere empleo. Necesitamos emprendimientos grandes que generen empleo

Antonio Quezada: Muchos hablan de emprendimiento excepto el presidente reelecto, todos los candidatos hablaban de emprendimiento como propuesta de campaña. Esto nos lleva a entender que hay bastante desconocimiento de lo que es emprendimiento. En la ESPAE con el

proyecto GEM aprendimos a enseñar emprendimiento lo cual es difícil. Pero confundimos el propósito porque es difícil enseñar herramientas para emprender pero no podemos enseñar a alguien a ser emprendedor. Culturalmente el país está muy atrasado en cuanto a deseo de emprendimiento, la cultura país, la cultura de la gente está más orientada hacia el trabajo estable que hacia al riesgo que involucra emprender, sin embargo hay ciertas excepciones locales como los ambateños. El emprendimiento está en pañales. Considera que el empresario ya hecho no tiene ningún propósito de apoyar el emprendimiento. Los intentos de incubadoras hechos en el país han fracasado. Los intentos de desarrollar emprendimientos han sido muy pocos. Los ciudadanos desconocen y no tienen cultura hacia el emprendimiento y no existen herramientas institucionales para apoyar al emprendimiento.

Alex Cevallos: Cree que uno de los mayores bloqueos es la forma de pensar y actuar de las personas, la gente siempre está con la sabiduría criolla, la gente siempre está viendo hacer la trampa para ver el dinero más rápido posible y buscar la coima como medio de protección al emprendimiento. El tema es cultural. Y cualquier propuesta de desarrollar emprendimiento es buena si se toma en cuenta estos factores

Carlos Monsalve: No se ha avanzado mucho en el tema, en parte se debe a que el ecuatoriano no está dispuesto a arriesgarse. O las personas se arriesgan a negocios que creen que van a tener éxito. Pero por otro lado también hay el problema del potencial cliente de los negocios debido a que somos una sociedad poco consumidora de muchas cosas, que nos obliga a ver cómo piratear, como comprar algo que tiene algún bloqueo, etc. Hay problemas de tipo cultural

Carlos Cevallos: Existe la oportunidad de cambiar la situación actual. En el centro que estoy representando de tecnología nos hemos dado cuenta que cada vez que hacemos una investigación existe la oportunidad de que a partir de esos descubrimientos salga un tipo de empresa, pero esto fracasa primero porque existe el temor de que la idea vaya a fracasar, de que el inversionista invierta en algo que no funcione. Y cuando no existe temor, y hay personas que deciden emprender, existe la falta de compromiso, todo el mundo dice que si quiere emprender pero finalmente no se llevan a cabo. Esta falta de seguridad quizás pueda ser minimizada estudios más concretos de mercado estimando una probabilidad de éxito estable. Piensa que falta eso para vencer el miedo.

2.4.2.2 Pregunta 2: Sobre el emprendimiento como eje transversal de la ESPAE

Antonio Quezada: No cree que hay ejes verticales ni transversales en la educación, cree que toda la educación tiene un solo eje que es educar. Pero también cree en base a lo que observó en la Universidad Católica de su escuela de emprendimiento y también de lo que se ha enseñado sobre las características del emprendedor y lo que él ha visto en los emprendedores porque trabaja con uno de ellos, es muy difícil enseñar a ser emprendedor a una persona. Uno puede enseñar a alguien a ser un buen administrador, uno puede despertar la chispa de emprendimiento en una persona, pero es casi imposible enseñarle a ser emprendedor. Por lo cual la educación de emprendimiento debe estar orientada a despertar el deseo de emprender. Pero generar emprendimiento desde las aulas lo ve imposible considerando que muy pocas tesis de la ESPAE se han cristalizado en verdaderos emprendimientos y los pocos que se han realizado han sido por coincidencia. Él apoya que el emprendimiento sea parte como malla curricular de la ESPOL y la ESPAE pero tiene que ser orientada como un flujo de conocimiento pero implementar la promesa de que el estudiante que entra a la universidad y sale como emprendedor con un negocio sería publicidad engañosa. Académicamente es bueno que el proyecto se lo trate como un estudio de conocimiento pero no para formar emprendedores

Alex Cevallos: Al margen de la discusión si podemos o no formar emprendedores, hay algo básico no todos servimos para todo. Y si en la ESPAE y si se da el eje del emprendimiento como tal, para que cada módulo aporte como tal para desarrollar la habilidad emprendedora para el estudiante, si el estudiante considera que sirve para ser emprendedor, entonces esto le va a hacer clic. La MAE le va a transformar su vida. Y por supuesto habrá estudiantes que no tengan en los genes la actitud emprendedora.

Xavier Ordeñana: Está declarado así que el emprendimiento es el eje transversal de la ESPAE, de hecho le interesa y le preocupa el emprendimiento ya que lo impulsa con los aportes en cada módulo de la maestría, con los seminarios que realiza en temas de emprendimiento y los estudios que hemos realizado. Sin embargo, es muy distinto decir que ESPAE intenta formar emprendedores que prometer que el estudiante salga con un negocio propio cristalizado. Sin embargo si se puede intentar formar emprendedores, que no necesariamente implica que ponga un negocio, ya que no a todos los estudiantes les interesa y no tiene por qué interesarles poner un negocio porque se siente feliz en su trabajo. Esa actitud

empresaria no necesariamente pueda surgir en ese momento sino varios años después o incluso pueda surgir una actitud inter-empresaria. No es solamente decir que la ESPOL está haciendo mal cosas porque los estudiantes no cristalizan emprendimientos. No considera que sea correcta la medición, aunque tampoco sabe cuál sería el indicador correcto, lo que si considera es que la ESPAE ha aportado bastante en temas de emprendimiento y probablemente se encuentra muy adelantada porque exigen a los alumnos ideas de negocios generen un valor agregado, que generen empleo de cosas que no existan en el Ecuador, a pesar de que a la larga no le sirve porque no hay financiamiento para éstas ideas de negocios, porque el proyecto no se centra en la típica carretita o el restaurante. Por tanto crear emprendimientos que generen valor es complicado.

Carlos Cevallos: Desde la ESPOL, hay cierta visión hacia el emprendimiento, ya que se encuentra en su misión. Para que uno sea buen emprendedor necesita tener cierto conocimiento, ciertas bases. Y de hecho se enseña en la universidad bases de emprendimiento. Más bien considera que el estudiante debería inyectarse de algún tipo de motivación hacia el emprendimiento, probablemente con talleres, para que tenga la actitud empresaria, para que las personas vayan con una idea que la puedan implementar

Carlos Monsalve: No se puede asegurar que todo estudiante de la ESPAE, por más que exista un eje transversal de emprendimiento, va a lograr al finalizar sus estudios cristalizar su idea de negocio sin embargo, es factible que se lo puede lograr con un cierto nivel aceptable, que se crean las condiciones necesarias para que los estudiantes puedan emprender una empresa en base a un conocimiento generado dentro de la misma universidad. Probablemente falta mucho en nuestro país. El recuerda que cuando era estudiante, la mayoría de los estudiantes eran empleados trabajaban en el día y en la noche estudiaban, sin embargo, con esa condición será más difícil pensar que un estudiante desee emprender y arriesgue su empleo para emprender incluso aquellos que tienen responsabilidad financiera en el hogar y poner en riesgo su estabilidad por una idea que ha surgido en el aula de estudios. También se carece de un ecosistema alrededor de esa idea para que se lleve a cabo. A lo mejor un estudiante de electrónica tiene una idea muy buena sin embargo, exista limitaciones en los recursos para poder desarrollar esa idea: materia prima más costosa, financiamiento, etc. El otro problema consiste en la cultura de las personas.

2.4.2.3 Pregunta 3: Sobre la incursión de la ESPAE en la propuesta de negocios planteada

Alex Cevallos: El reto está como sacamos la educación de este emprendimiento. El problema es que está ahí metido

Antonio Quezada: Si miramos los ejemplos exitosos de emprendimiento, los emprendedores casi no tienen educación lo cual nos pone en una disyuntiva lógica y clara de decir la educación apoya el emprendimiento? Su hipótesis se centra en que mientras más alto es el nivel académico, más difícil es el emprendimiento. Porque cuando la persona es más ilustrada, tiene más análisis y más elementos de juicios para analizar el riesgo. Hay que reconocer que cuántos de los académicos que tiene la ESPOL son emprendedores. El considera que como análisis e investigación es buena la inclusión de la ESPAE en éste proyecto porque eso se debió haber hecho antes de muchas cosas.

Xavier Ordeñana: El considera que es interesante la propuesta, no sabe qué éxito pueda tener pero la idea es buena. Definitivamente uno de los grandes problemas no es solamente la actitud del emprendedor, de su cultura, sino el financiamiento de la idea y la idea del emprendedor de su deseo de saber cuánto será la rentabilidad que generará la idea. Bajo el supuesto de que los profesores y los estudiantes tengan otra mentalidad el considera que es una oportunidad.

Alex Cevallos: Esta idea está diciendo a la ESPAE: “Haz lo que enseñas”, “haz lo que predicas”. Le gusta la propuesta más allá de los resultados que se puedan obtener. Si hay algo que lamentar, la academia deberá resolverlo rapidísimo, le gusta la idea porque motivará el cambio.

Carlos Monsalve: Cualquier esfuerzo que se haga es bueno en términos académicos es válido tomando en cuenta los factores que se han venido analizando. Porque ideas parecidas a ésta ya se han implementado en el país y no han tenido éxito, por tanto hay que aprender de esas experiencias para no correr el riesgo de fallar.

Carlos Cevallos: Le parece muy interesante integrar INCOEMP con la ESPAE y ganaría mucho porque muchas veces quienes tienen las grandes ideas pueden venir de los estudiantes o de los profesores y es bueno aprovechar esas ideas. En cuanto a esto, siempre habrá un riesgo pero de todo se aprende. Muchas veces si pasa de que las personas con menos grado

académico tienen más probabilidad de emprender, es quizás porque cuando uno estudia más, analiza más el riesgo y eso afecta el emprendimiento.

2.4.2.4 Pregunta 4: Sobre la incursión de la ESPOL en la propuesta de negocios planteada

Carlos Cevallos: La ESPOL tiene muchos centros de investigación. Cada día se descubre algo nuevo. En cuanto a la generación de negocios que sean evaluados o mejorados por la ESPAE y luego pasar a INCOEMP sería bueno

Alex Cevallos: Dependiendo de los resultados, esto va a permitir que la ESPOL se incorpore en esta iniciativa, e incluso dependiendo de éstos resultados otros importantes sectores podrían incorporarse a ésta dinámica y uno de los objetivos sería incorporar a otros actores que dinamicen más el modelo. Hay que tomar en cuenta el entorno y considerar el Plan del Gobierno orientado al buen vivir, porque requiere de urgencia emprendimientos y empresarios de nuevo tipo, incluso se puede tener participación del Estado.

Antonio Quezada: El nivel de comunicación que tiene la ESPOL hacia el entorno y también la ESPAE es bastante limitado, ya que no se ha ofrecido al campo empresarial. Las publicaciones e investigaciones que realizan los PHD no son atractivas para el empresario. Se tendría que generar una propuesta de valor que atraiga al empresario a unirse a ésta idea, y también apoyarlo pero no como una moda. Ya que el emprendimiento ha sido tomado como una moda para solucionar el tema del desempleo. Las modas vienen y desaparecen. El problema es cómo vamos a interesar a un grupo de empresarios que tome en serio a la ESPOL y a la ESPAE en una aventura de incubación.

Carlos Monsalve: La ESPOL puede formar parte de ésta iniciativa considerando que la ESPOL contiene ideas muy buenas a nivel de ciencias como ingenierías y estudiantes de la ESPAE podrían hacer la búsqueda de esas ideas y hacer la propuesta para sacar adelante a esa idea. Considera que es factible.

2.4.2.5 Pregunta 5: Sobre si el emprendedor debería tener un alto perfil técnico

Antonio Quezada: Yo tuve la bendición de conocer hace 30 años a un emprendedor que ahora es mi jefe y mi socio y realmente hoy analizábamos que él tuvo que trabajar para mantener a 4 o 5 hermanos. Se hizo contador porque era lo más fácil. Y se hizo emprendedor porque las características de él son esas. El genera ideas de negocios y genera contactos de

negocio muy rotundos pero es un muy mal administrador. Que el emprendedor tenga un conocimiento técnico alto no cree que sea realmente un requisito.

Carlos Monsalve: Desde el punto de vista de ESPAE no es indispensable, pero desde el punto de vista de la ESPOL probablemente si es importante de que los emprendimientos tengan esa base tecnológica y si el negocio requiere una arista técnica entonces se puede contratar asesores

Xavier Ordeñana: En una escuela de negocios si cree que se necesita la arista tecnológica. La escuela de Negocios es parte de la politécnica y ya está dando pasos en esa línea. El año pasado, la maestría regular pasó un día en la ESPOL visitando los centros de investigación donde hay muy buenas ideas. Como tenemos algunos casos de personas emprendedoras sin educación pero no necesariamente debemos establecer una relación causal de decir que la educación perjudica el emprendimiento.

Alex Cevallos: Aquellos emprendedores que vienen a nuestras aulas y vienen a perfeccionar y obtener herramientas técnicas para poder desarrollar de manera más efectiva la forma de administrar.

Carlos Cevallos: Si es un proyecto de tecnología si se necesita un perfil técnico. Muchos posibles emprendedores que vienen a la ESPAE y tienen una idea que no se relacionan con lo que ellos están haciendo pero no la ejecutan porque desconocen la parte técnica. En la ESPOL se podría buscar esos socios para completar el perfil técnico para los proyectos. Generar un acercamiento en la ESPOL y ESPAE y otras instituciones sería bueno.

2.4.2.6 Pregunta 6: Sobre su postura hacia la idea de negocios, sugerencias, debilidades y amenazas

Antonio Quezada: No cree que se debería usar los proyectos de emprendimiento (planes de negocio) como semilla per cápita. Más bien la incubadora deberá estar orientada a generar ideas. El plan de negocios es la etapa final de la idea de negocios. La incubadora debe ayudar a realizar un plan de negocios no recibir el plan de negocios. Hay que analizar cuál es la situación de la ESPAE y la ESPOL en lo que se refiere a la estructura de un fideicomiso

Carlos Monsalve: Hay una serie de cuestiones que se debe fortalecer en el momento en que los estudiantes y profesores van a aportar. Tiene dudas acerca del financiamiento. En cuanto

al modelo, considera que es una buena idea, hay que ver la manera de como incluir a la ESPOL.

Alex Cevallos: Una debilidad que veo es que normalmente nosotros queremos hacer negocios fáciles, rápidos y hacernos millonarios, el que la gente quiera meter capital va a ser difícil pero sin embargo considera que se puede transformar en una gran oportunidad utilizando como estrategia de que no necesariamente se va a cristalizar un emprendimiento y no asegurar la promesa de un retorno como tal sino que se venda la idea de la oportunidad de ser parte de un gran proyecto vendiendo la membresía a un nuevo proceso, una nueva idea que probablemente pueda trascender por eso. Me encanta la idea de ser parte de este proceso que si resulta puedo ganar plata pero éste último está en segundo plano

Carlos Cevallos: Esta idea puede representar una nueva experiencia para el estudiante pero vender esta membresía se irá haciendo más fácil cuando todo el mundo vea que es exitoso. El problema sería iniciarlo. Como convences a una persona a poner capital de una empresa que recién se está formando. Quizás sea necesario pedir auspicios, no sabe hasta qué punto pedir ayuda del Gobierno. A medida que la empresa sea exitosa, la capitalización será más fácil porque los inversionistas llegarán por sí solos

Xavier Ordeñana: Considero que es interesante la propuesta. Aquí hemos identificado algunos problemas que hay que resolver como por que los emprendimientos son de corto plazo, la falta de financiamiento para la cristalización de las ideas, a que emprendimientos se destinarán los recursos, grandes o pequeños, y si es pequeño se reduce el riesgo pero en cambio a nivel macro no ayuda de manera global al país.

2.5 Encuesta

La investigación cuantitativa se la realizó a través de la elaboración de las encuestas, el diseño del plan muestral y la obtención de los resultados.

2.5.1 Plan Muestral

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple ya que este permite que todos los miembros de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados.

Por tanto, el cálculo de la muestra se realizó utilizando la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

Donde:

z = Nivel de confianza = con un nivel de confianza del 92%, el Z sería de 1.75

N = Universo o población = 2,500 correspondiente al total aproximado de maestrantes y ex alumnos

p = Probabilidad a favor = 50%

q = Probabilidad en contra = 50%

e = Error de estimación (presión en los resultados) = 5%

n = Número de elementos (tamaño de la muestra)

Desarrollo:

$$n = \frac{(1.75^2) * (2,500) * (0.50) * (0.50)}{(0.05)^2 * (2,500 - 1) + (1.75)^2 * (0.50) * (0.50)} \approx 274$$

La muestra que se determinó en el cálculo fue de 274 integrantes de la comunidad ESPAE (maestrantes y ex alumnos) de un universo de 2.500 personas.

2.5.2 Problema de Investigación

Dado el contexto del problema gerencial, definimos entonces que como problema de Investigación deberíamos:

“Identificar los actores claves de la Comunidad ESPAE involucrados en una empresa destinada a la Inversión, Colaboración e Incubación de ideas de negocios, determinando sus gustos, preferencias y las características del mercado potencial”.

2.5.3 Preguntas de Investigación

El problema de investigación tiene componentes relacionados al (a) características del mercado potencial, (b) los gustos y preferencias de ese mercado, y (c) la evaluación del Modelo de Apoyo al Emprendimiento. Para tratar de configurar una respuesta a estos componentes se establecieron los siguientes conjuntos de preguntas de investigación:

2.5.3.1 Mercado Potencial

- ¿Cuál es el número de personas dentro de la comunidad ESPAE que puede acceder a nuestros servicios descritos en nuestra propuesta de negocio?
- ¿Cuál es la segmentación por edades de los integrantes de la Comunidad ESPAE?
- ¿Cuál es la segmentación por sexo de los integrantes de la Comunidad ESPAE?
- Identificar cuál es el campo de profesión actual del mercado potencial
- Identificar la motivación principal que le impulsó a tomar una Maestría
- Identificar que factor diferenciado encontró en las Maestrías de la ESPAE
- Al momento de realizar la tesis, que proyecto desearon realizar: un emprendimiento, intra-empresarios o investigación académica
- Aspiraciones del mercado potencial después de dos años de haber tomado su Maestría

2.5.3.2 Gustos y Preferencias

- Conocer la opinión del mercado potencial de que si existe apoyo para promover el emprendimiento en el Ecuador
- Conocer si el mercado potencial tiene experiencia en emprendimientos
- Conocer el estado actual de su emprendimiento y el tiempo de operación de la empresa.
- Conocer si el mercado potencial estaría de acuerdo en iniciar un emprendimiento durante su maestría
- En qué sector le gustaría iniciar el emprendimiento
- Identificar qué aspectos consideran importantes en un emprendimiento
- Conocer sus preferencias a los tipos de financiamientos para la cristalización de un emprendimiento.

2.5.3.3 Evaluación del Modelo de Apoyo al Emprendimiento

- Conocer el rol que le interesa desempeñar nuestro mercado potencial dentro de INCOEMP.
- Conocer el monto que estaría dispuesto a invertir por el derecho de participación en INCOEMP.
- Preferencia del mercado potencial en realizar sus aportes al modelo de negocio propuesto.
- Conocer la aspiración de volumen de ventas de su futuro emprendimiento.
- Conocer si estaría dispuesto a proporcionar información de su emprendimiento para fines académicos.
- Conocer si estaría de acuerdo en tener el control total de la empresa mediante la recompra de acciones.
- Conocer si el mercado potencial estaría dispuesto a iniciar su emprendimiento en sociedad con terceros.
- Conocer acerca de su opinión personal acerca del posible modelo de gobernanza que podría tener nuestro modelo de negocios.
- Conocer los comentarios generales del mercado potencial acerca del modelo de negocio propuesto.

2.5.4 Diseño, Prueba y Corrida de la Encuesta

La encuesta fue diseñada en tres rondas diferentes hasta incluir 23 preguntas y una opción de registro de un comentario libre con el propósito de conocer las preferencias de los miembros de la comunidad ESPAE, en relación con las oportunidades que existen para emprender en nuestro país.

La encuesta tiene tres secciones que indagaban sobre (1) Perfil del Encuestado, (2) Preferencias del Inversionista / Emprendedor y (3) Evaluación del Modelo de Apoyo al Emprendimiento. Las preguntas de la encuesta están detalladas en el Anexo 2.

Durante las pruebas de validación los maestrantes de ESPAE contribuyeron a incorporar ciertas mejoras a la narrativa de las preguntas y descripción del modelo de negocios para que pueda entenderse de manera más sencilla.

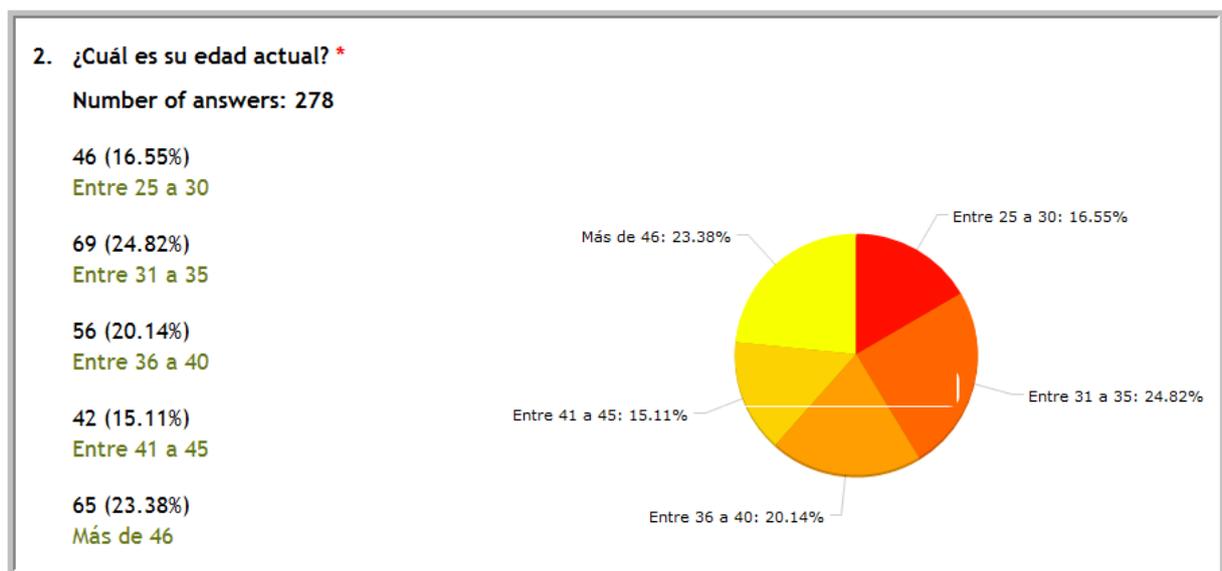
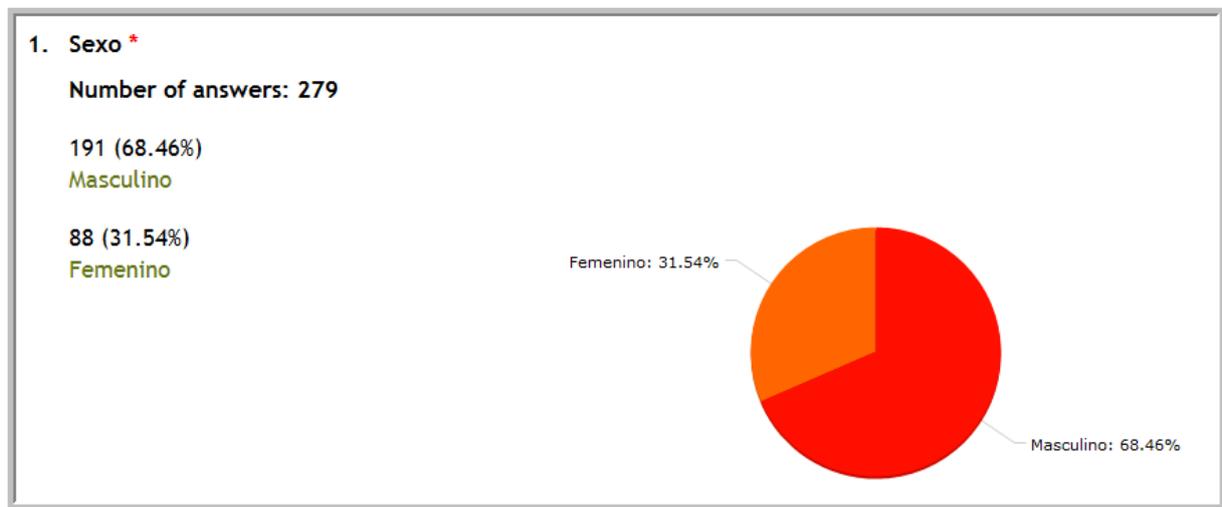
La encuesta requería de aproximadamente 7 minutos para ser completada, un tiempo aceptable considerando la complejidad del modelo de negocio.

La encuesta fue enviada el día 17 del mes de febrero 2013 a alrededor de 2500 direcciones de correo electrónico disponibles en la base de datos de alumnos y exalumnos de la ESPAE a sus cuentas de correo electrónico por medio del servicio de encuestas “E Survey Creator”, creándose el siguiente hipervínculo: <https://www.esurveycreator.com/s/bd4f750>

La tasa de respuesta fue del 11% luego de que se enviaron tres recordatorios. Dado que no se recibieron más respuestas después de 30 días la encuesta fue cerrada con 280 encuestas procesadas.

2.5.5 Resultados de la Encuesta

Figura 4: Resultado de la Encuesta.



3. ¿Cual es el campo de su profesión? *

Number of answers: 279

1 (0.36%)

Agrícola

8 (2.87%)

Agronomía

4 (1.43%)

Agropecuaria

14 (5.02%)

Eléctrica

6 (2.15%)

Electrónica

11 (3.94%)

Telecomunicaciones

24 (8.60%)

Computación

7 (2.51%)

Civil

15 (5.38%)

Industrial

12 (4.30%)

Mecánica

8 (2.87%)

Naval

9 (3.23%)

Comercial

2 (0.72%)

Marketing

3 (1.08%)

Ventas

4 (1.43%)

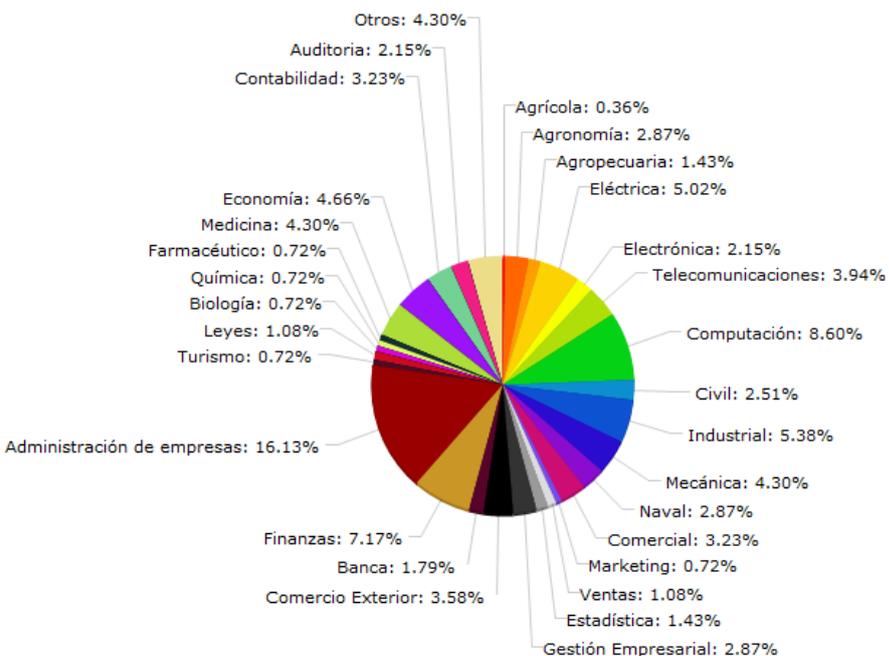
Estadística

8 (2.87%)

Gestión Empresarial

10 (3.58%)

Comercio Exterior



5 (1.79%)

Banca

20 (7.17%)

Finanzas

45 (16.13%)

Administración d
empresas

- (0.00%)

Física

- (0.00%)

Veterinaria

2 (0.72%)

Turismo

- (0.00%)

Matemáticas

13 (4.66%)

Economía

3 (1.08%)

Leyes

2 (0.72%)

Farmacéutico

9 (3.23%)

Contabilidad

2 (0.72%)

Biología

12 (4.30%)

Medicina

6 (2.15%)

Auditoría

2 (0.72%)

Química

- (0.00%)

Psicología

12 (4.30%)

Otros

4. ¿Cuál fue su principal motivación para cursar una maestría? *



Number of answers: 278

44 (15.83%)

Actualización de conocimientos

62 (22.30%)

Desarrollo de carrera (ascenso o requisitos)

29 (10.43%)

Mejorar su nivel de ingresos

17 (6.12%)

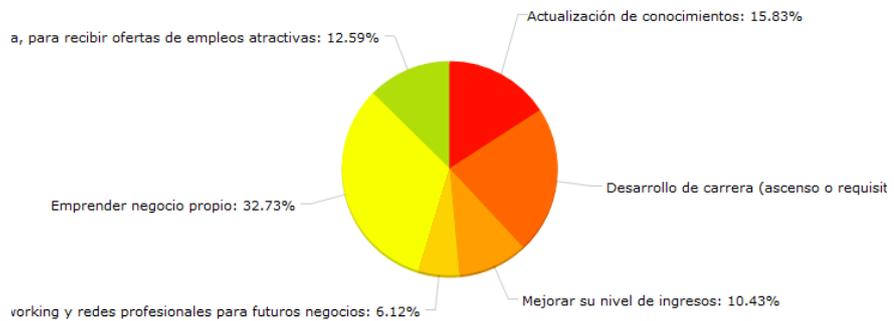
Networking y redes profesionales para futuros negocios

91 (32.73%)

Emprender negocio propio

35 (12.59%)

Mejorar mi Hoja de Vida, para recibir ofertas de empleos atractivas



5. ¿Que factores diferenciadores encontró en las maestrías de ESPAE? (máximo 3) *



Number of answers: 278

91 (12.02%)

Trayectoria de los Profesores

54 (7.13%)

Networking y redes profesionales para futuros negocios

108 (14.27%)

Pensum Académico y estructuración del programa

79 (10.44%)

Metodologías de enseñanzas: Aprender haciendo, estudio de casos, minicasos, simuladores en software, trabajo en equipo.

213 (28.14%)

Prestigio de la Universidad o Escuela de Negocios

27 (3.57%)

Fortaleza en Emprendimiento

Localización del Campus: 3.43%

Trayectoria de los Profesores: 12.02%

Convenios y Pasantías Internacionales: 4.10%

Costos y facilidades de financiamiento: 6.47%

Horarios flexibles y duración total del programa: 10.44%

Fortaleza en Emprendimiento: 3.57%

Prestigio de la Universidad o Escuela de Negocios: 28.14%

Metodologías de enseñanzas: Aprender haciendo: 10.44%

79 (10.44%)

Horarios flexibles y duración total del programa

31 (4.10%)

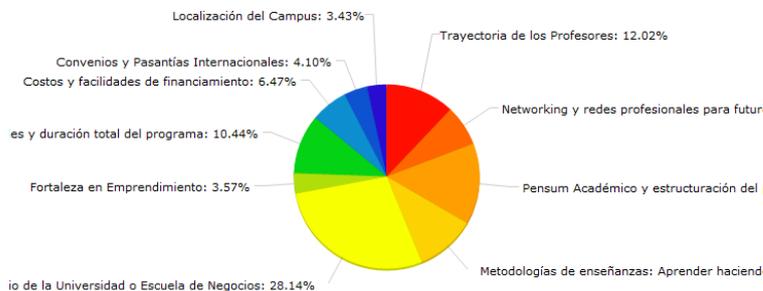
Convenios y Pasantías Internacionales

49 (6.47%)

Costos y facilidades de financiamiento

26 (3.43%)

Localización del Campus



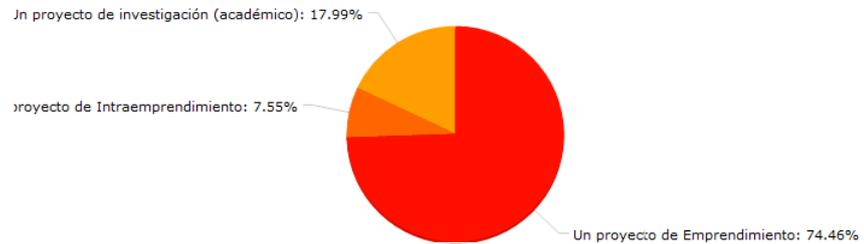
6. Al momento de realizar su Tesis, usted preferiría desarrollar: *

Number of answers: 278

207 (74.46%)
Un proyecto de
Emprendimiento

21 (7.55%)
Un proyecto de
Intraemprendimiento

50 (17.99%)
Un proyecto de
investigación (académico)



7. Dentro de los 2 años posteriores a la obtención del título de magister usted planea: *

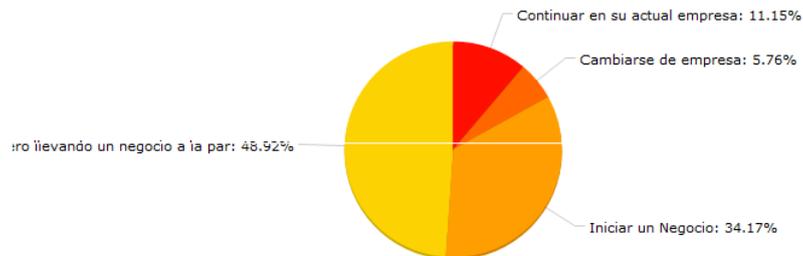
Number of answers: 278

31 (11.15%)
Continuar en su actual
empresa

16 (5.76%)
Cambiar de empresa

95 (34.17%)
Iniciar un Negocio

136 (48.92%)
Continuar trabajando en
relación de dependencia
pero llevando un negocio
a la par



8. ¿Cree usted que existe apoyo financiero y asesorías en el sector público y privado para promover el Emprendimiento en el Ecuador? *

Number of answers: 255

	si (1)		no (2)		desconoce (3)		Ø	1	2	3
	Σ	%	Σ	%	Σ	%				
Asesoría Privada	106x	42.06	72x	28.57	74x	29.37	1.87			
Asesoría Pública	108x	42.69	81x	32.02	64x	25.30	1.83			
Apoyo Financiero Privado	94x	37.30	96x	38.10	62x	24.60	1.87			
Apoyo Financiero Público	136x	53.75	67x	26.48	50x	19.76	1.66			

9. ¿Usted ha tenido alguna experiencia en Emprendimiento? *

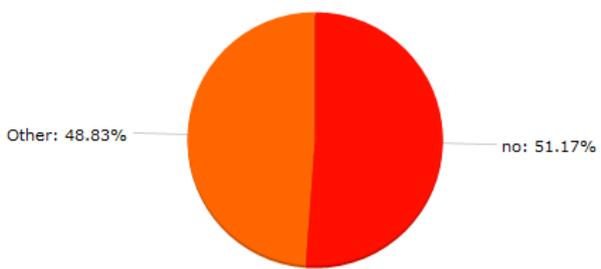
Number of answers: 256

131 (51.17%)

no

125 Answer(s) from the additional field:

- 5	- UNO			
- 4	- 1			
- un restaurant	- 1			
- Dos emprendimientos	- 1			
- 2	- 2			
- 2	- 2			
- creacion de bodegas industriales	- 2			
- Tres	- 2			
- 1	- 1			
- 1	- 1			
- 3	- 3			
- 4	- 1			
- tres	- 2			
- 3	- una vez	- 7	- 2	- DOS
- 2	- 2	- 2	- 1	- 2
- 1 Avicola	- 1	- 3	- Uno	- UNO
- tres	- 1	- TRES	- 2 proyectos	- 12
- 2	- 3	- uno	- 1	- Mi actual negocio
- 4	- 1	- 1	- 1	- 2
- 1	- asesoria publica	- 3	- 3	- Dos
- 1	- 2	- cuatro (4)	- 3	- 4
- dos	- 2	- 1	- 1	- Tengo mi propia empresa luego que me gradue en la ESPAE
- dos	- 1	- 2	- 2	- 2
- 2 años	- 5	- 1	- 2	- 2
- Negocio familiar	- 9	- 2	- 5	- 2
- en 4 oportunidades	- Uno	- TRES	- 7	- 2
- 2	- almacen de repuestos automotrices		- 2	
- 1	- dos		- 2	
- 2	- 1		- En dos diferentes negocios	
- 1	- negocio propio		- uno	
- 2	- 2		- 3	
- 1	- 4		- 1	
- 1	- 5		- algunos proyectos realizados	
- 1 red de mercadeo	- 1		- 1	
- 2	- Restorante de comida		- uno	
- 2	- 2		- en uno	
- 1	- 1			
- Dos	- 1			
- 2	- Diseñador de estructuras			
- 1				



10. ¿Cual es el estado actual de su emprendimiento?

Number of answers: 153

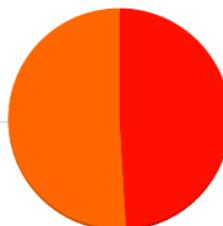
75 (49.02%)

activo

78 Answer(s) from the additional field:

- falta de liquidez
- No he iniciado un negocio propio
- Estoy empezando a prepararme académicamente en el MAE
- el primero fue un emprendimiento agrícola que no pudo ser viable por los costos y la fluctuación de precios y el segundo fue un negocio que pusimos con mi mamá y actualmente ella es la que lo lleva sola.
- Empleado, tengo ideas pero al momento me encuentro en una relación de dependencia muy conveniente
- por falta de dinero
- Falta de tiempo
- Falta de Recursos Económicos
- demanda mucho tiempo
- Falta de capital
- falta de recursos
- Los insumos y costos de producción subieron y el mercado de las grandes avícolas inició una guerra de precios que saco a los pequeños del mercado.
- falta de tiempo completo
- Por inicio de mi trabajo actual
- La empresa actual no me permite.
- Financiero
- fui estafado
- estoy proximo a iniciar uno vendi el anterior
- No he tenido tiempo para ponerlo en curso
- Tiempo ocupado 100% como empleado
- coyuntural
- fallas en gestion
- tiempo

- El mercado, impuestos, socio
- falta de financiamiento
- estoy en relación de dependencia
- falta de apoyo financiero
- Aún son sólo buenas ideas
- falta de capital de operación
- crisis financiera nacional
- Hice asesorias, aun en Ecuador no se observa un creciente mercado
- Quebró
- Sin exito
- en proyecto
- Jubilado - "Hemorragia Subaracnoidea por ruptura de Aneurisma Cerebral"
- Incremento de salarios y arriendo
- mal desarrollo y falta de tiempo
- Falta de tiempo
- me falta la idea que sea diferente es decir lo que falta porque deseo un producto diferente
- Cedió la actividad a mi hijo y hago como de apoyo en orientar gestión
- falta de tiempo
- falta de tiempo
- salí del país
- No pude continuar, no tenía tiempo.
- dificultades en importación del producto
- no seguí desarrollando
- Necesito capacitarme académicamente
- Por trabajo dependencia



Other: 50.98%

activo: 49.02%

- PORQUE RECIEN COMENCE CON UN CURSO
- Falta de Financiamiento
- tiempo y presupuesto
- Me encuentro reuniendo el capital
- Regreso a empleo público
- necesito capacitarme mejor acad{emicamente
- Esperando capital
- quiebra
- falta de tiempo
- por que comence una relación de dependencia
- falta de capital
- tiempo
- no fue rentable
- Estoy preparándome
- bajos ingresos
- Estudio de mercado
- falta de recursos
- etapa de construccion
- por invertir en una casa
- FINANCIAMIENTO Y GARANTIAS REQUERIDAS
- Me estoy preparando
- Calidad del servicio y precios competitivos
- falta de tiempo
- Eliminación de Tercerización
- trabajo en relacion de dependencia
- No existe demanda de trabajo
- Falta de tiempo y recursos economicos
- Encontre trabajo
- Faltó dedicación
- lo deje en stand by hasta terminar el MBA

11. Indique el tiempo (en años) de operación de su empresa.

Number of answers: 142

	Años	
	Σ	\emptyset
En caso de encontrarse ACTIVO	20,072,713.67	141,357.14
En caso de encontrarse INACTIVO	4,176.25	29.41

12. Si en la pregunta 9 contestó No. ¿Le interesaría durante su maestría tener la posibilidad de iniciar un negocio?

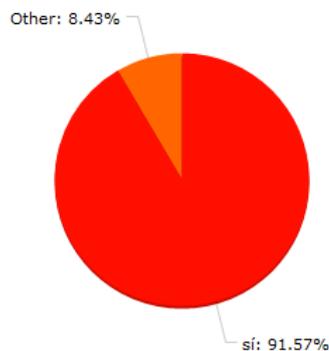
Number of answers: 166

152 (91.57%)
sí

14 Answer(s) from the additional field:

- Incrementar mis ingresos
- La maestría demanda tiempo y dinero
- Suficiente estrés con que sea único e innovador para encima hacerlo realidad
- mas bien mejoras en negocio actual
- quería iniciar otro negocio en Guayaquil, pero el mercado y los hábitos del personal de apoyo dificultaron
- No me veo como emprendedora, sino como intraemprendedora
- Falta de tiempo y de conocimiento.
- Ya finalicé la maestría

- Para incrementar mis ingresos
- La demanda del tiempo en las tareas mas las actividades del trabajo limita esta posibilidad
- Estoy en mi proyecto
- Disponibilidad de tiempo
- Por ahora no porque soy Servidor Público, a mi retiro aproximadamente en siete años, lo haré.
- Creo que prefiero aprender y luego emprender, durante el MBA no



13. ¿En qué sector emprendió o le gustaría Empezar un negocio?



Number of answers: 233

25 (10.73%)

A - AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.

2 (0.86%)

B - EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.

28 (12.02%)

C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.

2 (0.86%)

D - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.

3 (1.29%)

E - DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.

15 (6.44%)

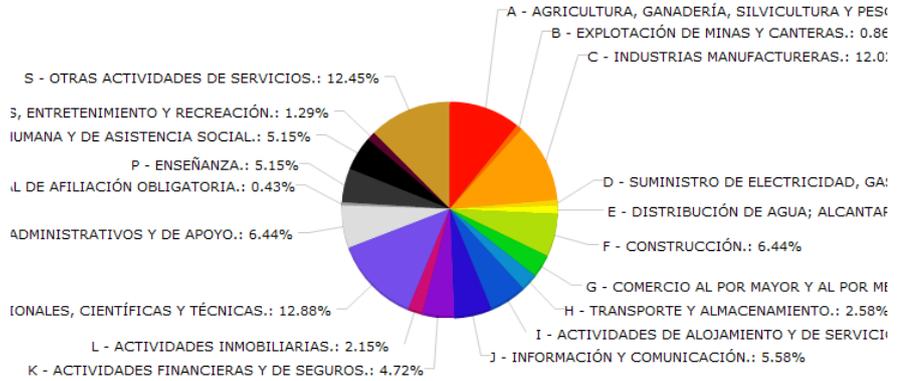
F - CONSTRUCCIÓN.

8 (3.43%)

G - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS Y MOTOCICLETAS.

6 (2.58%)

H - TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.



13 (5.58%)

I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.

30 (12.88%)

M - ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.

12 (5.15%)

P - ENSEÑANZA.

12 (5.15%)

Q - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.

13 (5.58%)

J - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

15 (6.44%)

N - ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.

3 (1.29%)

R - ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.

11 (4.72%)

K - ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.

1 (0.43%)

O - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.

29 (12.45%)

S - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.

- (0.00%)

T - ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES DE PERSONAL DOMÉSTICO.

- (0.00%)

U - ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES.

14. ¿Qué aspecto considera más importante en un Emprendimiento?

Number of answers: 233

80 (34.33%)

La Innovación (se refiere a la creación de un bien o servicio para atender una necesidad que hasta ese momento no existía)

90 (38.63%)

La Idea de negocio (se refiere a la propuesta que busca atender una necesidad insatisfecha)

32 (13.73%)

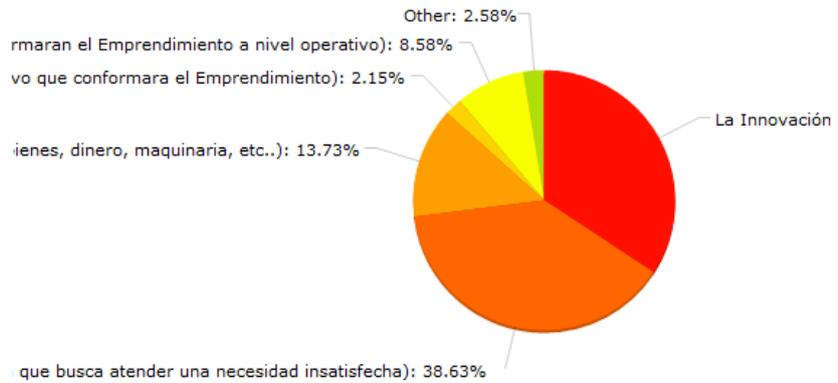
El Capital (se refiere a los activos necesarios para dar inicio a la actividad económica, tales como bienes, dinero, maquinaria, etc..)

5 (2.15%)

La Organización (se refiere al equipo directivo que conformara el Emprendimiento)

20 (8.58%)

El Talento Humano (se refiere al grupo de personas que conformaran el Emprendimiento a nivel operativo)



6 Answer(s) from the additional field:

- El inversionista angel o fondo de inversion: para conseguir fondos, debe satisfacer todo lo anterior
- tener una idea clara de un negocio sustentable
- uso racional de recursos renovables
- Conocimiento del mercado y expectativas sociales
- todas
- conocimientos necesarios en administración y finanzas

para realizar un emprendimiento sostenible económicamente

15. Ordene de mayor a menor su preferencia de financiamiento, para un Emprendimiento (en caso de requerirlo).

Number of answers: 232

	Σ	Ø
Recursos propios	607.00	2.62
Préstamos a miembros de la familia, conocidos	969.00	4.18
Instituciones financieras públicas (CFN, BNF, BEV)	676.00	2.91
Banca	969.00	4.18
Cooperativas de Ahorro y Crédito	1,007.00	4.34
Capital Semilla (se refiere a una inversión temprana, realizada en la etapa de creación del negocio, a cambio de co-gobierno y participación accionaria)	1,022.00	4.41
Capital Ángel (se refiere a una inversión realizada a una empresa, en cualquier etapa, a cambio de participación accionaria e informes de desempeño)	1,119.00	4.82
Emisión de Obligaciones en el Mercado de Valores	1,320.00	5.69
Venture Capital (ó Capital de Riesgo, se refiere a una inversión temprana en empresas en fase de crecimiento, a cambio de la propiedad de participación accionaria)	1,184.00	5.10

16. ¿Qué rol le interesaría desempeñar en INCOEMP?

Number of answers: 204

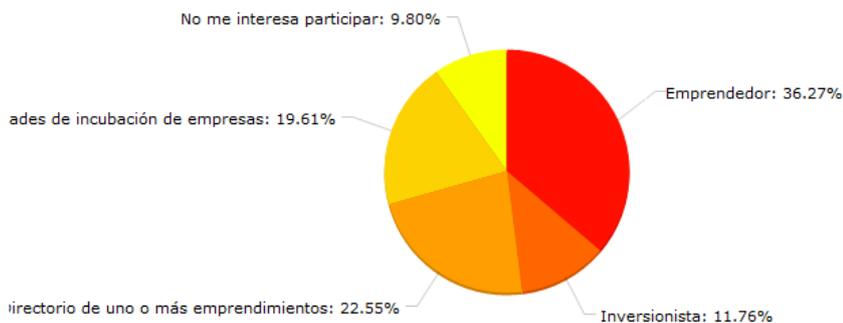
74 (36.27%)
Emprendedor

24 (11.76%)
Inversionista

46 (22.55%)
Miembro del Directorio de uno o más emprendimientos

40 (19.61%)
Participar en las actividades de incubación de empresas

20 (9.80%)
No me interesa participar



17. ¿Qué monto estaría dispuesto usted a Invertir por el derecho de participación en INCOEMP?

Number of answers: 180

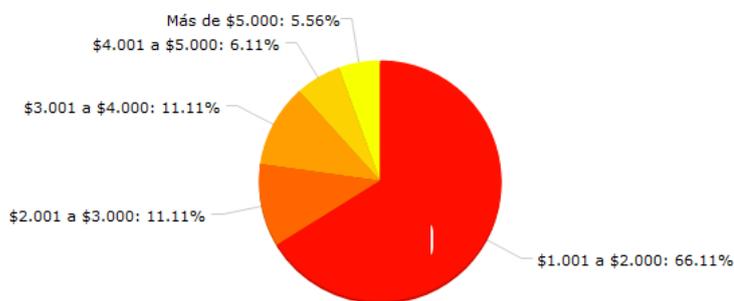
119 (66.11%)
\$1.001 a \$2.000

20 (11.11%)
\$2.001 a \$3.000

20 (11.11%)
\$3.001 a \$4.000

11 (6.11%)
\$4.001 a \$5.000

10 (5.56%)
Más de \$5.000



18. ¿Cuál sería su preferencia para realizar las aportaciones a INCOEMP?

Number of answers: 174

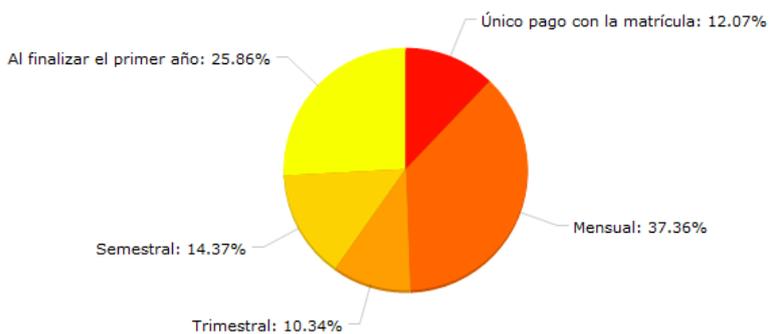
21 (12.07%)
Único pago con la matrícula

65 (37.36%)
Mensual

18 (10.34%)
Trimestral

25 (14.37%)
Semestral

45 (25.86%)
Al finalizar el primer año



19. En relación al tamaño de su Emprendimiento o en el que invertiría, ¿Cuál es su aspiración de volumen de ventas?



Number of answers: 184

58 (31.52%)

Micro Empresa (Ventas hasta \$100.000)

89 (48.37%)

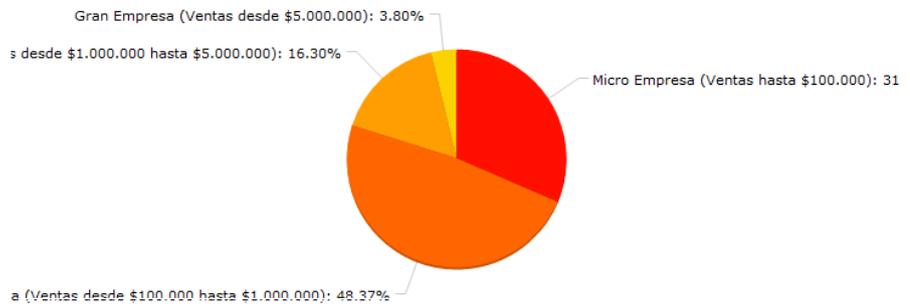
Pequeña Empresa (Ventas desde \$100.000 hasta \$1.000.000)

30 (16.30%)

Mediana Empresa (Ventas desde \$1.000.000 hasta \$5.000.000)

7 (3.80%)

Gran Empresa (Ventas desde \$5.000.000)

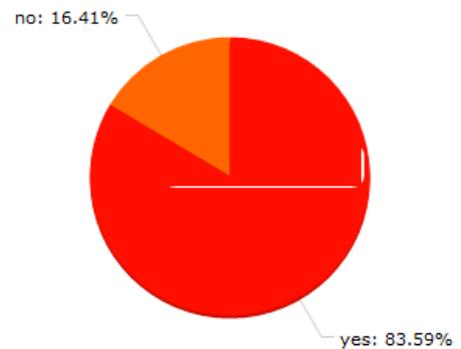


20. ¿Estaría usted dispuesto a iniciar un negocio en sociedad con una o varias personas?

Number of answers: 195

163 (83.6%): yes

32 (16.4%): no



21. Basado en el hecho de que INCOEMP Invertirá en el Emprendimiento y tendrá un representante (miembro de la comunidad ESPAE) en la administración de la empresa a crearse, califique las siguientes afirmaciones:

Number of answers: 189

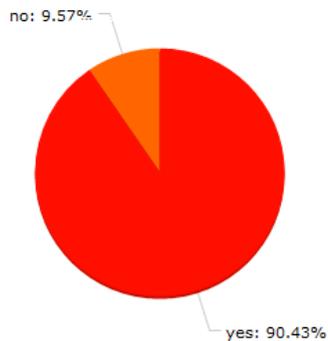
	Total desacuerdo		Parcial Desacuerdo		Indiferente		Parcial Acuerdo		Total Acuerdo		Σ	1	2	3	4	5
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Σ	%	Σ	%							
Me siento motivado a tener un co-gobierno	14x	7.57	25x	13.51	24x	12.97	59x	31.89	63x	34.05	3.71					
Me preocupa tomar decisiones con otra persona	38x	20.65	30x	16.30	43x	23.37	51x	27.72	22x	11.96	2.94					
Considero una buena alternativa para desarrollar mi empresa	9x	4.84	6x	3.23	8x	4.30	54x	29.03	109x	58.60	4.33					
Me siento respaldado por una entidad que velará por mis intereses	11x	5.95	2x	1.08	15x	8.11	62x	33.51	95x	51.35	4.23					

22. Luego del periodo de incubación, ¿estaría interesado en tener el control total de su empresa mediante la opción de recompra de acciones a un precio preferencial?

Number of answers: 188

170 (90.4%): yes

18 (9.6%): no

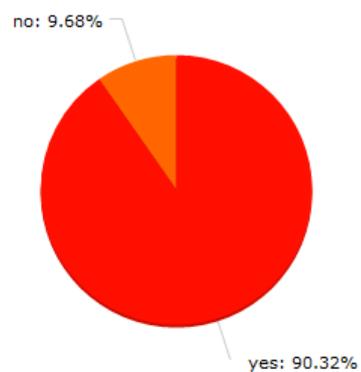


23. ¿Está dispuesto a proporcionar información del Emprendimiento, con fines académicos, para la elaboración de casos de estudio que serán utilizados como herramienta de aprendizaje en las diferentes asignaturas que forman parte de la malla curricular de los programas de ESPAE?

Number of answers: 186

168 (90.3%): **yes**

18 (9.7%): **no**



24. Este espacio esta destinado para recibir sus comentarios con respecto a la propuesta presentada (INCOEMP), los cuales agradecemos de antemano.



Number of answers: 88 Answers:

[View all 53 previous answers](#)

- Si es de participar, me gustaria que sea en una idea o proyecto el cual me sienta afin a la misma, o desde mi perspectiva analice que va a tener futuro
- interesante y adelante
- Me parece muy interesante emprender un negocio con INCOEMP y ESPAE
- La seleccion de emprendimientos por votacion?, o mejor si dicho emprendimiento cumple ciertos requisitos...por lo demas, buena iniciativa!!1
- Actualmente estoy emprendiendo dos tipos de proyectos, uno encaminado a la creación de una firma de ingeniería y el otro proyecto encaminado a un proyecto deportivo. La meta para ambos proyectos es posicionar una marca que sea reconocida por su trabajo y enfoque. Ambos proyectos se iniciaron en septiembre de 2012 y en ambos tengo socios tecnológicos, sin embargo estamos en la búsqueda de socios capitalistas. Para la oficina de ingeniería se requiere invertir aproximadamente 100.000 para desarrollar un proyecto que ya se encuentra definido, documentado, con mercado identificado y con un plan de negocios establecido. Para el proyecto deportivo se requiere una inversión aproximada para desarrollar las 8 lineas de negocio propuestas; 5 de ellas están en marcha, (solo 3 generan ingresos las otras dos están falta mercadeo) y requieren apoyo financiero para fortalecerlas. Respecto a INCOEMP me interesa participar en el directorio, para aportar mi experiencia de 4.5 años en la incubadora PARQUESOFT en la que tuve un emprendimiento llamado ABACOGROUP con su producto ECOSFERA. El proyecto participó en diferentes planes de capital semilla del cual obtuvimos 2 créditos no reembolsables, por un total de US\$75.000 aproximadamente. Adicional participe en diferentes comités de emprendimiento a fin de orientar a los nuevos proyectos que iban llegando cada mes.
- Si se trabaja con profesionales no por los titulos que tengan, sino por la calidad de trabajo que entreguen; toda colaboracion siempre sera bienvenida. Lo mas importante es trabajar en equipo, en pro de un objetivo en comun previamente trazado; asi las metas que aparentemente parecen imposibles al inicio, se volveran dificiles, pero se las alcanzaran.
- Felicitaciones. Adelante.
- Saludos estimados ESPAE

Soy una de los graduados MAE del año 2005, y el día de hoy tengo mi propia empresa: INVENSYS S.A.

Realmente estamos interesados en participar de este Gran Poryecto de la ESPAE, tengan en nosotros el total apoyo además de nuestra colaboración directa en todo lo que puedan necesitar, sabemos que el único camino al desarrollo es la innovación, el emprendimiento y las ganas de seguir de todo nosotros... Felicitaciones.

Por favor, requiero más información acerca de este proyecto:

Ing. Martha Castro
Asistencia Tecnológica
INVENSYS S.A.
Guayaquil-Ecuador

www.grupoinvensys.com
mcastro@grupoinvensys.com
Fono: 2070447
Móvil: 0979043174

- Deberia permitir montos menores a 1,001 para el derecho de participacion.. y ademas ser mas explicativos o indicar que diferencias existen entre un derecho de participacion y las cuotas de aportacion..

- Me Parece interesante si no emprender nuevos proyectos, contar con el apoyo, la discusión y la oportunidad de discutir nuevos negocios con personas de alto nivel, calificadas, con gran experiencia. Mas allá del aporte monetario es el aporte de ideas, el compartir la carga laboral de un emprendimiento y tener un socio con quien comentar ideas nuevas y compartir el riesgo.

- Considero que el Cogobierno que proviene de la Espae debería ser conformado por profesionales que no sólo tengan logros académicos sino, principalmente, experiencia y logros reales en la actividad empresarial. De lo contrario el aporte profesional será muy teórico.

- 1.-Es importante IMPULSAR en todas las redes sociales todos los proyectos de emprendimientos que tenga la ESPAE- INCOEMP , crear pagina web

2.-Involucrar a inversionistas para que aporten económicamente a todos los proyectos que participen, darle un porcentaje de participacion desde inicio

3.-Realizar una feria internacional invitando a empresarios e inversionistas de varios países para que conozcan los proyectos de negocio que impulsara INCOEMP

4.-Presentar un plan al gobierno donde se indique que cada proyecto involucrará mano de obra de personas de escasos recursos para conseguir financiamiento.

5.-REALIZAR EVENTOS PERIODICOS DE INTEGRACION PARA ALUMNOS, EX ALUMNOS , EMPRESARIOS E INVERSIONISTAS !!

- Seria importante que formen parte del Incoemp los profesores y Directiva de Espae, con o sin aporte de dinero, debido a que el mayor aporte son las recomendaciones que pueden dar para el desarrollo de la empresa, con el compromiso de asignar cierta cantidad de horas para la revision de las ideas de emprendimiento.

- Excelente propuesta.

ESPAE estuvo demorando mucho en establecerla.

Veo cientos de tesis en biblioteca de la cual no se ha hecho el seguimiento necesario para saber cuantas se convirtieron en verdaderos emprendimientos, pero estoy seguro que es un minimo numero.

No estoy muy de acuerdo con el co gobierno.

Pero plenamente con el financiamiento inicial.

- Me parece una iniciativa muy interesante y me agradaría recibir mayor información, al momento soy estudiante de la ESPAE.

- En caso de realizarse se debe analizar a mayor profundidad las condiciones de inversión, en forma general estimo que es una propuesta muy interesante y puede ayudar a muchas personas que tienen la idea clara del negocio, pero dependen de una inversión para el efecto.

- Excelente idea

- Seria muy interesante empezar a emprender, para empezar a abrirme campo, pero me gustaria mayor información personalizada

- Me parece muy buena idea, comenzar un negocio teniendo el respaldo de una entidad avalada por la Espae.

- Buena iniciativa. Basarse en las tesis para promocionar los primeros proyectos de emprendimiento está bien, pero creo que luego de pasar por el programa de maestría, los ex-alumnos pueden tener una visión más completa de qué y qué no hacer cuando se desarrolla un plan de negocios. Por tanto, sí pienso que en lo posterior deberían incluirse proyectos originarios de la comunidad Ex-ESPAE.

2.5.6 Conclusiones del Procesamiento de la Encuesta

En resumen los resultados de la encuesta revelan que:

1. La mayor motivación para cursar una maestría es por emprender un negocio propio con un total de aceptación del 32.73%, seguido de desarrollo de carrera profesional (ascenso) con un 22.30%, actualización de conocimientos con el 15.83% y mejorar hoja de vida con 12.59%.

2. Los factores diferenciados encontrados por los estudiantes al realizar una maestría en la ESPAE fueron: prestigio de la Universidad con el 28.14%, pensum académico con el 14.27%, trayectoria de profesores con el 12.02% y con el 10.44% el método de enseñanza y horarios flexibles respectivamente.
3. Al momento de realizar la tesis, los estudiantes prefieren realizar un proyecto de emprendimiento con una aceptación del 74.46%, seguido de un proyecto académico con el 17.99% y una baja aceptación del 7.55% con el desarrollo de un proyecto de intra-emprendimiento.
4. Dentro de los 2 años posteriores a la obtención del título de magíster el 48.92% de los estudiantes planean continuar trabajando en relación de dependencia y llevando un negocio a la par. El 34.17% espera iniciar su propio negocio mientras con una baja aceptación continuar en su empresa actual y cambiarse con el 11.15% y 5.76% respectivamente.
5. En relación a la pregunta de que si los estudiantes creen que existe apoyo financiero y asesorías en el sector público y privado para promover el emprendimiento en el Ecuador, el 53.75% de ellos mencionaron que si existe éste apoyo, el 26.48% mencionaron que creen que no existe y el 19.76% lo desconoce.
6. Un poco más de la mitad de los estudiantes con un 51.17% mencionan que no han tenido experiencia en Emprendimiento, el restante 48.83% menciona si haberlas tenido.
7. El 49.02% de los estudiantes que si tienen alguna experiencia en emprendimientos mencionan que sus negocios se encuentran activos, el restante 50.98% mencionan que no debido a falta de liquidez, falta de recursos económicos, falta de tiempo, por encontrarse en una relación de dependencia muy conveniente.
8. El 91.57% de los estudiantes indicaron encontrarse interesados con la posibilidad de iniciar un negocio durante su maestría
9. Los estudiantes mencionaron encontrarse interesados en emprender un negocio en el sector de manufactura (12.02%), personales, científicas y técnicas (12.88%) y otras actividades de servicios (12.45%)
10. Los estudiantes consideran que los aspectos más importantes que se deben considerar en un emprendimiento son: la idea de negocio se refiera a una propuesta que busca satisfacer una necesidad insatisfecha (38.63%), la innovación (34.33%), el capital (13.73%)

- 11.** Las preferencias de financiamiento de estudiantes se encuentran en mayor aceptación: Emisión de obligaciones en el mercado de valores, Venture Capital, Capitales ángeles, capital semilla, Banca, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Préstamos miembros de la familia. Con menor aceptación escogerían a Instituciones Financieras Públicas y Recursos Propios
- 12.** Al exponer el modelo de Negocios, el 36.27% de los estudiantes indicaron que les gustaría desempeñar dentro de INCOEMP el rol de emprendedor, el 22.55% miembro del directorio, el 19.61% participar en las actividades de incubación de empresas, el 11.76% inversionista, y el 9.80% no le interesaría participar.
- 13.** Para las aportaciones a INCOEMP, el 37.36% de los estudiantes indicaron que les gustaría realizar el pago de forma mensual, el 25.86% al finalizar el primer año, el 14.37% de forma semestral, el 12.07% un único pago con la matrícula y el restante 10.34% de forma trimestral
- 14.** En relación al tamaño del emprendimiento en el que invertiría, el 48.37% de los estudiantes aspiran un volumen de ventas correspondientes a una pequeña empresa (Ventas desde \$ 100.000 hasta \$ 1.000.000). El 31.52% aspira una microempresa con un volumen de ventas hasta \$ 100,000 anuales), el 16.30% una mediana empresa con un volumen de ventas entre \$ 1, 000,000 hasta los \$ 5,000,000) y el 3.80% una gran empresa (ventas desde los \$ 5,000,000)
- 15.** El 83.60% de los estudiantes indicaron si estar dispuestos en iniciar un negocio en sociedad con una o varias personas
- 16.** Adicionalmente los estudiantes mostraron un total acuerdo y parcial acuerdo en realizar un co-gobierno, en considerar el proyecto como una buena alternativa para desarrollar su empresa, y mencionan sentirse respaldados por una entidad que velará por sus intereses.
- 17.** Luego del período de incubación, el 90.4% de los estudiantes estarían interesados en tener el control total de su empresa mediante la opción de recompra de acciones a un precio preferencial.
- 18.** El 90.3% de los estudiantes mostraron estar de acuerdos en proporcionar información de sus emprendimientos con fines académicos para la elaboración de casos de estudio que serán utilizados como herramientas de aprendizaje en las diferentes asignaturas que forman parte de la malla curricular de los programas de la ESPAE.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

Para analizar las respuestas de los instrumentos de recolección de data aplicados se desarrolló una matriz cruzada de expectativas de grupos de interés que considera en su eje vertical a los comentarios de los expertos entrevistados, grupo focal y los comentarios incluidos de forma libre por los alumnos y ex-alumnos durante la encuesta, mientras que en su eje horizontal considera a INCOEMP y sus grupos de interés integrado por 11 roles identificados. La síntesis resultante ha consolidado los comentarios desde una perspectiva FODA, obteniendo como resultado un mapa de las expectativas de los grupos de interés.

3.1 Mapa de Expectativas de Grupos de Interés

Tabla 9: Expectativas de Grupos de Interés hacia el Gobierno

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
(23-F) Contratos que garanticen Propiedad intelectual de los Proyectos	(1-O) Apuntar a sectores de conocimientos y servicios (5-O) IEPI trabaja en sistema pro emprendedor (5-O) Crear una incubadora por provincia con ayuda de Gobiernos Provinciales (6-O) IEPS, MIPRO y MIESS promueven asociaciones de personas de bajos recursos.	(1-A) Reglas de juego claras (2-A) Sustentabilidad de la Economía (22-A) No existen herramientas para apoyar al emprendimiento	(5-D) Proteger Ideas de Negocio (5-D) Registro de marca demora 4 meses (6-D) Economía Popular y Solidaria considera a sectores vulnerables (repatriados, discapacitados)

Tabla 10: Expectativas de Grupos de Interés hacia Alumnos Potenciales

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
		(12-A) Deben conocer que monto es adicional a la colegiatura (12-A) Alumnos pueden considerar alto 1.000 USD	(6-D) Que rendimiento va a ofrecer INCOEMP? (22-D) NO a todos les interesa ser emprendedor

Tabla 11: Expectativas de Grupos de Interés hacia Alumnos Actuales

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
	(6-O) Desearán formar comité que forme parte del Directorio de INCOEMP	(1-A) Mentalidad de emprendedor, relación de dependencia (12-A) Deben conocer que monto es adicional a la colegiatura (12-A) Alumnos pueden considerar alto 1.000 USD	(6-D) ¿Qué rendimiento va a ofrecer INCOEMP?

Tabla 12: Expectativas de Grupos de Interés hacia Ex-Alumnos

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
	(6-O) Desearán formar comité que forme parte del Directorio de INCOEMP (18-O) Potencializar servicios brindados por ex alumnos (legal, contable, etc.) (23-O) Difundir entre Ex alumnos (23-O) Considerar a Ex alumnos como fuente de emprendimientos (14-O) Coaching proveniente de Ex alumnos	(12-A) No existe red activa de ex alumnos	(6-D) Que rendimiento va a ofrecer INCOEMP?

Tabla 13: Expectativas de Grupos de Interés hacia Profesores

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
	(6-O) Desearán formar comité que forme parte del Directorio de INCOEMP. (13-O) Dar opciones a los alumnos durante la maestría hacia qué sectores ofrecen oportunidades.	(20-A) Es un Mito que los profesores den Coaching (23-A) No existe compromiso para dar asesorías	(6-D) ¿Qué rendimiento va a ofrecer INCOEMP? (13-D) Revisión de malla curricular y contenido de las clases. (22-D) No se puede enseñar a alguien a ser emprendedor.

Tabla 14: Expectativas de Grupos de Interés hacia INCOEMP

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES
<p>(2-F) Diseño en base a Gobernanza (10-F) Se debe tener el 51% de las acciones de los emprendimientos por control (14-F) Se debe tener el 51% de las acciones de los emprendimientos por control (17-F) No formar una Fundación, ya que si se persigue lucro. (18-F) Incubadora que ofrezca asesoría en Gobierno Corporativo</p>	<p>(1-O) Opciones de líneas de financiamiento en Banca de Desarrollo (3-O) Crecimiento basado en bajo riesgo (3-O) Con Bases sólidas se puede tomar mayores riesgos (5-O) Fundación figura idónea (6-O) IEPS apunta a asociaciones (sectores vulnerables) e ingresa con xxUSD y luego de 3 años revende acciones a valor nominal (7-O) Soporte y capacitación en el arranque de emprendimientos (7-O) Fideicomiso es la figura idónea que da blindaje y transparencia (9-O) Potencializar rol de transferencia de conocimiento (10-O) Fideicomiso es la figura idónea que brinda seguridad a inversores 12-D) No está claro vinculación legal con ESPAE / ESPOL (14-O) Vender las acciones luego de que generen utilidades (16-O) se requieren vitrinas de exhibición de lo que se está haciendo (20-O) Apalancar ingresos en formación de emprendimientos (seminarios, talleres) (20-O) Paradigma de que Incubadora no Financia (20-O) Cubrir honorarios de Staff con Talleres, seminarios (20-O) Networking (20-O) La incubadora es un emprendimiento en si misma (21-O) Ser independientes (11-O) Asegurar la sucesión del directorio en miembros de comunidad (23-O) Cogobierno con personas de experiencia</p>	<p>(9-A) CFN ofrece servicios de asesoría, capacitación y talleres (9-A) 4 de 10 compañías fracasan, las exitosas deben cubrir la perdida (12-A) Propiedad Intelectual de ESPOL sobre emprendimientos (20-A) se debe contar con el apoyo de la universidad (20-A) Los servicios de incubación no son rentables</p>	<p>(1-D) Cultura de relación de dependencia, proyecto no sustentable al largo plazo (5-D) Dependier del estado tiene sus pro y sus contra (6-D) Debe ser Fundación porque ESPOL y ESPAE son Fundación (8-D) Capital inicial debe provenir de miembros de Tesis (14-D) Nómina esbelta (20-D) Mantener compromiso de socios fundadores (21-D) Primero fondear, luego buscar financiamiento adicional (11-D) Capital de Riesgo debe ingresar directamente al Fideicomiso</p>

Tabla 15: Expectativas de Grupos de Interés hacia ESPAE

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
	(1-O) Apuntar a sectores de conocimientos y servicios (5-O) IEPI trabaja en sistema pro emprendedor (5-O) Crear una incubadora por provincia con ayuda de Gobiernos Provinciales	(1-A) Reglas de juego claras; (2-A) Sustentabilidad de la Economía (22-A) No existen herramientas para apoyar al emprendimiento	(5-D) Proteger Ideas de Negocio (5-D) Registro de marca demora 4 meses (6-D) Economía Popular y Solidaria considera a sectores vulnerables (repatriados, discapacitados) (6-O) IEPS, MIPRO y MIESS promueven asociaciones de personas de bajos recursos. 7-D) Mínimo apoyo del Estado a Emprendimientos

Tabla 16: Expectativas de Grupos de Interés hacia ESPOL

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
(17-F) No hay intereses políticos	(13-O) Existen 27 programas activos de post grado (13-O) Se han implementado las consejerías Académicas (16-O) Todos los estudiantes tienen bases tecnológicas (22-O) Concatenar centros de investigación don INCOEMP	(21-A) Podría interesarse en ser accionista mayoritario (11-A) El convenio debe firmarse con ESPOL y este debe nombrar a ESPAE como ejecutor (11-A) ESPOL buscará lucro de esta iniciativa	

Tabla 17: Expectativas de Grupos de Interés hacia Emprendedores

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
<p>(1-F) Inversionista busca Innovación, plan estructurado que presente flujos Futuros (1-F) Estructura de Gobierno Corporativo (6-F) No pueden formar parte del Directorio de INCOEMP (no pueden ser juez y parte) (21-F) Formar equipos multidisciplinarios (23-F) Contratos que garanticen Propiedad intelectual de los Proyectos</p>	<p>(2-O) Apuntar a sectores de tecnología, producción y conocimiento (3-O) Experiencia previa en campo a incursionar (3-O) Al inicio enfoque en rápido retorno (5-O) En la diferenciación está el éxito (5-O) Base de datos de Patentes liberadas para explotación del público en general (7-O) Emprendimientos han sido manejados de forma muy artesanal (7-O) Emprendedores requieren socios con capital y experiencia (12-O) Ecuador ha aumentado su indicador de emprendimientos por necesidad (12-O) Ecuador ha mantenido su indicador de emprendimientos por oportunidad (13-O) Reforma a Educación Superior puede suponer cambios positivos a contenido de Planes de Negocio. (15-O) Caracterización del Emprendedor (15-O) Incluir en equipos personas técnicas (9-O) Emprendedor debe tener mente abierta para escuchar y observar (20-O) Se debe a analizar perfil del emprendedor (22-O) Emprendimientos, que generen empleo y de crecimiento (23-O) Emprendedor debe invertir en un porcentaje</p>	<p>(1-A) ¿Existe el mercado? (2-A) Problemas en la Cadena de Valor (5-A) Cultura castiga fracaso de emprendimientos (10-A) Emprendedor toma la caja de la empresa como caja personal (16-A) Se debe definir el perfil del entrevistado (22-A) Cultura enfocada en trabajo estable (22-A) Cultura de informalidad (22-A) Mercado de poco consumo (22-A) No existe el ecosistema para el emprendedor (22-A) A mayor educación, mayor análisis del riesgo, menor emprendimiento</p>	<p>(2-D) Emprendimientos cortoplacistas (2-D) Morbimortalidad empresarial (2-D) Pensar en la naturaleza y talento humano como costo (5-D) Marca no es valorizable (5-D) No registra propiedad intelectual desde el inicio (6-D) Dificultad cultural para asociarse con sectores vulnerables. (10-D) Emprendedores no siempre son buenos en todos los aspectos del negocio (12-D) No todo emprendedor es administrador (16-D) Estudiantes de pregrado tienen la mente más abierta que los de postgrado (18-D) Falta familiaridad con el término Capital de Riesgo, puede generar desapego (19-D) El emprendedor piensa que la formalidad es una barrera para crecer (20-D) Al Emprendedor no le gusta ser supervisado (20-D) No pueden pagar costos de consultoría) (21-F) Formar equipos multidisciplinarios (22-D) Usar Planes de Negocio como semilla al emprendimiento</p>

Tabla 18: Expectativas de Grupos de Interés hacia Inversores

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
(10-F) Capital de Alto Riesgo, que se mitiga por inclusión de funcionarios de alto nivel en su estructura (10-F) Valorar el aprendizaje del proceso, dispuesto a perder 20% de inversión	(1-O) Crear Club de Inversores (4-O) Inversión inicial Banca de Fomento productos microcrédito (10-O) No hay muchas opciones donde invertir (18-O) El proceso tiene inmerso la educación hacia el inversionista sobre que rendimientos esperar.	(3-A) Mayor riesgo en negocios nuevos (22-A) Buscan retorno rápido	(4-D) Capital Semilla Limitado proveniente de estudiantes

Tabla 19: Expectativas de Grupos de Interés hacia Inversionista Ángel

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
	(6-O) IEPS otorga 25% fondo no reembolsable, 25% capital de riesgo (acciones que pueden ser adquiridas por la asociación), 50% lo financia la asociación		(14-D) Membresía \$2.500 (18-O) Considera clave crear una Red de inversionistas Ángeles

Tabla 20: Expectativas de Grupos de Interés hacia Instituciones Financieras

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
(1-F) Reputación necesitada se apalanca en ESPOL	(1-O) Crédito en sectores productivos o de consumo? (1-O) Colaborar con la Banca, hasta que vean a INCOEMP como competencia (7-O) CFN, BIESS financia emprendimientos (9-O) CFN está analizando financiar con capitales de riesgo. (9-O) CFN: El 20% debe financiar el emprendedor y tiene dificultad para conseguirlo (9-O) CFN tiene un fondo para Innovación (25% como accionista y luego desinvierte) (17-O) Existen Fondos No reembolsables disponibles		(6-D) Los Bancos no financian ideas

Las tablas que anteceden contienen la síntesis FODA de los Grupos de Interés, desde la perspectiva de sus pares. Las estrategias que surjan de este análisis serán incorporadas en la sección “4. Estrategia de Marketing”

3.2 Entorno de los Grupos de Interés

A partir de la presente sección, este documento integra los resultados del mapa de expectativas de grupos de interés de la sección previa con el conjunto los principales hallazgos de “1. Tesis Modelo de Negocios” con el propósito de caracterizar a nivel de detalle los servicios que INCOEMP ofrece. A su vez, estos desarrollos complementan o sirven de insumo a las tesis “3. Tesis de Modelo de Gestión” y “4. Tesis de Modelo de Gobernanza”.

Por lo que a lo largo de esta sección se realizarán las menciones correspondientes a los documentos antes indicados en caso de que el lector necesite profundizar en alguno de los puntos donde la información reseñada provenga del desarrollo y detalle de estos; permitiendo así una narrativa fluida y centrada en la investigación del mercado y su correspondiente plan de marketing.

Para ello es necesario previamente contar con la caracterización de los grupos de interés de INCOEMP. Ellos deben ser reconocidos en relación al entorno en el que se desenvuelven, así se facilitará el comprender mejor las motivaciones y expectativas previamente identificadas.

3.2.1 Análisis Social de los Grupos de Interés

El análisis social de los grupos de interés es tratado en extenso y a profundidad en la sección 3 de la tesis de “1. Modelo de negocio. Sin embargo, creemos conveniente aquí presentar una lectura del mismo desde la perspectiva de un Plan de Marketing.

3.2.1.1 Análisis Político - Legal

La iniciativa INCOEMP se concibe en un ambiente de relativa estabilidad, comparado las previas frecuentemente interrumpidos períodos presidenciales. Esta estabilidad presidencial cambia radicalmente la percepción pública sobre el comportamiento de la política en el Ecuador. Las dos consecutivas reelecciones del presidente de la república actual ha permitido la propuesta, implementación, seguimiento y en algunos de los casos finalización de las iniciativas relacionadas con el cambio de la matriz energética y productiva del país.

3.2.1.2 Análisis de la Economía

Desde la perspectiva de los actores económicos capaces de ofrecer financiamiento a los emprendimientos, y tal como se mencionó en la sección “2.5.5 Resultados de la Encuesta”, las preferencias de financiamiento del mercado objetivo se disponen en orden de mayor a menor aceptación de la siguiente forma:

- Emisión de obligaciones en el mercado de valores
- Venture capital
- Capitales ángeles
- Capital semilla
- Banca
- Cooperativas de ahorro y crédito
- Préstamos miembros de la familia.
- Instituciones financieras públicas (CFN, BNF, BEV)
- Recursos propios

La dinámica de las inversiones societarias, arrojan a la finalización del primer semestre del año 2013 un incremento de 229 Millones de USD dólares, en comparación al primer semestre del año 2012, encontrándose la mayor parte de estas inversiones destinadas al aumento de capital y concentradas en el sector industrial con 158,15 Millones de USD dólares, en el sector financiero con 115,69 Millones de USD dólares y con 107,15 Millones de USD dólares en el sector comercial.¹⁵

Adicionalmente a esto, el Mercado de Valores comercializó durante el primer semestre del 2013 una cantidad 36,33% mayor que la del mismo periodo del año 2012, concentrándose este movimiento principalmente en los 256,75 Millones de USD dólares por concepto de titularizaciones, sin embargo estos movimientos son el resultado de 41 transacciones en el Mercado de Valores de Guayaquil y 18 transacciones en el Mercado de Valores de la ciudad de Quito, por lo que se evidencia un mercado de valores incipiente que en la actualidad

¹⁵ El Universo- Inversión societaria, a subir capital 19-08-2013

cumple con su función de facilitar la obtención de flujos de capital a bajo costo financiero; sin embargo concentrando su acceso a empresas constituidas.¹⁶

Si bien la amplia gama de opciones disponibles ratifican lo expresado a nivel de etapa exploratoria donde se identificó que el financiamiento como tal no es un problema en la actualidad, cabe notar que ya sea dado por la baja participación y difusión de sus beneficios, o lo concentrado y específico del Mercado de Valores, coloca a los Capitales de riesgo como la siguiente opción viable con más alta aceptación por parte de los emprendedores.

3.2.1.3 *Análisis Social*

Desde otro ángulo, y considerando la operación de INCOEMP en la etapa de Incubación, nos referimos a las incubadoras descritas en la sección “2.3.1 Ecuador” como las incubadoras existentes en el Ecuador que pudiesen presentar competencia al momento de atraer a los emprendedores y sus correspondientes ideas de negocio, sin embargo INCOEMP se apalanca en el prestigio de ESPAÉ para atraer nuevos maestrantes, inversionistas y potenciales emprendedores a formar parte de su Comunidad.

Adicionalmente, las incubadoras analizadas presentan en la actualidad poca o ninguna participación, una vez que agotaron sus recursos, o primera inyección de capital proveniente de fondos no reembolsables de ONG’s o Instituciones donantes, lo que ratifica la necesidad de dimensionar un proceso financiero sustentable a largo plazo para la operación de INCOEMP.

Como ejemplo citamos que al momento del desarrollo del presente trabajo, la Incubadora INNPULSAR se encuentra en estudio de cierre de operaciones y las oficinas de INCOVAL se encuentran cerradas.

Desde la perspectiva del crecimiento de mercado Emprendedor en Ecuador, del análisis del informe GEM Ecuador 2012, se desprende que:

- El Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) en Ecuador para el año 2012 revela que 1 de cada 4 adultos había iniciado trámites para comenzar un negocio

¹⁶ El Universo- Mercado de valores movió 36,63% más 15-08-2013

propio o poseía uno cuya antigüedad no superaba los 42 meses; de ellos el 65% aprovecha una oportunidad y el 35% lo hace por necesidad.

- Los nuevos negocios están enfocados al servicio al consumidor (68.8%) y principalmente al mercado doméstico.
- El 73% de los emprendedores tenía menos de 44 años.

3.2.1.4 *Análisis de Tecnología e Innovación*

El proceso de incubación históricamente constituye un proceso presencial que requiere de la inversión de recursos, tiempo y disponibilidad de los asesores para la formación de los emprendedores y co-creación de los emprendimientos, sin embargo en la actualidad iniciativas como el “Crowdfunding” y el “Crowdthinking” han desmaterializado los recursos compartidos mediante el uso de tecnologías de información y de colaboración en línea; lo que no tan solo ha permitido acceder al emprendedor a fuentes de información y asesoría, sino también a recursos financieros con la particularidad de que la distancia no representa un problema a resolver.

3.2.2 Análisis Industrial de los Grupos de Interés

El análisis industrial es tratado en extenso y a profundidad en la sección 4 de la tesis de “1. Modelo de negocio. Sin embargo, creemos conveniente aquí presentar una lectura del mismo desde la perspectiva de un Plan de Marketing.

La noción de la idea de negocio de INCOEMP, tiene participación activa en tres sectores por medio de tres servicios, que describimos a continuación:

- Sector de Incubación: conformado por todas aquellas iniciativas privadas o gubernamentales que comparten el objeto común de promover y asistir la ejecución de planes de negocio.
- Sector de Inversión: conformado por actores del sistema financiero que ofrecen productos financieros al público en general.
- Sector de Capitalización: conformado por actores del sistema financiero que disponen de capitales y se encuentran en la búsqueda de colocarlos en actividades comerciales que ofrezcan retornos.

El sistema financiero presenta en la actualidad barreras de entrada del tipo de economía de escala, sin embargo no existen regulaciones legales o gubernamentales que imposibiliten su participación.

En los servicios de incubación, el análisis comparativo y experiencias compartidas por la administradora de la incubadora INNPULSAR (ver sección 2.3.1 para más detalles), ha demostrado que aquellas incubadoras que inician con fondos no reembolsables y no generan una estrategia financieramente sostenible, sucumben al pasar de los años por sus propios costos de operación y cierran sus actividades. Adicionalmente en el afán de gestionar los fondos necesarios para seguir operando, distraen su atención del objeto principal del negocio, incursionando en servicios adicionales que requieren de recursos que son extraídos de la operatividad de la incubadora, por lo que en el mediano plazo pierden el enfoque.

Al contrario que en el caso anterior, las asesorías y charlas relacionadas con la actividad de incubación, forman parte de la propuesta de valor de INCOEMP desde su concepción, con un enfoque en que es la Comunidad ESPAE quién a través de sus miembros, proveerá de las fuentes de experiencias que servirán para la gestión del conocimiento que será compartido a los miembros de la Comunidad, sin embargo se debe tener presente que enfrenta una amplia gama de proveedores de servicios similares con un alto grado de competencia.

La propuesta de INCOEMP de convertir en co-partícipes a la Comunidad ESPAE, es altamente replicable en otros centros de estudio; por lo que INCOEMP debería aprovechar la ventaja de ser el primero en ofrecer este tipo de modelo colaborativo, consolidando la imagen de la ESPAE como un centro de innovación, que acompaña la teoría y análisis de casos de estudio con la práctica.

Los actores del sistema financiero se encuentran regulados, y el gobierno ha implementado estrategias de des-consolidación de las redes de negocios asociadas a dichos actores; a pesar de esto existe aún un consenso general relacionado con un bajo nivel de competencia entre dichos actores. En el Sector de la incubación por otro lado sus actores se encuentran aislados con respecto a los demás, y centran su participación en las comunidades aledañas, realidad que no es ajena al modelo de INCOEMP, con el único cambio que des-localiza su espacio físico y lo funde con su presencia en la Comunidad ESPAE, por lo que bajo el modelo actual no existe una competencia directa entre estos actores.

ESPAE cumple un rol de proveedor en el cual posee un alto poder de negociación, apalancado en su marca y la representación del propietario (ESPOL) del espacio físico donde operará INCOEMP. Por otro lado los bienes y servicios requeridos por INCOEMP podrán ser incorporados al esquema de Corredor del Emprendimiento, fomentando una estrategia colaborativa y reduciendo al mismo tiempo el poder de negociación de estos proveedores de bienes o servicios.

La obligatoriedad de la participación para los nuevos maestrantes elimina su poder de negociación a nivel del rol de inversionistas, sin embargo de este grupo surgirán aquellos que asumirán roles de emprendedores, los cuales para efectos de participar en el proceso de incubación se someterán a reglas preestablecidas mediante la firma de un convenio con INCOEMP, el cual limita el poder de negociación de los emprendedores. (Para mayor detalle, dirigirse a la sección 7.7 de la Tesis de Modelo de Gobernanza).

INCOEMP ingresa a una campo donde la cultura de la sociedad es adversa al riesgo por lo que existen varios productos financieros que a pesar de ofrecer menores rendimientos, se desarrollan en escenarios de menor riesgo, por lo que pudiesen volverse un sustituto de un mayor atractivo que el modelo de INCOEMP, es por este motivo que el enfoque de centrar su participación dentro de la Comunidad ESPAE, tiene por objeto el ser un actor de cambio que predisponga a sus miembros a tomar riesgos medidos y cuantificados, en base a valoraciones y análisis de tendencias de los mercados, propios de la malla curricular de las maestrías.

INCOEMP desarrollará sus actividades en un entorno que involucra a grupos de interés en sus diferentes roles:

Finalmente se esquematiza en el siguiente gráfico la interacción del Emprendedor con su entorno identificado por la acción más representativa de sus grupos de interés en base a su afectación al modelo de negocios de INCOEMP.

Figura 5: Entorno que Enfrentan los Emprendimientos en el Ecuador



Elaboración: El Autor

3.3 Ambiente Interno de INCOEMP

El ambiente interno es tratado en extenso y a profundidad en la secciones 6 y 7 (Canvas y Prueba Ácida) en la tesis de “1. Modelo de negocio. Sin embargo, creemos conveniente aquí presentar una lectura del mismo desde la perspectiva de un Plan de Marketing.

INCOEMP es concebida como una entidad aliada estratégicamente con la ESPAE Graduate School of Management, la cual bajo un modelo colaborativo, será destinada a INVERTIR e INCUBAR proyectos de emprendimiento.

INCOEMP, evaluará y precalificará los proyectos de emprendimiento, funcionando como plataforma para la implementación de planes de negocio provenientes de los alumnos de los diferentes programas de maestría de la ESPAE, para luego ser sometidos a votación de la Comunidad de Inversores, quienes determinarán cuáles proyectos serán favorecidos.

Para la administración del flujo de dinero, un Fideicomiso recibirá los Capitales de Riesgo, así como también aportes provenientes de Capital Ángel. Los emprendimientos aprobados se

convertirán en personas jurídicas que a su vez recibirán el financiamiento del referido fideicomiso.

Las empresas constituidas ingresarán a un proceso de INCUBACIÓN que apoyará el arranque, la gestión y donde existirá un Co-gobierno entre el Emprendedor y un representante de INCOEMP seleccionado de entre la Comunidad ESPAE (Ej. alumnos inversionistas).

3.4 Servicios Ofrecidos por INCOEMP

Se ofrecerá a todo miembro actual de la comunidad ESPAE y a todo miembro de las redes de dicha comunidad, la posibilidad de participación en Inversión, Emprendimiento y Red de Servicios, conformándose estos en los tres principales productos ofrecidos por INCOEMP.

3.4.1 Inversión

Este producto tiene por objeto ofrecer a la Comunidad ESPAE una alternativa de Inversión de recursos propios, bajo la figura de Capital de Riesgo en los emprendimientos incubados en el ecosistema INCOEMP.

De igual forma el ejercicio de inversión constituye un escenario donde el alumno podrá llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante la Maestría, desde diferentes perspectivas tales como la valoración de una empresa, el análisis de la viabilidad financiera de un negocio, la participación, mediante un representante, en la toma de las decisiones de capitalización de los emprendimientos, todo esto en el contexto de ejercitar la toma de decisiones en escenarios de riesgo financiero.

3.4.2 Incubación

Este producto tiene por objeto ofrecer a la Comunidad ESPAE el soporte necesario para convertir en realidad Planes de Negocio provenientes de la Comunidad ESPAE, funcionando al mismo tiempo como Incubadora de Negocios y proveyendo de los recursos financieros necesarios para el arranque del negocio, mediante la capitalización del emprendimiento con recursos provenientes de Capital de Riesgo.

Así también, constituye una plataforma donde el alumno podrá presentar su idea de negocios a la Comunidad ESPAE y demás miembros adherentes de INCOEMP, y en donde en cada una

de las etapas de Incubación, podrá capitalizar los conocimientos adquiridos durante la maestría, durante el refinamiento de la idea de negocio.

- Existirá un proceso de PRE-INCUBACION, el mismo que servirá para la valoración y gestión de las ideas de negocios y emprendedores; en el cual se seleccionaran los emprendimientos y se realizara la repartición del proceso accionario.
- El paso siguiente es el proceso de INCUBACIÓN, que apoyará el arranque, la gestión y donde existirá un Co-gobierno entre el Emprendedor y un representante de INCOEMP seleccionado de entre la Comunidad ESPAE (Ej. Alumnos - inversionistas).
- El último paso será el proceso de POST INCUBACION, que servirá para que después del tiempo considerado por INCOEMP, esta se encargue de ser un soporte externo y seguidor de los emprendimientos, sin ser copartícipe del paquete accionario.

3.4.3 Red de Servicios

Este producto tiene por objeto captar la atención e involucramiento de los miembros de la comunidad ESPAE y sus nuevos adherentes, que pudiesen no estar interesados en invertir o emprender, y en su lugar dispongan de empresas o infraestructura que pueda formar parte de la Red de Servicios asociados y que a su vez den soporte a los nuevos emprendimientos en formación.

Como veremos en más detalle en el punto “4.3.3.1 Relaciones de Negocios”, este producto surge como respuesta a una necesidad identificada en las conclusiones de la Tesis de Modelo de Negocios.

4. ESTRATEGIAS DE MARKETING

El objetivo general consiste en promocionar e incentivar a toda la Comunidad ESPAE a ser parte activa de INCOEMP, la cual apuntara a ser la plataforma para impulsar y hacer realidad las mejores ideas de negocios de sus emprendedores, consiguiendo un aprendizaje vivencial de los maestrantes y docentes, generando conocimiento a través de casos prácticos a partir de la puesta en marcha de los mismos; volviendo a la ESPAE, una Escuela de Negocios que estará generando un valor compartido tanto académico como financiero, siendo además atractiva su oferta para inversionistas.

El Plan en su primera parte se enfocara en identificar, evaluar y alcanzar potenciales clientes, auspiciantes, organizaciones que provean servicios empresariales de asistencia a emprendimientos y a potenciales clientes emprendedores. Se aplicara el concepto de marketing mix debida a su estrecha relación con la incubación. Se analizan a dos grupos esenciales de clientes: actores relevantes como la Comunidad de ESPAE en general, para ayudar a que la incubación tenga una alineación con sus necesidades particulares.

La segunda parte del plan se enfocara en definir las propuestas de valor de las incubadoras e incorporar canales apropiados de promoción que refieran a los objetivos de la incubadora, sus capacidades y oportunidades de mercado. Se buscara desarrollar una propuesta de alto valor, basada en un claro entendimiento de la importante distinción entre las características de la incubación y los beneficios para los clientes. En la incubación de empresas, al igual que con otros servicios, algunos canales de promoción resultan mucho más efectivos que otros. En referencia al mix de comunicaciones del marketing, se analizaran las opciones que ayuden a desarrollar canales de promoción propios, rentables y confiables.

4.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo para INCOEMP se encuentra conformado por la Comunidad ESPAE:

- Maestrantes nuevos: 163 alumnos (dato estimado) (100% de cobertura).
- Maestrantes actuales: 433 alumnos (dato real) (90% cobertura).
- Ex Maestrantes: 2.029 alumnos (dato real) (30% de cobertura).
- Profesores: 45 profesores (dato real) (90% cobertura).

Maestranteros nuevos: Son los profesionales que son admitidos en cada una de las 5 Maestrías de ESPAE anualmente y que inician sus estudios de postgrados dentro de un mismo año.

Maestranteros actuales: Son los profesionales que aún se mantienen cursando sus Maestrías, ya sea en el primera parte o en la segunda parte de la misma, pero que fueron admitidos en años anteriores.

Ex Maestranteros: Son los profesionales que fueron alumnos de ESPAE, proveniente de los 30 años de existencia de la Escuela y que al graduarse obtuvieron títulos de postgrados, comprendidos entre Diplomados, Especializaciones, Maestrías y Post MBA (doble titulaciones).

Profesores: Son los profesores de ESPAE que dan clases en las Maestrías y que están considerados de planta, es decir están permanentemente en la plana de profesores fijos.

Inversionistas Ángeles: Que podrán estar representados por Altos Ejecutivos de las empresas u organismos públicos o privados más representativos del país y que buscan invertir dinero para apoyar los emprendimientos innovadores y rentables, que salgan de INCOEMP.

4.2 Objetivos de Marketing

- Consolidación e integración de los miembros de la Comunidad ESPAE en actores activos del sistema financiero.
- Convocatoria y selección de emprendimientos (Proceso de Boot camp y Business Pitch)
- Promoción de INCOEMP como una Incubadora de Negocios, de proyectos mixtos, con un objetivo económico de fines de lucro, donde se da cabida a proyectos de emprendimiento que procedan de la Comunidad ESPAE, principalmente en los sectores estratégicos que son impulsados por el actual Gobierno Ecuatoriano.
- Promoción del Corredor del Emprendedor como parte del proceso colaborativo en que las redes de contacto de los miembros de la Comunidad ESPAE, operan, promueven e intercambian bienes y servicios.

4.3 Estrategia del Servicio

El principal objetivo de INCOEMP es posicionarse como la Primera Incubadora de Negocios creada para promover el Emprendimiento dentro de la Comunidad ESPAE integrada por los nuevos maestrantes, actuales y ex maestrantes; así como profesores e inversionistas ángeles.

Dado que la Comunidad ESPAE está integrada por actores con intereses en diferentes roles, la estrategia de producto se describe en lo posterior, específicamente para atender a cada uno de sus grupos de interés.

4.3.1 Inversión¹⁷

Para este producto los profesores de planta no representan un número significativo de potencial aportantes, considerando que inclusive es un número finito sin perspectivas de crecimiento a mediano o largo plazo. Sin embargo la incorporación del 90% de los profesores tiene por objeto posicionar estratégicamente el producto, en agentes con credibilidad que pueden servir como replicadores del modelo, convirtiéndose en portadores del mensaje e incorporar el modelo INCOEMP en el contenido o aplicabilidad de sus respectivas asignaturas.

4.3.1.1 Para los alumnos actuales, se prevé reclutar al 90% de los alumnos inscritos al momento del arranque de INCOEMP, incorporando una estrategia enfocada en la presencia y participación de 15 minutos al comienzo de una cátedra, en la figura de Venta de Impacto, en la cual se presentará y resaltarán los atributos de INCOEMP, y los beneficios relacionados con dar el salto de la teoría a la práctica convirtiéndose en inversionista y abriendo al mismo tiempo una línea de flujo de capital disponible en la figura de Capital de Riesgo para dar inicio a sus futuros Planes de Negocio.

4.3.1.2 Para los alumnos potenciales, la estrategia radica en incorporar INCOEMP en el *brochure* y Sesiones informativas de ESPAE; esta integración tiene por objeto apalancar las sinergias entre ambas instituciones y potencializar esta diferenciación del producto “Maestría

¹⁷ El producto Inversión fue descrito en la sección 4.2.2.1

que incorpora Inversión, Colaboración y Emprendimiento”, con respecto a otras ofertas de Maestrías en el disponibles en el mercado.

4.3.1.3 A partir del segundo año se prevé incorporar anualmente 3% de los ex alumnos lo que significa alrededor de 60 personas por año, continuando por 10 años hasta completar al menos el 30% de cobertura de los ex alumnos al momento del arranque de INCOEMP. La estrategia consiste en la invitación, libre de costo, de un seminario de emprendimiento, realizado en las instalaciones de ESPAE del que INCOEMP asuma la responsabilidad de logística y difusión. Se aprovechara esta plataforma para que al finalizar la misma un representante de INCOEMP disponga de tiempo para presentar su propuesta.

4.3.2 Incubación¹⁸

Este producto que se integra y complementa con el producto Inversión, requiere de una estrategia enfocada en promover la generación de emprendimientos, es un producto complementario de la inversión, ya que la inscripción compra al mismo tiempo el derecho de participación, a partir de una idea de negocio en el Boot Camp, es decir que del universo de clientes captados para inversión, a partir de seminarios de emprendimiento, se creará un espacio abierto a la innovación, con la guía del profesorado que en esta instancia será invitado a participar en un rol de asesor.

Este producto, a diferencia del producto inversión que de acuerdo al convenio con ESPAE es obligatorio, se ofrece como opcional, sin embargo los esfuerzos estarán enfocados en la búsqueda de una representatividad, de por lo menos 2 ideas de negocio por Maestría al momento del Boot Camp, maximizando de esta forma el que por lo menos 5 ideas de negocio se incluyan en el proceso de Bussiness Pitch.

¹⁸ El producto Incubación fue descrito en la sección 4.3.2

4.3.3 **Red de Servicios** ¹⁹

La consolidación de la Comunidad ESPAE, como una red de contacto activa, dinámica y en expansión, es fundamental para sentar las bases que facilitarán la interacción de oferta y demanda necesaria para convertir a la comunidad ESPAE en la fuente de bienes y servicios a ser mercadeados en el Corredor del Emprendedor. Dicho esto podemos identificar a la Red de Servicios como un producto complementario del producto inversión.

Esto se logrará mediante la realización de encuestas de participación, para todos aquellos dueños de negocios o empleados en relación de dependencia que se integren a INCOEMP en la búsqueda de ampliar y consolidar su presencia en los mercados.

4.3.3.1 Relaciones de Negocios

En este punto introducimos el concepto de “Corredor del Emprendimiento”, el que consolida las menciones previas realizadas al “Corredor Comercial” y al “Corredor Empresarial” en las conclusiones de la Tesis de Negocios, el cual consiste de un espacio físico, que coexiste en el área de operación administrativa de INCOEMP y tiene por objeto, en una primera instancia, operar en paralelo aquellos emprendimientos en proceso de incubación, sirviendo como vitrina y factor de afiliación para quienes transiten por el área. Este Corredor del Emprendimiento podrá aprovechar sinergias de uno o más emprendimientos que requieran los bienes o servicios de otro emprendimiento en capacidad de suministrarlo y servirá como base de consolidación de las necesidades y requerimiento de los emprendimientos, con la posibilidad de generar volúmenes de compra que les permita acceder a insumos con precios de mercado competitivos, que de otra forma les hubiese sido imposible acceder.

En una segunda etapa, luego del periodo de consolidación y estabilización de INCOEMP, se pretende capitalizar la red de contactos relacionada con la operación de los emprendimientos incubados, creando así una base de proveedores de bienes y servicios de soporte a los emprendimientos. Dentro de los servicios podemos destacar son:

¹⁹ El producto Red de Servicios fue descrito en la sección 4.3.3

- Planeación Estratégica
- Gestión de Tecnologías de Información
- Gestión de Proyectos y Procesos
- Ventas y Marketing
- Tributación, Contabilidad y Finanzas
- Gestión de Talento Humano
- Aspectos Legales en general
- Negocios Electrónicos (e-commerce, tiendas virtuales, venta por redes sociales)
- Alquiler de espacios físicos para oficinas.
- Área de recepción, servicio secretarial.
- Salas de reuniones
- Acceso a bibliotecas presenciales y virtuales, así como cursos y seminarios de formación empresarial con especialistas calificados, producto del convenio interinstitucional entre INCOEMP y ESPAE.

En lo que respecta a entrenamiento y capacitación, estas actividades serán brindadas o facilitadas por INCOEMP, dado que bajo la figura de Incubadora y mediante la implementación de las jornadas de Business Pitch y el posterior Boot Camp, será INCOEMP la que producto del convenio de arranque de los emprendimientos, se compromete al acompañamiento y gestión de recursos para el emprendimiento

4.4 Estrategia de precio

Se debe diferenciar el monto a invertir (1.000,00 USD) del pago por el derecho de inscripción a INCOEMP, el cual al momento del arranque será de 200,00 USD, por lo que es importante establecer que la estructura de costos de INCOEMP está diseñada para ofrecer servicios por los cuales se cobrarán tarifas preestablecidas con la finalidad de cubrir parcialmente, en un inicio, los costos operacionales de INCOEMP. Es así que se generan las siguientes tarifas:

Tabla 21: Tarifas INCOEMP

Servicio	Tarifa	Observación
Inscripción de Inversionista proveniente de la Comunidad ESPAE	200,00 USD	Membresía por 3 años
Inscripción de Inversionistas externos	300,00 USD	Membresía por 1 año
Alquiler de Oficinas a los Emprendimientos	300,00 USD	Mensual
Seminarios	100,00 USD	Por persona (descuento 20% a miembro registrado de la Comunidad ESPAE)
Incubación de emprendimientos	5%	Porcentaje de participación de INCOEMP en el emprendimiento
Asesorías (Legal, contable, tributaria, societaria)	120,00 USD	Por persona (descuento 20% a miembro registrado de la Comunidad ESPAE) Servicios ofrecidos por miembros participantes del corredor del emprendimientos, aliados y asociados a INCOEMP, en lo que se puede negociar precios preferentes para los emprendimientos producto del volumen.
Elaboración de Planes de Negocio	1.000,00 USD	Por documento (descuento 20% a miembro registrado de la Comunidad ESPAE)
Asesoría y lobby en instituciones financieras para obtener financiamiento adicional	Por evento	Corresponde a valores sujetos a negociación, acorde al nivel de involucramiento y demanda de recursos.

Elaboración: El Autor

4.5 Estrategia de Marketing de INCOEMP

De acuerdo al análisis tanto del entorno y de los grupos de interés de INCOEMP, se ha tabulado las entrevistas a expertos, grupo focal y comentarios de las encuestas, en búsqueda de sintetizar las estrategias de marketing dedicada a cada grupo de interés.

Tabla 22: Estrategia de Marketing con el (1) Gobierno

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
(23-F) Contratos que garanticen Propiedad intelectual de los Proyectos	(1-O) Apuntar a sectores de conocimientos y servicios (5-O) IEPI trabaja en sistema pro emprendedor (5-O) Crear una incubadora por provincia con ayuda de Gobiernos Provinciales (6-O) IEPS, MIPRO y MIESS promueven asociaciones de personas de bajos recursos.	(1-A) Reglas de juego claras (2-A) Sustentabilidad de la Economía (22-A) No existen herramientas para apoyar al emprendimiento	(5-D) Proteger Ideas de Negocio (5-D) Registro de marca demora 4 meses (6-D) Economía Popular y Solidaria considera a sectores vulnerables (repatriados, discapacitados)
<p>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INCOEMP ofrece cursos de capacitación a las Prefecturas para la implementación de sus unidades de incubación y desarrollar sinergias considerando la escala de los emprendimientos. 2. Alianza con IEPS, MIPRO y MIESS para dictar los cursos sobre emprendimiento a asociaciones de personas de bajos recursos. 3. Alianza con IEPI para capacitar a INCOEMP y brindar cursos a emprendedores sobre protección de marcas, patentes y aprovechamiento de conocimiento de libre explotación. 4. Difundir mensaje a todos sus grupos de interés que INCOEMP y los emprendimientos que auspicia operan bajo un modelo de Gobernanza, amparado en Transparencia, cumplimiento de normas y RSE. 			

Tabla 23: Estrategia de Marketing con (2) Alumnos Potenciales

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
		(12-A) Deben conocer que monto es adicional a la colegiatura (12-A) Alumnos pueden considerar alto 1.000 USD	(6-D) Que rendimiento va a ofrecer INCOEMP? (22-D) NO a todos les interesa ser emprendedor
<p>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:</p> <p>4. Difundir mensaje a todos sus grupos de interés que INCOEMP y los emprendimientos que auspicia operan bajo un modelo de Gobernanza, amparado en Transparencia, cumplimiento de normas y RSE.</p> <p>5. Comunicar beneficios del ecosistema emprendedor INCOEMP mediante web y redes profesionales, en los roles de Inversor, Emprendedor, Proveedor de Servicios, Mentores y Directores Junior.</p> <p>6. Difundir que la inversión de \$1.000 consiste en 10 pagos mensuales, la que invita a ejercitar toma de decisiones en condiciones de riesgo de mediano y largo plazo, que se ve mitigado por la operación bajo preceptos del buen gobierno corporativo y la participación de profesionales de alto perfil.</p>			

Tabla 24: Estrategia de Marketing con (3) Alumnos Actuales

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
	(6-O) Desearán formar comité que forme parte del Directorio de INCOEMP	(1-A) Mentalidad de emprendedor, relación de dependencia (12-A) Deben conocer que monto es adicional a la colegiatura (12-A) Alumnos pueden considerar alto 1.000 USD	(6-D) ¿Qué rendimiento va a ofrecer INCOEMP?
<p>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:</p> <p>4. Difundir mensaje a todos sus grupos de interés que INCOEMP y los emprendimientos que auspicia operan bajo un modelo de Gobernanza, amparado en Transparencia, cumplimiento de normas y RSE.</p> <p>5. Comunicar beneficios del ecosistema emprendedor INCOEMP mediante web y redes profesionales, en los roles de Inversor, Emprendedor, Proveedor de Servicios, Mentores y Directores Junior.</p> <p>6. Difundir que la inversión de \$1.000 consiste en 10 pagos mensuales, la que invita a ejercitar toma de decisiones en condiciones de riesgo de mediano y largo plazo, que se ve mitigado por la operación bajo preceptos del buen gobierno corporativo y la participación de profesionales de alto perfil.</p> <p>7. Promover la nominación voluntaria de “Directores Junior” (voz sin voto) para los emprendimientos, como ejercicio de transparencia y prácticas profesionales.</p> <p>18. Difundir la oportunidad de vincular los esfuerzos académicos de los maestrantes, a nivel de idea de negocio, con un emprendimiento real.</p>			

Tabla 25: Estrategia de Marketing con (4) Ex-Alumnos

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
	<p>(6-O) Desearán formar comité que forme parte del Directorio de INCOEMP</p> <p>(18-O) Potencializar servicios brindados por ex alumnos (legal, contable, etc.)</p> <p>(23-O) Difundir entre Ex alumnos</p> <p>(23-O) Considerar a Ex alumnos como fuente de emprendimientos</p> <p>(14-O) Coaching proveniente de Ex alumnos</p>	<p>(12-A) No existe red activa de ex alumnos</p>	<p>(6-D) Que rendimiento va a ofrecer INCOEMP?</p>
<p>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:</p> <p>4. Difundir mensaje a todos sus grupos de interés que INCOEMP y los emprendimientos que auspicia operan bajo un modelo de Gobernanza, amparado en Transparencia, cumplimiento de normas y RSE.</p> <p>5. Comunicar beneficios del ecosistema emprendedor INCOEMP mediante web y redes profesionales, en los roles de Inversor, Emprendedor, Proveedor de Servicios, Mentores y Directores Junior.</p> <p>6. Difundir que la inversión de \$1.000 consiste en 10 pagos mensuales, la que invita a ejercitar toma de decisiones en condiciones de riesgo de mediano y largo plazo, que se ve mitigado por la operación bajo preceptos del buen gobierno corporativo y la participación de profesionales de alto perfil.</p> <p>8. Promover entre la comunidad de ex-alumnos la participación en emprendimientos como mentor, inversor ángel/o Provisión de Servicios.</p>			

Tabla 26: Estrategia de Marketing con (5) Profesores

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
	<p>(6-O) Desearán formar comité que forme parte del Directorio de INCOEMP.</p> <p>(13-O) Dar opciones a los alumnos durante la maestría hacia qué sectores ofrecen oportunidades.</p>	<p>(20-A) Es un Mito que los profesores den Coaching</p> <p>(23-A) No existe compromiso para dar asesorías</p>	<p>(6-D) ¿Que rendimiento va a ofrecer INCOEMP?</p> <p>(13-D) Revisión de malla curricular y contenido de las clases.</p> <p>(22-D) No se puede enseñar a alguien a ser emprendedor.</p>
<p>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:</p> <p>4. Difundir mensaje a todos sus grupos de interés que INCOEMP y los emprendimientos que auspicia operan bajo un modelo de Gobernanza, amparado en Transparencia, cumplimiento de normas y RSE.</p> <p>5. Comunicar beneficios del ecosistema emprendedor INCOEMP mediante web y redes profesionales, en los roles de Inversor, Emprendedor, Proveedor de Servicios, Mentores y Directores Junior.</p> <p>6. Difundir que la inversión de \$1.000 consiste en 10 pagos mensuales, la que invita a ejercitar toma de decisiones en condiciones de riesgo de mediano y largo plazo, que se ve mitigado por la operación bajo preceptos del buen gobierno corporativo y la participación de profesionales de alto perfil.</p> <p>9. Difundir la conformación del directorio de INCOEMP con la participación de un Profesor y la oportunidad de ser accionista fundador.</p> <p>10. Invitar a los profesores de ESPAE a que enfatizen durante sus clases la identificación de los sectores de la economía que brindan oportunidades de emprendimiento.</p> <p>11. Difundir entre los profesores la oportunidad de identificar de primera mano oportunidades de Inversión como capital ángel.</p>			

Tabla 27: Estrategia de Marketing con (6) ESPAE

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
	(1-O) Apuntar a sectores de conocimientos y servicios (5-O) IEPI trabaja en sistema pro emprendedor (5-O) Crear una incubadora por provincia con ayuda de Gobiernos Provinciales	(1-A) Reglas de juego claras; (2-A) Sustentabilidad de la Economía (22-A) No existen herramientas para apoyar al emprendimiento	(5-D) Proteger Ideas de Negocio (5-D) Registro de marca demora 4 meses (6-D) Economía Popular y Solidaria considera a sectores vulnerables (repatriados, discapacitados) (6-O) IEPS, MIPRO y MIESS promueven asociaciones de personas de bajos recursos. 7-D) Mínimo apoyo del Estado a Emprendimientos
<p>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:</p> <p>1. INCOEMP ofrece cursos de capacitación a las Prefecturas para la implementación de sus unidades de incubación y desarrollar sinergias considerando la escala de los emprendimientos.</p> <p>3. Alianza con IEPI para capacitar a INCOEMP y brindar cursos a emprendedores sobre protección de marcas, patentes y aprovechamiento de conocimiento de libre explotación.</p> <p>4. Difundir mensaje a todos sus grupos de interés que INCOEMP y los emprendimientos que auspicia operan bajo un modelo de Gobernanza, amparado en Transparencia, cumplimiento de normas y RSE.</p> <p>5. Comunicar beneficios del ecosistema emprendedor INCOEMP mediante web y redes profesionales, en los roles de Inversor, Emprendedor, Proveedor de Servicios, Mentores y Directores Junior.</p> <p>12. Difundir en ESPAE que INCOEMP está alineado a su eje transversal de emprendimiento y que INCOEMP incorpora normativa para documentar los casos de estudio provenientes de los emprendimientos y las prácticas de los estudiantes como Directores Junior.</p>			

Tabla 28: Estrategia de Marketing con (7) ESPOL

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
(17-F) No hay intereses políticos	(13-O) Existen 27 programas activos de post grado (13-O) Se han implementado las consejerías Académicas (16-O) Todos los estudiantes tienen bases tecnológicas (22-O) Concatenar centros de investigación don INCOEMP	(21-A) Podría interesarse en ser accionista mayoritario (11-A) El convenio debe firmarse con ESPOL y este debe nombrar a ESPAE como ejecutor (11-A) ESPOL buscará lucro de esta iniciativa	
<p>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:</p> <p>4. Difundir mensaje a todos sus grupos de interés que INCOEMP y los emprendimientos que auspicia operan bajo un modelo de Gobernanza, amparado en Transparencia, cumplimiento de normas y RSE.</p> <p>5. Comunicar beneficios del ecosistema emprendedor INCOEMP mediante web y redes profesionales, en los roles de Inversor, Emprendedor, Proveedor de Servicios, Mentores y Directores Junior.</p> <p>12. Difundir en ESPAE y ESPOL que INCOEMP está alineado a su eje transversal de emprendimiento al incorporar, la normativa para documentar los casos de estudio provenientes de los emprendimientos y las prácticas de los estudiantes como Directores Junior; y así contribuyendo al incremento de la reputación institucional.</p> <p>13. Difundir con Open-house en ESPOL a los egresados de pre-grado, postgrados y centros de investigación de la comunidad ESPOL las oportunidades de soportar sus propios emprendimientos, o integrarse a otros, a través de la iniciativa INCOEMP.</p>			

Tabla 29: Estrategia de Marketing con (8) Emprendedores

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
<p>(1-F) Inversionista busca Innovación, plan estructurado que presente flujos Futuros</p> <p>(1-F) Estructura de Gobierno Corporativo</p> <p>(6-F) No pueden formar parte del Directorio de INCOEMP (no pueden ser juez y parte)</p> <p>(21-F) Formar equipos multidisciplinarios</p> <p>(23-F) Contratos que garanticen Propiedad intelectual de los Proyectos</p>	<p>(2-O) Apuntar a sectores de tecnología, producción y conocimiento</p> <p>(3-O) Experiencia previa en campo a incursionar</p> <p>(3-O) Al inicio enfoque en rápido retorno</p> <p>(5-O) En la diferenciación está el éxito</p> <p>(5-O) Base de datos de Patentes liberadas para explotación del público en general</p> <p>(7-O) Emprendimientos han sido manejados de forma muy artesanal</p> <p>(7-O) Emprendedores requieren socios con capital y experiencia</p> <p>(12-O) Ecuador ha aumentado su indicador de emprendimientos por necesidad</p> <p>(12-O) Ecuador ha mantenido su indicador de emprendimientos por oportunidad</p> <p>(13-O) Reforma a Educación Superior puede suponer cambios positivos a contenido de Planes de Negocio.</p> <p>(15-O) Caracterización del Emprendedor</p> <p>(15-O) Incluir en equipos personas técnicas</p> <p>(9-O) Emprendedor debe tener mente abierta para escuchar y observar</p> <p>(20-O) Se debe a analizar perfil del emprendedor</p> <p>(22-O) Emprendimientos, que generen empleo y de crecimiento</p> <p>(23-O) Emprendedor debe invertir en un porcentaje</p>	<p>(1-A) ¿Existe el mercado?</p> <p>(2-A) Problemas en la Cadena de Valor</p> <p>(5-A) Cultura castiga fracaso de emprendimientos</p> <p>(10-A) Emprendedor toma la caja de la empresa como caja personal</p> <p>(16-A) Se debe definir el perfil del entrevistado</p> <p>(22-A) Cultura enfocada en trabajo estable</p> <p>(22-A) Cultura de informalidad</p> <p>(22-A) Mercado de poco consumo</p> <p>(22-A) No existe el ecosistema para el emprendedor</p> <p>(22-A) A mayor educación, mayor análisis del riesgo, menor emprendimiento</p>	<p>(2-D) Emprendimientos cortoplacistas</p> <p>(2-D) Morbimortalidad empresarial</p> <p>(2-D) Pensar en la naturaleza y talento humano como costo</p> <p>(5-D) Marca no es valorizable</p> <p>(5-D) No registra propiedad intelectual desde el inicio</p> <p>(6-D) Dificultad cultural para asociarse con sectores vulnerables.</p> <p>(10-D) Emprendedores no siempre son buenos en todos los aspectos del negocio</p> <p>(12-D) No todo emprendedor es administrador</p> <p>(16-D) Estudiantes de pregrado tienen la mente más abierta que los de postgrado</p> <p>(18-D) Falta familiaridad con el término Capital de Riesgo, puede generar desapego</p> <p>(19-D) El emprendedor piensa que la formalidad es una barrera para crecer</p> <p>(20-D) Al Emprendedor no le gusta ser supervisado</p> <p>(20-D) No pueden pagar costos de consultoría)</p> <p>(21-F) Formar equipos multidisciplinarios</p> <p>(22-D) Usar Planes de Negocio como semilla al emprendimiento</p>

Tabla 29: Estrategia de Marketing con (8) Emprendedores (continua de la página anterior)

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:

3. Alianza con IEPI para capacitar a INCOEMP y brindar cursos a emprendedores sobre protección de marcas,

patentes y aprovechamiento de conocimiento de libre explotación.

4. Difundir mensaje a todos sus grupos de interés que INCOEMP y los emprendimientos que auspicia operan bajo un modelo de Gobernanza, amparado en Transparencia, cumplimiento de normas y RSE.

5. Comunicar beneficios del ecosistema emprendedor INCOEMP mediante web y redes profesionales, en los roles de Inversor, Emprendedor, Proveedor de Servicios, Mentores y Directores Junior.

6. Difundir que la inversión de \$1.000 consiste en 10 pagos mensuales, la que invita a ejercitar toma de decisiones en condiciones de riesgo de mediano y largo plazo, que se ve mitigado por la operación bajo preceptos del buen gobierno corporativo y la participación de profesionales de alto perfil.

13. Difundir con Open-house en ESPOL a los egresados de pre-grado, postgrados y centros de investigación de la comunidad ESPOL las oportunidades de soportar sus propios emprendimientos, o integrarse a otros, a través de la iniciativa INCOEMP.

14. Orientar a los emprendedores que sus ideas de negocio incursionen en tecnología y procesos productivos y que ayuda tener experiencia previa en la actividad a emprender o vincularse con quien la tenga dentro de la comunidad ESPAÉ.

15. Orientar a los emprendedores que busquen oportunidades para sus ideas de negocio en las cadenas de valor de sectores productivos, integrándose verticalmente para cerrar brechas entre actores locales y/o del exterior.

16. Socializar que el proceso de calificación involucra tanto al emprendimiento como al emprendedor.

17. Socializar el rol de INCOEMP como generador de ambientes que promuevan la formación y sostenibilidad de emprendimientos por medio de servicios, infraestructura de inicio de operaciones y mentoring.

18. Difundir la oportunidad de vincular los esfuerzos académicos de los maestrantes, a nivel de idea de negocio, con un emprendimiento real.

Tabla 29: Estrategia de Marketing con (9) Inversores

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
<p>(10-F) Capital de Alto Riesgo, que se mitiga por inclusión de funcionarios de alto nivel en su estructura</p> <p>10-F) Valorar el aprendizaje del proceso, dispuesto a perder 20% de inversión</p>	<p>(1-O) Crear Club de Inversores</p> <p>(4-O) Inversión inicial Banca de Fomento productos microcrédito</p> <p>(10-O) No hay muchas opciones donde invertir</p> <p>(18-O) El proceso tiene inmerso la educación hacia el inversionista sobre que rendimientos esperar.</p>	<p>(3-A) Mayor riesgo en negocios nuevos</p> <p>(22-A) Buscan retorno rápido</p>	<p>(4-D) Capital Semilla Limitado proveniente de estudiantes</p>
<p>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:</p> <p>4. Difundir mensaje a todos sus grupos de interés que INCOEMP y los emprendimientos que auspicia operan bajo un modelo de Gobernanza, amparado en Transparencia, cumplimiento de normas y RSE.</p> <p>5. Comunicar beneficios del ecosistema emprendedor INCOEMP mediante web y redes profesionales, en los roles de Inversor, Emprendedor, Proveedor de Servicios, Mentores y Directores Junior.</p> <p>6. Difundir que la inversión de \$1.000 consiste en 10 pagos mensuales, la que invita a ejercitar toma de decisiones en condiciones de riesgo de mediano y largo plazo, que se ve mitigado por la operación bajo preceptos del buen gobierno corporativo y la participación de profesionales de alto perfil.</p>			

Tabla 30: Estrategia de Marketing con (10) Inversor Ángel

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
	(6-O) IEPS otorga 25% fondo no reembolsable, 25% capital de riesgo (acciones que pueden ser adquiridas por la asociación), 50% lo financia la asociación		(14-D) Membresía \$2.500 (18-O) Considera clave crear una Red de inversionistas Ángeles
<p>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:</p> <p>4. Difundir mensaje a todos sus grupos de interés que INCOEMP y los emprendimientos que auspicia operan bajo un modelo de Gobernanza, amparado en Transparencia, cumplimiento de normas y RSE.</p> <p>5. Comunicar beneficios del ecosistema emprendedor INCOEMP mediante web y redes profesionales, en los roles de Inversor, Emprendedor, Proveedor de Servicios, Mentores y Directores Junior.</p> <p>6. Difundir que la inversión de \$1.000 consiste en 10 pagos mensuales, la que invita a ejercitar toma de decisiones en condiciones de riesgo de mediano y largo plazo, que se ve mitigado por la operación bajo preceptos del buen gobierno corporativo y la participación de profesionales de alto perfil.</p> <p>11. Difundir entre los profesores la oportunidad de identificar de primera mano oportunidades de Inversión como capital ángel.</p> <p>13. Difundir con Open-house en ESPOL a los egresados de pre-grado, postgrados y centros de investigación de la comunidad ESPOL las oportunidades de soportar sus propios emprendimientos, o integrarse a otros, a través de la iniciativa INCOEMP.</p> <p>14. Orientar a los emprendedores que sus ideas de negocio incursionen en tecnología y procesos productivos y que ayuda tener experiencia previa en la actividad a emprender o vincularse con quien la tenga dentro de la comunidad ESPAE.</p> <p>15. Orientar a los emprendedores que busquen oportunidades para sus ideas de negocio en las cadenas de valor de sectores productivos, integrándose verticalmente para cerrar brechas entre actores locales y/o del exterior.</p> <p>16. Socializar que el proceso de calificación involucra tanto al emprendimiento como al emprendedor.</p> <p>17. Socializar el rol de INCOEMP como generador de ambientes que promuevan la capitalización, formación y sostenibilidad de emprendimientos por medio de servicios, infraestructura de inicio de operaciones y mentoring.</p>			

Tabla 31: Estrategia de Marketing con (11) Sector Financiero

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
(1-F) Reputación necesitada se apalanca en ESPOLE	(1-O) Crédito en sectores productivos o de consumo? (1-O) Colaborar con la Banca, hasta que vean a INCOEMP como competencia (7-O) CFN, BIESS financia emprendimientos (9-O) CFN está analizando financiar con capitales de riesgo. (9-O) CFN: El 20% debe financiar el emprendedor y tiene dificultad para conseguirlo (9-O) CFN tiene un fondo para Innovación (25% como accionista y luego desinvierte) (17-O) Existen Fondos No reembolsables disponibles		(6-D) Los Bancos no financian ideas
<p>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:</p> <p>4. Difundir mensaje a todos sus grupos de interés que INCOEMP y los emprendimientos que auspicia operan bajo un modelo de Gobernanza, amparado en Transparencia, cumplimiento de normas y RSE.</p> <p>5. Comunicar beneficios del ecosistema emprendedor INCOEMP mediante web y redes profesionales, en los roles de Inversor, Emprendedor, Proveedor de Servicios, Mentores y Directores Junior.</p> <p>17. Socializar el rol de INCOEMP como generador de ambientes que promuevan la capitalización, formación y sostenibilidad de emprendimientos por medio de servicios, infraestructura de inicio de operaciones y mentoring.</p>			

4.6 Resumen de Estrategias de Marketing de INCOEMP

Es así que en síntesis la tabulación, caracterización, e identificación de las expectativas que tienen nuestros grupos de interés, en relación a las actividades de INCOEMP, se resumen en un inventario de 18 estrategias, diseñadas para apalancar las operaciones de INCOEMP en sus Fortalezas, eliminando sus Debilidades, identificando y aprovechando las Oportunidades y mitigando las Amenazas a las que potencialmente se enfrenta (Ver Tabla).

1. INCOEMP ofrece cursos de capacitación a las Prefecturas para la implementación de sus unidades de incubación y desarrollar sinergias considerando la escala de los emprendimientos.
2. Alianza con IEPS, MIPRO y MIESS para dictar los cursos sobre emprendimiento a asociaciones de personas de bajos recursos.
3. Alianza con IEPI para capacitar a INCOEMP y brindar cursos a emprendedores sobre protección de marcas, patentes y aprovechamiento de conocimiento de libre explotación.

4. Difundir mensaje a todos sus grupos de interés que INCOEMP y los emprendimientos que auspicia operan bajo un modelo de Gobernanza, amparado en Transparencia, cumplimiento de normas y RSE.
5. Comunicar beneficios del ecosistema emprendedor INCOEMP mediante web y redes profesionales, en los roles de Inversor, Emprendedor, Proveedor de Servicios, Mentores y Directores Junior.
6. Difundir que la inversión de \$1.000 consiste en 10 pagos mensuales, la que invita a ejercitar toma de decisiones en condiciones de riesgo de mediano y largo plazo, que se ve mitigado por la operación bajo preceptos del buen gobierno corporativo y la participación de profesionales de alto perfil.
7. Promover la nominación voluntaria de “Directores Junior” (voz sin voto) para los emprendimientos, como ejercicio de transparencia y prácticas profesionales.
8. Promover entre la comunidad de ex-alumnos la participación en emprendimientos como mentor, inversor ángel/o Provisión de Servicios..
9. Difundir la conformación del directorio de INCOEMP con la participación de un Profesor y la oportunidad de ser accionista fundador.
10. Invitar a los profesores de ESPAE a que enfatizen durante sus clases la identificación de los sectores de la economía que brindan oportunidades de emprendimiento.
11. Difundir entre los profesores la oportunidad de identificar de primera mano oportunidades de Inversión como capital ángel.
12. Difundir en ESPAE y ESPOL que INCOEMP está alineado a su eje transversal de emprendimiento al incorporar, la normativa para documentar los casos de estudio provenientes de los emprendimientos y las prácticas de los estudiantes como Directores Junior; y así contribuyendo al incremento de la reputación institucional.
13. Difundir con Open-house en ESPOL a los egresados de pre-grado, postgrados y centros de investigación de la comunidad ESPOL las oportunidades de soportar sus propios emprendimientos, o integrarse a otros, a través de la iniciativa INCOEMP.

- 14.** Orientar a los emprendedores que sus ideas de negocio incursionen en tecnología y procesos productivos y que ayuda tener experiencia previa en la actividad a emprender o vincularse con quien la tenga dentro de la comunidad ESPAÉ.
- 15.** Orientar a los emprendedores que busquen oportunidades para sus ideas de negocio en las cadenas de valor de sectores productivos, integrándose verticalmente para cerrar brechas entre actores locales y/o del exterior.
- 16.** Socializar que el proceso de calificación involucra tanto al emprendimiento como al emprendedor.
- 17.** Socializar el rol de INCOEMP como generador de ambientes que promuevan la capitalización, formación y sostenibilidad de emprendimientos por medio de servicios, infraestructura de inicio de operaciones y mentoring.
- 18.** Difundir la oportunidad de vincular los esfuerzos académicos de los maestrantes, a nivel de idea de negocio, con un emprendimiento real.

Tabla 32: Resumen de Estrategias de Marketing Agrupadas por Stakeholder – 1 de 2

Stakeholders	Estrategias de Marketing de INCOEMP
Gobierno	<ol style="list-style-type: none"> 1 Ofrecer Capacitar Incubadoras de Prefecturas 2 Ofrecer Capacitar Asociaciones de Emprendedores 3 Ofrecer Capacitar Emprendedores sobre Propiedad Intelectual 4 Difundir a Stakeholders adherencia a BGC
Alumno Potencial	<ol style="list-style-type: none"> 4 Difundir a Stakeholders adherencia a BGC 5 Difundir a Stakeholders beneficios de c/rol del Ecosistema 6 Difundir a Stakeholders que Inversión es decisión de riesgo de mediano plazo
Alumno Actual	<ol style="list-style-type: none"> 4 Difundir a Stakeholders adherencia a BGC 5 Difundir a Stakeholders beneficios de c/rol del Ecosistema 6 Difundir a Stakeholders que Inversión es decisión de riesgo de mediano plazo 7 Promover a Alumnos oportunidad de Práctica como Director 18 Difundir a Alumnos oportunidad de pasar de la Idea al Negocio
Ex-Alumno	<ol style="list-style-type: none"> 4 Difundir a Stakeholders adherencia a BGC 5 Difundir a Stakeholders beneficios de c/rol del Ecosistema 6 Difundir a Stakeholders que Inversión es decisión de riesgo de mediano plazo 8 Difundir a Ex-alumnos oportunidad de Mentoría, Inversión Ángel y Provisión de Servicios
Profesor	<ol style="list-style-type: none"> 4 Difundir a Stakeholders adherencia a BGC 5 Difundir a Stakeholders beneficios de c/rol del Ecosistema 6 Difundir a Stakeholders que Inversión es Decisión de Riesgo de Mediano Plazo 9 Difundir a Profesores oportunidad de ser Director y/o Accionista Fundador 10 Invitar a Profesores a enfatizar Sectores Atractivos para Emprender y Programas de Emprendimiento 11 Difundir a Profesores oportunidad de identificar pronto opción de Inversión Ángel
ESPAE	<ol style="list-style-type: none"> 1 Ofrecer Capacitar Incubadoras de Prefecturas 3 Ofrecer Capacitar Emprendedores sobre Propiedad Intelectual 4 Difundir a Stakeholders adherencia a BGC 5 Difundir a Stakeholders beneficios de c/rol del Ecosistema 12 Difundir en ESPAE y ESPOL beneficios del Ecosistema (Incubar, Casos y Prácticas como Director)
ESPOL	<ol style="list-style-type: none"> 4 Difundir a Stakeholders adherencia a BGC 5 Difundir a Stakeholders beneficios de c/rol del Ecosistema 12 Difundir en ESPAE beneficios del Ecosistema (Incubar, Casos y Prácticas como Director) 13 Open-house de Pre-grado y Centros de Investigación para Asociarse con Emprendedores de ESPAE

Fuente: El Autor

Tabla 33: Resumen de Estrategias de Marketing Agrupadas por Stakeholder – 2 de 2

Stakeholders	Estrategia de Marketing de INCOEMP
Empren- dedor	3 Ofrecer Capacitar Emprendedores sobre Propiedad Intelectual 4 Difundir a Stakeholders adherencia a BGC 5 Difundir a Stakeholders beneficios de c/rol del Ecosistema 6 Difundir a Stakeholders que Inversión es Decisión de Riesgo de Mediano Plazo 13 Open-house de Pre-grado y Centros de Investigación para Asociarse con Emprendedores de ESPAE 14 Orientar a Emprendedores que incorporen tecnología conocida por él o vinculando a otro. 15 Orientar a Emprendedores que consideren atender brechas en sectores productivos para exportar. 16 Difundir que Decisión de Auspiciar Emprendimientos también evalúa al Emprendedor 17 Difundir al Emprendedor que Apoyo incluye Servicios e Infraestructura de Arranque y Mentoring 18 Difundir a Alumnos oportunidad de pasar de la Idea al Negocio
Inversor	4 Difundir a Stakeholders adherencia a BGC 5 Difundir a Stakeholders beneficios de c/rol del Ecosistema 6 Difundir a Stakeholders que Inversión es Decisión de Riesgo de Mediano Plazo
Inversor Ángel	4 Difundir a Stakeholders adherencia a BGC 5 Difundir a Stakeholders beneficios de c/rol del Ecosistema 6 Difundir a Stakeholders que Inversión es Decisión de Riesgo de Mediano Plazo 11 Difundir a Profesores oportunidad de identificar pronto opción de Inversión Ángel 13 Open-house de Pre-grado y Centros de Investigación para Asociarse con Emprendedores de ESPAE 14 Orientar a Emprendedores que incorporen tecnología conocida por él o vinculando a otro. 15 Orientar a Emprendedores que consideren atender brechas en sectores productivos para exportar. 16 Difundir que Decisión de Auspiciar Emprendimientos también evalúa al Emprendedor 17 Difundir al Emprendedor que Apoyo incluye Servicios e Infraestructura de Arranque y Mentoring
Sector Financiero	4 Difundir a Stakeholders adherencia a BGC 5 Difundir a Stakeholders beneficios de c/rol del Ecosistema 17 Difundir al Emprendedor que Apoyo incluye Servicios e Infraestructura de Arranque y Mentoring

Fuente: El Autor

4.7 Sistema de Valores y las Estrategias de Marketing

El Sistema de Valores desarrollado en la tesis 1. Modelo de Negocio incorpora un conjunto de cinco valores (transparencia, RSE, cumplimiento de normas, trabajo en equipo y mejora continua) constituyen, en conjunto con seis políticas estratégicas, un eje transversal que guían el alineamiento de los objetivos estratégicos, las decisiones clave y el quehacer cotidiano de INCOEMP, incluyendo as estrategias de marketing (ver Tabla 32).

Los tres objetivos estratégicos relacionados a la perspectiva de “Clientes y Comunidad” del Sistema de Valores denominados como: (03) Fomentar Colaboración con Stakeholders, (04) Promover Inversión en Ideas de Negocio y (05) Co-crear Beneficios de Incubadora pueden ahora desglosarse y vincularse a las estrategias de marketing desarrolladas en la sección anterior.

Para ello se desarrolla en una matriz que presente las estrategias de marketing agrupadas por stakeholder y relacionada a los objetivos estratégicos de la perspectiva clientes y comunidad (Ver Tabla 33).

Debe notarse que la lógica de la estrategia INCOEMP para crear valor centrada en la colaboración extiende aquí el accionar tradicional de marketing enfocado en el cliente a incluir estrategias con los todos los grupos de interés que co-construyen el ecosistema emprendedor.

Tabla 34: Sistema de Valores de INCOEMP

VALORES CENTRALES		VALORES PROTEGIDOS		VALORES CREADOS		
5 VALORES DEL CÓDIGO DE ÉTICA: DEFINICIÓN & IMPLICACIONES		6 POLÍTICAS		12 OBJETIVOS AGRUPADOS EN 4 PERSPECTIVAS		
		Y LOS VALORES RELACIONADOS		RELACIONADAS A SUS VALORES Y POLÍTICAS		
0. PASIÓN (PAS): Inspiración en cada acción que emprendemos o responsabilidad que asumimos, realizando nuestro trabajo con satisfacción.	1. FINANZAS (PFI)	<ul style="list-style-type: none"> Rendir cuentas a grupos de interés Minimizar impacto de costos operativos en inversiones de participes Minimizar riesgo incrementando número de emprendimientos y seleccionando oportunidades de venta temprana Minimizar riesgo incorporando al emprendedor como accionista aportante. 	1. FINANCIERA	01	<ul style="list-style-type: none"> Sostener Operación (Gasto por Aportante) 	
					PAS - TRAN - RSE - NOR	PFI
1. Transparencia (TRAN): Ser claro, evidente y evitando la ambigüedad.	2. CLIENTES (PCL)	<ul style="list-style-type: none"> Socializar en ESPAE la co-creación de un ecosistema emprendedor con el ejemplo del riesgo Promover la cultura de la inversión en el maestrante Minimizar la muerte temprana de los emprendimientos de los maestrantes. 	2. CLIENTES Y COMUNIDAD	02	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar y Vigilar Portafolio de Emprendimientos (ROE del 30% en 1 de 5) 	
					PAS - TRAN - RSE - NOR	PFI
					03	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar Colaboración con Stakeholders
					PAS - TRAN - RSE - NOR - TEE	PCL
					04	<ul style="list-style-type: none"> Promover Inversión en Ideas de Negocio
					PAS - TRAN - RSE - NOR - TEE	PCL
					05	<ul style="list-style-type: none"> Co-crear Beneficios de Incubadora
	PAS - TRAN - RSE - NOR - TEE	PCL				
2. RSE:	3. GESTIÓN (PGE)	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el cumplimiento de los compromisos en los convenios con los aliados. Cuidar de la selección de las ideas de negocios y de las competencias de los emprendedores y su equipo Nutrir los emprendimientos con el soporte que minimice los fracasos. 	3. PROCESOS INTERNOS	06	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar INCOEMP y Convenios 	
					PAS - TRAN - RSE - NOR - TEE	PCL
					07	<ul style="list-style-type: none"> Controlar BGC
	PAS - TRAN - RSE - NOR - TEE	PCL				
3. Cumplimiento de Normas (NOR): Observancia acción de realizar un deber, obligación y confidencialidad.	4. Alianzas (PAL)	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar alianzas con Innovadores, Inversores y Empresas en un ecosistema emprendedor. 	4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	08	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar Aliados 	
					PAS - NOR - TEE - MEJ	PGE
					09	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar Fideicomiso
	PAS - NOR - TEE - MEJ	PGE				
4. Trabajo en Equipo (TEE): Colaborar integrando esfuerzos entre varias personas para lograr un resultado o resolver un problema.	5. TICs (PTE)	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar alianzas que provean tecnología en la modalidad de innovación abierta. 		10	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar Inversionistas 	
					PAS - NOR - TEE - MEJ	PGE
5. Mejora Continua (MEJ): Pretende la mejora permanente de los productos, servicios y procesos.	6. RRHH (PRH)	<ul style="list-style-type: none"> Reclutar y conservar capital humano con las competencias requeridas y apasionado por promover emprendimientos. Comunicación interna y externa. 		11	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar Incubadora 	
					PAS - NOR - TEE - MEJ	PGE
				12	<ul style="list-style-type: none"> Operar INCOEMP 	
					PAS - NOR - TEE - MEJ	PGE
				13	<ul style="list-style-type: none"> Implementar y Administrar Ecosistema Emprendedor 	
					PAS - NOR - TEE - MEJ	PAL
				14	<ul style="list-style-type: none"> Implementar ERP, CRM y Portal WEB 	
					PAS - NOR - TEE - MEJ	PTE
				15	<ul style="list-style-type: none"> Implementar Infraestructura de INCOEMP e Incubadora 	
					PAS - NOR - TEE - MEJ	PRH

Fuente: Tesis de Inversión e Incubación de Emprendimientos – 1. Modelo de Negocios.

Tabla 35: Matriz de Estrategias de Marketing Agrupadas por Grupo de Interés y Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos del Sistema de Valores	# Estratégias de Marketing											
		1. Gobierno	2. Alumnos Potenciales	3. Alumnos Actuales	4. Ex-Alumnos	5. Profesores	6. ESPAE	7. ESPOL	8. Emprendedores	9. Inversores	10. Inversor Ángel	11. Sector Financiero
3. Fomentar Colaboración con Stakeholders	1 Ofrecer Capacitar Incubadoras de Prefecturas	✓					✓					
	2 Ofrecer Capacitar Asociaciones de Emprendedores	✓										
	3 Ofrecer Capacitar Emprendedores sobre Propiedad Intelectual	✓					✓		✓			
	4 Difundir a Stakeholders adherencia de INCOEMP a BGC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	5 Difundir a Stakeholders beneficios de c/rol del Ecosistema		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	7 Promover a Alumnos oportunidad de Práctica como Director Junior			✓								
	12 Difundir en ESPAE y ESPOL beneficios del Ecosistema (Incubar, Casos y Prácticas como Director)							✓				
	13 Open-house de Pre-grado y Centros de Investigación para Asociarse con Emprendedores de ESPAE								✓		✓	
4. Promover Inversión en Ideas de Negocio	6 Difundir a Stakeholders que Inversión es decisión de Riesgo de Mediano Plazo		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	
	8 Difundir a Ex-alumnos oportunidad de Mentoría, Inversión Ángel y Provisión de Servicios				✓							
	9 Difundir a Profesores oportunidad de ser Director y/o Accionista Fundador					✓						
	11 Difundir a Profesores oportunidad de identificar pronto opción de Inversión Ángel					✓	✓	✓			✓	
5. Co-crear Beneficios de Incubadora	10 Invitar a Profesores a enfatizar Sectores Atractivos para Emprender y Programas de Emprendimiento					✓						
	14 Orientar a Emprendedores que Incorporen tecnología conocida por él o Vinculando a otro.								✓		✓	
	15 Orientar a Emprendedores que consideren atender Brechas en Sectores Productivos para Exportar.								✓		✓	
	16 Difundir que Decisión de Auspiciar Emprendimientos también evalúa al Emprendedor								✓		✓	
	17 Difundir al Emprendedor que Apoyo incluye Servicios, Infraestructura de Arranque y Mentoring								✓		✓	✓
	18 Difundir a Alumnos oportunidad de pasar de la Idea al Negocio			✓					✓			

5. PLANIFICACIÓN DE MERCADEO Y VENTAS

5.1 Pronósticos de Venta

A partir de los precios y estimados de afiliación que a continuación se estiman se presenta aquí el pronóstico de venta que determinó los flujos de ingresos que se desarrollaron en la tesis 3. Modelo de Gestión y que son incluidos aquí para en las siguientes tablas para facilitar su referencia:

- Tabla 37: Tesis 3. Modelo de Gestión: Presupuesto ingreso persona (comunidad / inversionistas)
- Tabla 38: Tesis 3. Modelo de Gestión: Presupuesto de ingresos por persona (comunidad / inversionistas) y renovación de servicios
- Tabla 39: Tesis 3. Modelo de Gestión: Cuadro de ingresos por alquiler de oficinas a emprendedores.
- Tabla 40: Tesis 3. Modelo de Gestión: Cuadro resumen de ingresos por capacitación - asesorías y publicidad.

Tabla 36. Presupuesto de Ingresos por Número de Personas

INCOEMP S.A.

PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014 - 2023

PRESUPUESTO DE INGRESOS POR PERSONA (COMUNIDAD / INVERSIONISTAS)

FECHA: 06-Jun-13

PREMISAS INGRESOS

RUBROS	BASE	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	TOTAL	(%)
VALOR DE LA CUOTA US\$													
COMUNIDAD ESPAE	200	200	200	200	240	240	240	300	300	300	300		
INVERSIONISTAS	300	300	300	300	500	500	500	800	800	800	800		
TOTAL COMUNIDAD		264	323	342	321	305	255	239	241	243	265	2.797	
TOTAL INVERSIONISTAS		8	12	16	18	20	20	20	20	20	20	174	
MAESTRANTES ACTUALES	433	43	78	95	87	69	17	0	0	0	0	390	90%
ADMINISTRACION MAE	76	8	14	17	15	12	3	0	0	0	0	68	90%
ADMINISTRACION EMAE	64	6	12	14	13	10	3	0	0	0	0	58	90%
HOSPITALARIA	58	6	10	13	12	9	2	0	0	0	0	52	90%
PROYECTOS	160	16	29	35	32	26	6	0	0	0	0	144	90%
TRIBUTACION	75	8	14	17	15	12	3	0	0	0	0	68	90%
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		10%	18%	22%	20%	16%	4%	0%	0%	0%	0%	90%	<---- del total
EX MAESTRANTES	2.029	41	61	81	609	30%							
ADMINISTRACION MAE	573	11	17	17	17	17	17	17	17	17	23	172	30%
ADMINISTRACION EMAE	314	6	9	9	9	9	9	9	9	9	13	94	30%
HOSPITALARIA	87	2	3	2,61	3	3	3	3	3	3	3	26	30%
PROYECTOS	91	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	27	30%
TRIBUTACION	77	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	23	30%
OTRAS MAESTRIAS	283	6	8	8	8	8	8	8	8	8	11	85	30%
DIPLOMADOS / PROGRAMAS	604	12	18	18	18	18	18	18	18	18	24	181	30%
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	30%	<---- del total
MAESTRANTES NUEVOS	168	168	170	171	173	175	177	178	180	182	184	1.758	100%
ADMINISTRACION MAE		27	27	28	28	28	28	29	29	29	30	282	100%
ADMINISTRACION EMAE		32	32	33	33	33	34	34	34	35	35	335	100%
HOSPITALARIA		30	30	31	31	31	32	32	32	32	33	314	100%
PROYECTOS		41	41	42	42	43	43	44	44	44	45	429	100%
TRIBUTACION		38	38	39	39	40	40	40	41	41	42	398	100%
TASA DE CRECIMIENTO ANUAL (%)		0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%		
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	<---- del total
PROFESORES	46	12	15	15	0	41	90%						
PROFESORES	46	12	15	15	0	41	90%						
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		26%	32%	32%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	90%	<---- del total
INVERSIONISTAS	174	8	12	16	18	20	20	20	20	20	20	174	100%
BUSINESS 1		4	6	8	9	10	10	10	10	10	10	87	
BUSINESS 2		4	6	8	9	10	10	10	10	10	10	87	

Elaborado por: Tesis Modelo de Gestión – Anexo 11

Tabla 37. Presupuesto Resumen de Ingreso por número de Personas y Renovaciones

INCOEMP S.A.

PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014 - 2023

PRESUPUESTO DE INGRESOS POR PERSONA (COMUNIDAD / INVERSIONISTAS) Y RENOVACIÓN DE SERVICIOS

FECHA:

06-Jun-13

PREMISAS INGRESOS

RUBROS	BASE	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	TOTAL	(%)
VALOR DE LA CUOTA USS													
COMUNIDAD ESPAE	200	200	200	200	240	240	240	300	300	300	300		
INVERSIONISTAS	300	300	300	300	500	500	500	800	800	800	800		
TOTAL COMUNIDAD NORMAL		264	323	342	321	305	255	239	241	243	265	2.797	
TOTAL INVERSIONISTAS		8	12	16	18	20	20	20	20	20	20	174	
MAESTRANTES ACTUALES	433	43	78	95	87	69	17	0	0	0	0	390	90%
ADMINISTRACION MAE	76	8	14	17	15	12	3	0	0	0	0	68	90%
ADMINISTRACION EMAE	64	6	12	14	13	10	3	0	0	0	0	58	90%
HOSPITALARIA	58	6	10	13	12	9	2	0	0	0	0	52	90%
PROYECTOS	160	16	29	35	32	26	6	0	0	0	0	144	90%
TRIBUTACION	75	8	14	17	15	12	3	0	0	0	0	68	90%
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		10%	18%	22%	20%	16%	4%	0%	0%	0%	0%	90%	← del total
EX MAESTRANTES	2.029	41	61	61	61	61	61	61	61	61	81	609	30%
ADMINISTRACION MAE	573	11	17	17	17	17	17	17	17	17	23	172	30%
ADMINISTRACION EMAE	314	6	9	9	9	9	9	9	9	9	13	94	30%
HOSPITALARIA	87	2	3	2,61	3	3	3	3	3	3	3	26	30%
PROYECTOS	91	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	27	30%
TRIBUTACION	77	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	23	30%
OTRAS MAESTRIAS	283	6	8	8	8	8	8	8	8	8	11	85	30%
DIPLOMADOS / PROGRAMAS	604	12	18	18	18	18	18	18	18	18	24	181	30%
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	30%	← del total
MAESTRANTES NUEVOS	168	168	170	171	173	175	177	178	180	182	184	1.758	100%
ADMINISTRACION MAE		27	27	28	28	28	28	29	29	29	30	282	100%
ADMINISTRACION EMAE		32	32	33	33	33	34	34	34	35	35	335	100%
HOSPITALARIA		30	30	31	31	31	32	32	32	32	33	314	100%
PROYECTOS		41	41	42	42	43	43	44	44	44	45	429	100%
TRIBUTACION		38	38	39	39	40	40	40	41	41	42	398	100%
TASA DE CRECIMIENTO ANUAL (%)		0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%		
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	← del total
PROFESORES	46	12	15	15	0	0	0	0	0	0	0	41	90%
PROFESORES	46	12	15	15	0	0	0	0	0	0	0	41	90%
PORCENTAJE DE COBERTURA (%)		26%	32%	32%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	90%	← del total
INVERSIONISTAS	174	8	12	16	18	20	20	20	20	20	20	174	100%
BUSINESS 1		4	6	8	9	10	10	10	10	10	10	87	
BUSINESS 2		4	6	8	9	10	10	10	10	10	10	87	
TOTAL COMUNIDAD RENOV		0	0	0	239	292	309	527	567	539	742	3.216	
MAESTRANTES ACTUALES		0	0	0	39	70	86	117	132	101	117	662	
EX MAESTRANTES		0	0	0	37	55	55	91	110	110	146	603	
MAESTRANTES NUEVOS		0	0	0	151	153	154	307	310	313	467	1.856	
PROFESORES		0	0	0	12	15	15	12	15	15	12	95	

Elaborado por: Tesis Modelo de Gestión – Anexo 12

Tabla 38. Ingresos por Alquiler

INCOEMP S.A.

PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014 - 2023

CUADRO DE INGRESOS POR ALQUILER DE OFICINAS A EMPRENDEDORES

FECHA: 06-Jun-13

PREMISAS INGRESOS

RUBROS	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	TOTAL
TOTAL ALQUILER ANUAL US\$	12.000	48.472	74.360	77.217	80.178	83.362	86.809	90.455	94.254	98.213	745.320
TOTAL PROYECTOS UNIDADES	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
INFLACION ANUAL EFECTIVA (%)	3,93%	3,80%	3,80%	4,00%	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%	
DETALLE DE INCUBACIONES MENSUAL	3.000	3.118	3.236	3.359	3.494	3.640	3.793	3.953	4.119	4.292	36.004
BUSINESS PITCH 1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
BUSINESS PITCH 2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
PORCENTAJE DE INCUBACIÓN	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
PROYECTOS APOYADOS 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
PROYECTOS APOYADOS 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
TOTAL PROYECTOS POR AÑO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
VALOR MENSUAL ALQUILER C/U US\$	300	312	324	336	349	364	379	395	412	429	

PERIODO MÍNIMO DE PERMANENCIA (AÑOS)	2										
MES QUE EMPIEZAN LOS COBROS POR INCUBACIÓN											
PROYECTOS 1	Jul-14	Jul-15	Jul-16	Jul-17	Jul-18	Jul-19	Jul-20	Jul-21	Jul-22	Jul-23	
PROYECTOS 2	Nov-14	Nov-15	Nov-16	Nov-17	Nov-18	Nov-19	Nov-20	Nov-21	Nov-22	Nov-23	

EJEMPLO DE CÁLCULO PARA EL AÑO 2014

RUBROS	1ER B PITCH	2DO B PITCH	TOTAL
PROYECTOS EN PRIMER LANZAMIENTO	5	5	10
VALOR ALQUILER MENSUAL	300	300	
VALOR AÑO 2014 MENSUAL	1.500	1.500	
VALOR AÑO 2014 ANUAL US\$	9.000	3.000	12.000

Elaborado por: Tesis Modelo de Gestión – Anexo 13

Tabla 39. Ingresos por Capacitación - Asesorías y Publicidad

INCOEMP S.A.

PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2014 - 2023

CUADRO RESUMEN DE INGRESOS POR CAPACITACIÓN - ASESORÍAS Y PUBLICIDAD

FECHA: 06-Jun-13

PREMISAS INGRESOS

RUBROS	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	TOTAL
TOTAL GENERAL US\$	19.775	36.427	51.862	68.418	72.005	74.993	78.107	81.352	84.733	88.256	655.930
TOTAL SEMINARIOS	11.250	18.707	24.273	30.234	31.444	32.764	34.140	35.574	37.068	38.625	294.081
TOTAL ASESORÍA	8.525	17.720	27.589	38.184	39.711	41.379	43.117	44.928	46.815	48.781	356.749
TOTAL PUBLICIDAD WEB	0	0	0	0	850	850	850	850	850	850	5.100
INFLACION ANUAL EFECTIVA (%)	3,93%	3,80%	3,80%	4,00%	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%	
DETALLE SEMINARIOS	11.250	18.707	24.273	30.234	31.444	32.764	34.140	35.574	37.068	38.625	294.081
PRECIO POR PERSONA NORMAL	100	104	108	112	116	121	126	132	137	143	
PRECIO POR PERSONA COMUNIDAD	80	83	86	90	93	97	101	105	110	114	
NÚMERO DE CAPACITACIONES ANUAL	5	8	10	12	12	12	12	12	12	12	107
CANTIDAD DE INSCRITOS X CHARLA	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
CANTIDAD DE INSCRITOS X AÑO	125	200	250	300	300	300	300	300	300	300	2.675
INSCRITOS GENERAL (%)	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
INSCRITOS COMUNIDAD (%)	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
DETALLE ASESORÍAS	8.525	17.720	27.589	38.184	39.711	41.379	43.117	44.928	46.815	48.781	356.749
TEMAS ESPECÍFICOS	2.765	5.747	8.948	12.384	12.879	13.420	13.984	14.571	15.183	15.821	115.702
PRECIO POR PERSONA NORMAL	120	125	129	134	140	146	152	158	165	172	
PRECIO POR PERSONA COMUNIDAD	96	100	104	107	112	116	121	126	132	137	
NÚMERO DE ASESORIAS ANUAL	24	48	72	96	96	96	96	96	96	96	816
GENERAL (%)	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	
COMUNIDAD (%)	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
PLANES DE NEGOCIOS	5.760	11.973	18.642	25.800	26.832	27.959	29.133	30.357	31.632	32.960	241.047
PRECIO POR PERSONA NORMAL	1.000	1.039	1.079	1.120	1.165	1.213	1.264	1.318	1.373	1.431	
PRECIO POR PERSONA COMUNIDAD	800	831	863	896	932	971	1.012	1.054	1.098	1.144	
NÚMERO DE ASESORIAS ANUAL	6	12	18	24	24	24	24	24	24	24	204
GENERAL (%)	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	
COMUNIDAD (%)	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
PUBLICIDAD WEB	0	0	0	0	850	850	850	850	850	850	5.100

Elaborado por: Tesis Modelo de Gestión – Anexo 14

En consecuencia el pronóstico de ingresos se ha basado en los recursos provenientes de 6 fuentes diferentes:

- Afiliación de miembros de la Comunidad ESPAE
- Afiliación de Inversionistas (Pueden no ser originalmente miembros de la Comunidad ESPAE)
- Servicios de Alquiler para la Incubación
- Fondos no reembolsables
- Servicios de Asesorías y otros
- Retorno sobre la Inversión de los Emprendimientos

Desde la perspectiva del Plan de Marketing y sus estrategias, el enfoque de venta se concentra en la afiliación de la Comunidad ESPAE la cual esta compuesta de (1) los Maestranes Actuales, (2) los Ex Maestranes, (3) los Nuevos Maestranes, y finalmente (4) los Profesores; cada uno con su diferente grado de complejidad al momento de la afiliación, por lo que durante los cálculos realizados para efectos de las proyecciones se han tomado en consideración cifras conservadoras, cercanas al mínimo necesario, que revelan que existe un potencial de crecimiento en el futuro, disponible acorde al nivel de respuesta que se obtenga con la iniciativa y en la media de los recursos dispuestos para su consolidación.

Tabla 40: Ingresos provenientes de la Comunidad ESPAE

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
(1) Maestranes Actuales	43	78	95	87	70	17	0	0	0	0
(2) Ex Maestranes	41	61	61	61	61	61	61	61	61	81
(3) Maestranes Nuevos	168	170	171	173	175	177	178	180	182	184
(4) Profesores	12	15	15	0	0	0	0	0	0	0
Total	264	324	342	321	306	255	239	241	243	265
Admisión USD	200	200	200	240	240	240	300	300	300	300
Ingresos ('000 miles USD)	52.8	64.8	68.4	77.04	73.44	61.2	71.7	72.3	72.9	79.5

Fuente: Tesis Modelo de Gestión, Tablas 52, 53, 54, 55. **Elaboración:** El Autor

5.2 Programación de las Actividades de Marketing

No se ha definido una fecha oficial para iniciar este proceso. Sin embargo, dado que la fecha idónea acorde al análisis realizado en la Tesis de Modelo de Gestión se ubica entre el 17 y 31 de Enero del año 2014, la propuesta inicial consiste en que durante la incorporación de los Miembros de la Comunidad ESPAE, se promueva e instituya la 3ra semana de enero como la Semana del Emprendedor, coordinando un seminario que involucre la participación de emprendedores y especialistas en la temática, creando una escenario que sirva de plataforma para el lanzamiento oficial de INCOEMP y dar a conocer a los miembros de la comunidad ESPAE del inicio de sus operaciones.

Durante la semana del emprendimiento se deberá contar con la presencia de invitados, representantes de sectores productivos y gobiernos provinciales, con lo que se pretende promover el ecosistema para que el emprendimiento exista como consecuencia de la ejecución de ideas de negocio provenientes de la Academia.

La semana del emprendedor pretende resolver las estrategias de comunicación 1, 4, 5, 6, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18, desde el arranque, sin embargo estas estrategias, a partir de este punto, forman parte del discurso de venta en la afiliación futura y subsiguiente de los nuevos miembros activos de la Comunidad ESPAE.

A continuación se incluye una tabla con la cronología relacionada con la preparación para el lanzamiento de INCOEMP durante la semana del emprendedor.

Tabla 41: Cronograma Semanal de Implementación

Actividades	Duración	Semanas							
	Días	1	2	3	4	5	6	7	8
Creación del portal web	60								
Material publicitario	10								
Marketing y promoción	30								
Fecha apertura	5								Semana del Emprendedor

Elaboración: Tesis Modelo de Gestión – Extracto de Tabla 23

BIBLIOGRAFÍA

Páginas Web

ADE (2013) Incubadora de Empresas. Página web. Extraído el 15 de Mayo del 2013. URL: <http://adeloja.org.ec/>

BANANACASH (2013). Plataforma de Crowdfunding. Página web. Extraído el 15 de Mayo del 2013. URL: <http://alternativa.bananacash.com.ar/>

BROOTA (2013). Plataforma de Crowdfunding. Página web. Extraído el 15 de Mayo del 2013. URL: <http://www.broota.com>

CONQUITO (2013). Incubadora de Empresas. Página web. Extraído el 15 de Mayo del 2013. URL: http://www.conquito.org.ec/joomla_sites/htdocs/prueba/

El Universo (2013a). “Inversión societaria, a subir capital” – Publicado el 19 de Agosto del 2013 - URL: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/19/nota/1313011/inversion-societaria-subircapital>

El Universo (2013b). “Mercado de valores movió 36,63% más” – Publicado el 15 de Agosto del 2013. URL: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/15/nota/1292066/mercado-valores-movio-3663-mas>

EMPRENDE ECUADOR (2013). Incubadora de Empresas. Página web. Extraído el 15 de Mayo del 2013. URL: <http://www.emprendecuador.ec/portal/>

HEURISTICA (2013). Incubadora de Empresas. Página web. Extraído el 15 de Mayo del 2013. URL: <http://heuristica.ufm.edu>

IDEA-ME (2013). Plataforma de Crowdfunding. Página web. Extraído el 15 de Mayo del 2013. URL: <http://idea.me/>

INCOVAL (2013). Incubadora de Empresas. Página web. Extraído el 15 de Mayo del 2013. URL: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/15856>

INNPULSAR (2013). Incubadora de Empresas. Página web. Extraído el 15 de Mayo del 2013. URL: <http://www.innpulsar.com/index.php>

Mera, C. (2013). Proyecto de Tesis del Centro de Emprendedores del GPAEO (Gobierno Provincial Autónomo de El Oro), ESPAE Graduate School of Management.

NOVOS (2013). Incubadora de Empresas. Página web. Extraído el 15 de Mayo del 2013. URL: <http://www.novos.cl/>

PROYECTANOS (2013). Plataforma de Crowdfunding. Página web. Extraído el 15 de Mayo del 2013. URL: <http://proyectanos.com>

RIOINNOVA (2013). Incubadora de Empresas. Página web. Extraído el 15 de Mayo del 2013. URL: <http://www.rioinnova.com/>
<http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=organizaciones&id=8>

Entrevistas

- Ab. Pedro Solines, Superintendente, Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Dr. Pedro Páez, Superintendente, Superintendencia de Control y Poder del Mercado.
- Ab. Andrés Icaza, Presidente, Instituto de Propiedad Intelectual IEPI.
- Eco. Eduardo Sánchez, Funcionario, Instituto de Economía Popular y Solidaria.
- Lcdo. Germán Cobos, Gerente General, Silvercross S.A. Casa de Valores.
- Ing. Com. Ronald Pérez, Gerente de Fiducia, Corporación Financiera Nacional.
- Ing. Francisco Endara, Representantes de Fideicomiso, Corporación Financiera Nacional.
- PhD. Virginia Lasio, Directora de ESPAE.
- PhD. Ma. Luisa Granda, Directora Académica de la ESPAE.
- PhD. Guido Caicedo, Profesor de Emprendimiento de la ESPAE.
- Lcdo. Carlos Guzmán, Profesor de Liderazgo y Comunicación de la ESPAE.
- Master Mario Luces, Subrector de COPOL, miembro de Fundaem.
- Ing. Helmuth Chávez, Director de Heurística²⁰ y Decano de la Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
- Sr. Carlos Álvarez, Gerente Propietario del CAPI.

²⁰ Heurística es un proyecto de la Universidad para impulsar los emprendimientos a través de inversionistas.

- Econ. Silvana Astudillo, Directora Administrativa, Incubadora de Empresas INNPULSAR.
- Ing. David Chang, Gerente de Innovación y Accionista de INVENTIO.
- Ing. Com. Roberto Palacios, Gerente de Afines y Profesor de Finanzas de la ESPAE.
- Ab. Francisco Alemán, Representante del Grupo Gloria y Profesor de Finanzas de la ESPAE.
- MBA. CPA. Alfredo Bustos, graduado de la ESPAE y socio de FIDESBuró.

Eventos Asistidos

- Entrevista en Radio I99 en el Programa Diálogo en la Tarde de Ing. Antonio Quezada
- Conservatorio sobre Oportunidades de Inversión, evento organizado por la Cámara Ecuatoriana - Americana y auspiciada por FIDES Buró
- Beneficios Tributarios para las nuevas inversiones” dictada por parte del Dr. Paul Lara Izquierdo, Analista de contratos de inversión, Coordinación de inversiones y Desarrollo empresarial del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y competitividad MCPEC, realizado en el CRIEEL BUSINESS CENTER
- Lanzamiento del GEM 2012 organizado por ESPAE – ESPOL en Bankers Club
- Encadenamientos productivos y la posibilidad de nuevos negocios y emprendimientos organizado por la Cámara de Comercio de Guayaquil y PROCHILE

Publicaciones Asociadas y Vinculantes

- Corral, R. (2013). Tesis de Inversión e Incubación de Emprendimientos – 2. Modelo de Marketing; ESPAE.
- Andrade, H., Pérez, E. (2013). Tesis de Inversión e Incubación de Emprendimientos – 3. Modelo de Gestión; ESPAE.
- Franco, D., Moncayo, C. (2013). Tesis de Inversión e Incubación de Emprendimientos – 4. Modelo de Gobernanza; ESPAE.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista en Radio I99 en el programa Diálogo en la Tarde

Antonio Quezada: (Realiza la presentación de los moderadores Dr. William Loyola, Tutor de Tesis y Rodrigo Corral). Ellos ayer me invitaron como panelista a un Focus Group, en el cual presentaron una propuesta donde hablan de la inversión e incubación de emprendimientos en la ESPAE. Utilizando las palabras de un colega Alex Cevallos, “que lo que enseñamos de emprendimiento en la ESPAE se ponga en práctica. Los invitaba porque los siete candidatos de oposición a la Presidencia de la República hablaban como propuesta de campaña de emprendimiento especialmente el candidato Guillermo Lasso como base para la solución de muchas cosas especialmente el desempleo. Yo quisiera que Rodrigo inicie explicando cuál es el proyecto y de que se trata todo el entorno de éste proyecto.

Rodrigo Corral: (Agradece la invitación a la radio y la participación de Quezada en el Focus Group) El proyecto nació en realidad durante una sesión de clases con ideas aparentemente di conexas que producto de conversaciones de sobremesa en las horas de receso empezaron a tomar forma y en realidad empezó como la iniciativa que quedó retumbando en la cabeza de un compañero del equipo que es Víctor Fernández y ya cerca de terminar la maestría hubo una convocatoria a las personas que querían sumarse a éste proyecto, conversando con William la dimensión del proyecto y la envergadura de lo que se deseaba hacer. Cuando ya hablábamos de donde a donde deseamos cubrir, es decir donde comienza el emprendimiento, donde termina el emprendimiento y eso se convierte en industria, entonces en esa envergadura del trabajo, nos dimos cuenta que necesitábamos a varias personas de diferentes habilidades, que de hecho es uno de los atributos de la ESPAE, de agrupar a personas con diferentes habilidades para formar equipos multidisciplinarios, y de esa forma cada uno ha colaborado con esto que sigue tomando forma. Lo que se presentó en el Focus Group es un trabajo en proceso, pero con ideas un poco ya aterrizadas y de hecho el objetivo del Focus Group era seguir aterrizando y corregir en el camino, lograr al final no necesariamente cumplir con un requisito de graduación, sino cumplir con la meta no solo de emprender sino también ayudar a emprender a los demás. Como parte de nuestro trabajo hemos tratado de investigar los motivos por los cuales los emprendimientos o no surgen o fracasan en el Ecuador, hemos buscado experiencia en otros países, de situaciones e instituciones similares a las que nosotros queremos crear que no existen como una sola sino que trabajan en conjunto y de allí viene la idea de que en el paso de capitalización al siguiente paso de ejecución y al siguiente paso de sustentabilidad de la empresa. En uno de esos pasos,

es donde la empresa fracasa. Probablemente porque la inversión no está disponible o la administración propia del emprendimiento desde su inicio no es la correcta o en el paso a la formación de la empresa posiblemente hay intereses particulares de los accionistas de la compañía pueden llevar a cabo el fracaso en una compañía. Todo eso formó la idea de que la incubadora tal vez debería trabajar en crear una idea y convertirla en algo que funcione pero surgió la idea de donde se debe incubar, ¿en la ESPAE?, ¿se debe incubar las ideas que salen de la ESPAE?, ¿se debería ir fuera de la ESPAE?, ¿a microempresas en funcionamiento?

Antonio Quezada: El nombre de incubadora nace a través de unos investigadores que estudiaron el modelo de Yodu, un hindú, éste hindú acogió el modelo de incubación, porque dice que una idea es como un embrión, un huevo, que necesita un ambiente suficientemente adecuado para que éste huevo pueda reventar en un pollito, que es como una idea puede plasmarse en un negocio. William, por qué crees tú que el emprendimiento es algo como lo explica Rodrigo que es un proceso y no es algo como una llave para una cerradura donde yo abro la puerta y el emprendimiento va a estar ahí, y que no es como un campo petrolero que el emprendimiento me cae por todos lados. ¿Qué mismo es el emprendimiento?

William Loyola: Deseo enfocar el tema en dos perspectivas muy amplia. Creo que tenemos una coyuntura especial en el mundo en general y en particular en Ecuador a pensar en el emprendimiento ahora. La ley de control del poder del mercado le está diciendo a los actores que predominan aquí llegó el momento de diversificar y pensar en nueva membresía. Qué mejor que estudiantes de una maestría en negocios en que sean sus socios. Que mejor que estos empresarios que tengan la oportunidad de disminuir sus riesgos de diversificación con gente talentosa, entonces cuando pensamos en éste proceso de emprendimiento que planteas hay unas coyunturas especiales en el Ecuador. Ese llamado, esa invitación tiene un montón de candidatos espectaculares. Hay que comenzar a diseñar esos ambientes

Antonio Quezada: Tengo una duda, la ley de control y regulación del poder de mercado si bien es una ley necesaria, éramos uno de los últimos países de adoptar esa ley mientras que Estados Unidos tiene como 180 años, pero es una ley que no tiene mucha popularidad dentro del empresario y tú me dices que es una ley que va a cuidar a los emprendedores en un ambiente empresarial en el cual desconfían de esa ley.

William Loyola: La invitación es reinterpretar esa ley. Si tú miras la campaña que está haciendo el Dr. Páez al respecto, es un discurso que está diciendo: reinterpreten la ley, es un mundo de oportunidades, es un mundo donde puedes tratar de diversificar de manera justa a

tus consumidores. Y creo que los empresarios tenemos que empezar a ver que hay un mundo de oportunidades. Estos jóvenes son innovadores, no tienen muchos temores a lo que está por delante, al contrario de nosotros que a veces estamos muy cómodos desde nuestra posición. Cuando tú le planteas éstos temas, son temas que se sacuden con la mano en el hombro. Nosotros tenemos mayores temores que ellos.

Antonio Quezada: Aquí tenemos a nuestro compañero Andrés Seminario, él es especialista en Mercadeo y Andrés a través de los años ha visto éxitos y fracasos y yo creo que los éxitos y fracasos que ha visto en sus clientes y en el entorno y en la sociedad se deben mucho a la falta de apoyo de dos tipos: 1) cultura, 2) de interés del empresario para que existan incubadoras. En el Ecuador teníamos algo así como 5 incubadoras a nivel nacional, todas desaparecieron

Andrés Seminario: Ya no es negocio vender pollitos. Es una metáfora en realidad más bien los especialistas debieron explicarnos por qué fue, dejó de ser y ahora es como una moda que volvemos a hablar de emprendimiento, y hablar de éstas nuevas oportunidades y demás

William Loyola: Originalmente se las planteó aislados como un proceso. Había unos cuantos entusiastas de apoyar y sacar esto adelante. Mi argumento es que la coyuntura mundial y particular la de Ecuador se presta a éstas iniciativas, los recursos en el mundo son escasos. Nosotros seguimos creciendo como una población demandando recursos que ya no existirán. O nos pegamos un tiro el uno al otro o nos miramos el uno al otro y colaboramos para surgir. Quienes tienen recursos actualmente se ven amenazados ya sea por iniciativas políticas, ya sea porque la población resiste porque la población es cada vez más educada y argumenta con sustentos mucho más sólidos sus derechos. Es el momento de nosotros los empresarios de ver esas dinámicas y de comenzar a crear riqueza de manera innovadora. El discurso de innovación abierta no es un discurso sofisticado es colaboremos con los demás, reduzcamos nuestros costos de operación, veamos cómo hacer más o mejor con menos, de hecho mejor con menos, ese es mi planteamiento.

Andrés Seminario: El emprendimiento no es producto de un decreto ni de una moda social ni tampoco producto de los siglos que estamos viviendo, siempre ha existido, ¿Ford fue un emprendedor o no?

William Loyola: Si lo es, pero ¿cuántos hubieron como él?

Andrés Seminario: En la época que él vivía proporcionalmente hablando, cuánto representaba él del resto de la población versus de lo que hoy tenemos como emprendedores en realidad

William Loyola: En términos de la economía muchos, en términos de individuos muy pocos y mi planteamiento es que somos muchos más en el planeta hoy. Llegó el momento de pensar que productivamente cada uno de nosotros puede hacer más

Antonio Quezada: Yo seguí muy cerca el proyecto de los belgas que invierten bastante dinero en la ESPOL para sentar las bases de una dinámica de emprendimiento y yo he sido bastante crítico y he revisado tres veces el video que ustedes me enviaron. La propuesta básica es que no hemos podido cosechar mucho de lo que se ha hecho sobre emprendimiento lo cual le dan la razón a Andrés. Se trabaja mucho en emprendimiento pero no se obtiene nada.

William Loyola: Yo tengo un punto. ¿Cuántos sectores industriales se encuentran mapeados en el Ecuador y esa información se encuentra disponible de manera pública? Ninguno. Como pueden nuestros jóvenes que salen graduados de nuestra escuela de negocios escoger sectores atractivos si la Academia no tiene alineados sus esfuerzos al emprendimiento. Esta iniciativa que plantean éstos 10 candidatos a Master están diciendo a la Academia comencemos a estudiar aquellos sectores que son productivos, identifiquemos en donde está nuestra balanza de pagos negativa, veamos si podemos encontrar oportunidades de riqueza ahí. Entonces comenzamos a alinear a la academia todo el conocimiento y creamos un ecosistema para que iniciativas sean validadas en un contexto más entendido

Andrés Seminario: Si bien es cierto el emprendimiento como tal es una idea que finalmente tiene un éxito equis y no necesariamente podemos decir éxito sino el conjunto de personas que tiene una idea y quiera sacarla adelante. Ese es el emprendedor nato. En muchas ocasiones hay muchas barreras que el emprendedor debe saltar para poder llegar al éxito. Y lo que ustedes desean es unir esfuerzos para buscar primero que el Ecuador se abra totalmente y unir esfuerzos para hacer mejor con menos. Lamentablemente en el Ecuador si tiene problemas de cultura y esa es una barrera muy grande de saltar porque las empresas como tal no desean abrirse públicamente por tabús y por celos. ¿Cómo pretender que ésta idea que me parece excelente y muy buena, funcione en el Ecuador?

Rodrigo Corral: Yo me quede con una frase que la voy a discutir un poco y es que ya no es negocio criar pollitos, y siguiendo la metáfora por ahí, si es que la entendí correctamente, ya

no es negocio hacer negocios en función de crear nuevos negocios porque hago la pregunta en función de que tal vez esa sea parte de la cultura que tenemos porque entonces ¿qué es negocio? ¿Trabajar en relación de dependencia? ¿Eso es lo que queremos? Y no es que sea malo, lo que me refiero es que cuántas empresas hay y cuántos trabajadores existen. Si lo que queremos es generar empleo, lo que necesitamos es crear actores que generen empleo y en relación de dependencia nadie genera empleo. Entonces si es el momento de hacer más negocios pero no con las mismas empresas sino con nuevas entidades empresariales que generen empleo, que dinamicen la economía y que distribuyan la riqueza entre más personas

Andrés Seminario: Es interesante ésta dialéctica de necesitamos más empleo que vamos a resolver creando más empresas que dan empleos. Es válido y que pasa con las empresas que existen hoy. ¿No las vamos a ayudar que encuentren mejores opciones para que encuentren más?

Yo lo interpretaría de esta forma. La idea que lanza William, es unamos a hacer más empleos, hagamos mejor con menos, eso significa que probablemente no es necesario generar más empresas sino que las empresas actuales abran sus capitales para generar más negocios sin embargo las empresas actuales deberían ser más transparentes en revelar sus números lo que no suele darse porque actualmente la gran mayoría de las empresas evaden impuestos.

El emprendedor no es solamente el que genera empresa, sino aquel que genera una idea innovadora. Esa es la opinión para mí. Es la manera de ver a un emprendedor, no sé por qué hablan de empleadores y de empresas

Rodrigo Corral: Esto va relacionado de quien está generando riqueza, y lo que tu mencionas es denominado intra-emprendimientos y es en función de hacer mejor con menos y recordemos que para la empresa en algún momento el recurso humano es un recurso y también puede hacerse menos para hacer más y generar más riqueza para las organizaciones. Entonces en ese sentido si creo que el mecanismo es crear nuevas empresas que primero generen competencia para que a su vez generen nuevas plazas de empleo, entonces el intra-emprendimiento está direccionado a generar más riqueza para una organización constituida. El emprendimiento como tal o desde el punto de vista de cómo nosotros lo estamos tomando está direccionado a generar riqueza donde no había solución ante un problema aparente con nuevas personas que se integren a la sociedad económica activa como empresarios. ¿Por qué nos tenemos que quedar con las mismas compañías y no quiero que se interprete mi discurso como un discurso socialista, ni tampoco se trata de que éstas empresas no tengan que alcanzar

puntos de eficiencia o hacerse más ricas, de hecho todas las empresas y las que se iniciarán después vamos a querer lograr el mismo objetivo pero si seguimos con un número acotado de empresas y de actores en el mercado primero que no se va a generar competencia y de ahí vamos a tener que creer en la mano invisible que regula el mercado.

Andrés Seminario: Todos los años se crean miles de empresas solo en la ciudad de Guayaquil

Nataly Rodríguez: Hay miles de empresas constituidas. La superintendencia tiene que emitir resoluciones masivas por inactividad porque son empresas de papel

Andrés Seminario: Siempre lo ha habido. Unas nacen y otras mueren. Pero no podemos entrar en la generalización de que no solo debemos mantener las que están sino crear nuevas.

Nataly Rodríguez: Si crean compañías pero de papel para trámites de familia y también para montar su negocio pero no necesariamente para montar un negocio se debe crear una compañía.

Antonio Quezada: Peter Drucker decía que de cada 10 ideas que se lanzan al mercado, una tiene la posibilidad de llegar a tener éxito no necesariamente como negocio sino plantearse como un plan de negocios o como dice Nataly como alguien que facture solamente, es decir que realmente se plasme como algo real, ahora ahí viene la pregunta cuantos sobreviven en ese negocio incipiente

Nataly Rodríguez: Adicionalmente hay un ingrediente de suerte en los emprendimientos

Locutor: Los emprendedores ¿en qué momento salen?, cuando están en crisis, cuando efectivamente el hombre está en crisis ahí le sale una idea, pero si estas cómodo es más difícil pensar

William Loyola: Hay tres temas aquí que están siendo discutidos y creo que podemos encontrar una forma de integrarlos: 1) cultural, 2) ahora acaban de mencionar el tema del disparador del emprendimiento y en general ha habido aquí una discusión en donde se han preguntado a viva voz porque algunos negocios si son exitosos y otros no. Comencemos por el último tema, la superintendencia de compañías no nos puede decir hoy por hoy por qué las compañías cierran y es parte del diagnóstico que ellos hacen y si hubiese ese estudio no es información disponible ni pública. Parte de esta propuesta es comenzar a diagnosticar y revelar y hacer disponible por que los negocios mueren o por qué los negocios son exitosos. Vamos a repartir 2500 encuestas entre empresarios para que nos digan y nos cuenten sus

historias, entonces comenzamos a enriquecer esta información, este conocimiento que nos permita conocer no cometer esos errores. Hemos tocado uno de los temas donde si les proponemos a los entes de control que ya no sean instrumentos de control sino de coordinación y facilitación y ese tipo de información agregada la comiencen a compartir y en sus planes estratégicos nosotros le digamos cambie el nombre de su discurso estratégico de control y facilitación.

Regresando al tema cultural efectivamente el emprendimiento no nace porque alguien es emprendedor. Hay un tema incipiente que cuando era pequeño solía escuchar que había que depositar la monedita en el chanchito y fui educado en ese tema de no tomar riesgos y cuando rompía el chanchito mis monedas estaban ahí las mismas que deposité. Hay que empezar a cambiar eso y parte de ésta propuesta para la ESPAE, es que todo alumno que ingresa a la escuela de negocios comienza depositando una cierta cantidad que es un capital de riesgo, no es un ahorro y que luego el estudiante sea capaz de comprar acciones de estos emprendimientos. El estudiante comienza a ejercitar 1) capital de riesgo, 2) comienza a decidir donde invierte ese capital y luego podemos entrar en mayores detalles, entonces hay un ejercicio cultural en donde pasamos de ser inversor a ser emprendedor, aunque no todos llegaran a ser emprendedor, pero el ejercicio comienza en invirtiendo o tomando riesgos.

Rodrigo Corral: Entonces ¿las cosas están bien cómo están? el cuestionar indefinidamente cualquier propuesta que proponga ¿el cambio sea exitosa o no es el camino?

Andrés Seminario: ¿Es perfectible la propuesta?

Rodrigo Corral: Pero por supuesto

Andrés Seminario: ¿Cómo puedes perfeccionarlo si no te haces muchas preguntas al respecto?, ustedes están planteando la idea como una manera de reforzar la relación entre la academia y la empresa. Solo así la academia va a poder entender la realidad de un mercado. Pero me parece interesante que ese fortalecimiento nazca no de la academia sino de estudiantes pero los estudiantes per se no son la academia, son usuarios de la academia. No es una iniciativa de la universidad. Es una iniciativa de los estudiantes de la universidad.

Antonio Quezada: El punto de Andrés es válido. La academia tiene una falencia muy grande y la falencia muy grande es que enseña emprendimiento sin tener profesores emprendedores. Eso da cierta limitación a la validez académica de apoyar emprendimiento. Si ustedes están enseñando emprendimiento ¿que han emprendido?

Andrés Seminario: Así estés empleado o no, el emprendedor nace, crece, se reproduce, tiene éxitos siempre y cuando tenga una crisis o sino va a morir. Ahora que la universidad sea parte de que la idea de esos alumnos que van a una maestría a saber de negocios, se puede ser emprendedor si no se está trabajando, porque de lo contrario va a ser muy difícil porque está muy bien pagado en algunos casos.

Rodrigo Corral: Es que tiene varias aristas porque hay que respetar que la academia tiene un rol de investigación porque no solo se genera investigación donde están las máquinas funcionando, se genera investigación donde están los textos, la historia, la información, que puede ayudar a crear cosas nuevas y para eso creo que entidades como la ESPAE y otras muchas universidades que existen no solo en el Ecuador son buenas. ¿Por qué esa investigación creada por los académicos empieza a crear valor para la sociedad?

Antonio Quezada: Termina la entrevista felicitando a los integrantes del proyecto y al profesor

Anexo 2. Formato de la Encuesta

Sondeo de Preferencias de Inversión y Emprendimiento en la Comunidad ESPAE

El propósito de esta encuesta es conocer las preferencias de los miembros de la comunidad ESPAE, en relación con las oportunidades que existen para emprender en nuestro país.

Esta encuesta, la cual le tomará aproximadamente 7 minutos completar, consta de tres secciones:

SECCION 1: Perfil del Encuestado

SECCION 2: Preferencias del Inversionista / Emprendedor

SECCION 3: Evaluación del Modelo de Apoyo al Emprendimiento

La información suministrada es de carácter confidencial y será usada con fines estrictamente académicos.

Sección 1: Perfil del Encuestado

Pregunta 1. Sexo

- Masculino
- Femenino

Pregunta 2. ¿Cuál es su edad actual?

- Entre 25 a 30
- Entre 31 a 35
- Entre 36 a 40
- Entre 41 a 45
- Más de 46

Pregunta 3. ¿Cuál es el campo de su profesión?

Por favor seleccione...

Pregunta 4. ¿Cuál fue la razón principal que lo motivó a usted a cursar una maestría?

- Actualización de conocimientos
- Desarrollo de carrera (ascenso o requisitos)
- Mejorar su nivel de ingresos
- Networking y redes profesionales para futuros negocios
- Emprender negocio propio
- Mejorar mi Hoja de Vida, para recibir ofertas de empleos atractivas

Pregunta 5 ¿Qué factores diferenciadores encontró en las maestrías de ESPAE? (máximo 3)

- Trayectoria de los Profesores
- Networking y redes profesionales para futuros negocios
- Pensum Académico y estructuración del programa

- Metodologías de enseñanzas: Aprender haciendo, estudio de casos, mini casos, simuladores en software, trabajo en equipo.
- Prestigio de la Universidad o Escuela de Negocios
- Fortaleza en Emprendimiento
- Horarios flexibles y duración total del programa
- Recomendación de Amigos, familiares o colegas
- Costos y facilidades de financiamiento
- Convenios y Pasantías Internacionales
- Localización del Campus

Pregunta 6. Al momento de realizar su Tesis, usted preferiría desarrollar:

- Un Emprendimiento
- Un Intra-emprendimiento
- Un tema académico para cumplir con el requisito de graduación

Pregunta 7. Dentro de los siguientes 2 años de terminada su maestría usted planea:

- Continuar en su actual empresa
- Cambiarse de empresa
- Empezar un Negocio
- Continuar trabajando en relación de dependencia pero llevando otro negocio a la par

Sección 2: Preferencias del Inversionista / Emprendedor

Pregunta 8. ¿Cree usted que existe apoyo financiero y asesorías en el sector público y privado para promover el Emprendimiento en el Ecuador?

	Si	No	Desconoce
Asesoría Privada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesoría Pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo Financiero Privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo Financiero Público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 9. ¿Usted ha tenido alguna experiencia en Emprendimiento? *

Si su respuesta es NO, por favor pase a la pregunta 12.

- no
- sí - ¿En cuántos?

Pregunta 10. ¿Cuál es el estado actual de su emprendimiento?

- activo
- inactivo - ¿Por qué?

Pregunta 11. Indique el tiempo (en años) de operación en relación a su emprendimiento.

Años

En caso de encontrarse ACTIVO

En caso de encontrarse INACTIVO

Pregunta 12. Si en la pregunta 9 contestó No. ¿Le interesaría durante su maestría tener la posibilidad de Emprender un negocio?

En el caso de responder NO a esta pregunta, por favor pase a la SECCION 3 y continúe con la pregunta 15

- sí
- no, ¿Por qué?

Pregunta 13. ¿En qué sector emprendió o le gustaría Emprender un negocio?

Por favor escoja

Pregunta 14. ¿Qué considera que es lo más importante en un Emprendimiento?

- La Innovación (se refiere a la creación de un bien o servicio para atender una necesidad que hasta ese momento no existía)
- La Idea de negocio (se refiere a la propuesta que busca atender una necesidad insatisfecha)
- El Capital (se refiere a los activos necesarios para dar inicio a la actividad económica, tales como bienes, dinero, maquinaria, etc.)
- La Organización (se refiere al equipo directivo que conformara el Emprendimiento)
- El Talento Humano (se refiere al grupo de personas que conformaran el Emprendimiento a nivel operativo)
- Otros:

Pregunta 15. Ordene de mayor a menor su preferencia de financiamiento, para un Emprendimiento (en caso de requerirlo).

Ordene las opciones del 1 al 8, siendo el 1 el de mayor importancia y el 8 el de menor importancia, por favor no asigne el mismo valor a dos opciones diferentes

Recursos propios

Préstamos a miembros de la familia, conocidos

Instituciones financieras públicas (CFN, BNF, BEV)

Banca

Cooperativas de Ahorro y Crédito

Capital Semilla (se refiere a una inversión temprana, realizada en la etapa de creación del negocio, a cambio de cogobierno y participación accionaria)

Capital Ángel (se refiere a una inversión realizada a una empresa, en cualquier etapa, a cambio de participación accionaria e informes de desempeño).

Emisión de Obligaciones en el Mercado de Valores

SECCION 3: Evaluación del Modelo de Apoyo al Emprendimiento

Pregunta 16. ¿Qué rol le interesaría desempeñar en INCOEMP?

Favor seleccionar aquel por el que sienta mayor afinidad. En caso de seleccionar

- Emprendedor
- Inversionista
- Miembro del Directorio de uno o más emprendimientos
- Participar en las actividades de incubación de empresas
- No me interesa participar

Pregunta 17. ¿Qué monto estaría dispuesto usted a Invertir por el derecho de participación en INCOEMP?

- \$1.001 a \$2.000
- \$2.001 a \$3.000
- \$3.001 a \$4.000
- \$4.001 a \$5.000
- Más de \$5.000

Pregunta 18. ¿Cuál sería su preferencia para realizar las aportaciones a INCOEMP?

Tomar en consideración que estos aportes se realizarán durante el primer año de estudios de la maestría

- Único pago con la matrícula
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Al finalizar el primer año

Pregunta 19. En relación al tamaño de su Emprendimiento o en el que invertiría, ¿Cuál es su aspiración de volumen de ventas?

Considere su respuesta desde la perspectiva del Inversionista o del Emprendedor

- Micro Empresa (Ventas hasta \$100.000)
- Pequeña Empresa (Ventas desde \$100.000 hasta \$1.000.000)
- Mediana Empresa (Ventas desde \$1.000.000 hasta \$5.000.000)
- Gran Empresa (Ventas desde \$5.000.000)

Pregunta 20. ¿Estaría usted dispuesto a iniciar un negocio en sociedad con una o varias personas?

- sí
- no

Pregunta 21. Basado en el hecho de que INCOEMP Invertirá en el Emprendimiento y tendrá un representante (miembro de la comunidad ESPAÉ) en la administración de la empresa a crearse, califique las siguientes afirmaciones:

	Total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Indiferente	Parcial acuerdo	Total acuerdo
Me siento motivado a tener un co-gobierno	<input type="radio"/>				
Me preocupa tomar decisiones con otra persona	<input type="radio"/>				
Considero una buena alternativa para desarrollar mi empresa	<input type="radio"/>				
Me siento respaldado por una entidad que velará por mis intereses	<input type="radio"/>				

Pregunta 22. Luego del periodo de incubación, ¿estaría interesado en tener el control total de su empresa mediante la opción de recompra de acciones a un precio preferencial?

- sí
- no

Pregunta 23. ¿Está dispuesto a proporcionar información del Emprendimiento, con fines académicos, para la elaboración de casos de estudio que serán utilizados como herramienta de aprendizaje en las diferentes asignaturas que forman parte de la malla curricular de los programas de ESPAE?

- sí
- no

24. Este espacio está destinado para recibir sus comentarios con respecto a la propuesta presentada (INCOEMP), los cuales agradecemos de antemano.

Anexo 3: Toma de muestra de Tesis existentes en la Biblioteca de ESPAE del año 2012

La tabla constituye un extracto del análisis de 43 tesis, tomadas de forma aleatoria, de un total de 540 documentos registrados en la Biblioteca.

Anexo 3: Toma de muestra de Tesis existentes en la Biblioteca de ESPAE del año 2012 (1 de 3)

No. Inventario	PROG.	TIPO	TITULO	No. ACCIONISTAS	SECTOR CIUU	CIUDAD	INVERSION ACTIVOS	INVERSION CAPITAL DE TRABAJO	INVERSION GASTOS PREOPERATIVOS	TOTAL INVERSION	APORTE CAPITAL ACCIONISTAS	PRESTAMOS A LARGO PLAZO	INSTITUCION	NUEVAS PLAZAS DE TRABAJO	TIR S/F	VAN S/F	TIR C/F	VAN C/F	TASA DESCUENTO C/F	VENTAS ESTIMADAS AÑO 1(US\$)	CREC. ANUAL EN VENTAS	AÑO DE RECUPERACION DE INVERSION	
DP-11287	MGP	I	Plan de mejoramiento de la cadena de atención al cliente de transmisión de datos e internet de una empresa de telecomunicaciones		ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	GUAYAQUIL	51,281	36,000	45,496	132,777		132,777	-	-			11	29,602	-	75,600	0	-	
DP-11289	MGP	E	SERVICIO DE REPARACION DE CILINDROS DE USO DOMESTICO PARA LAS COMERCIALIZADORAS DE GLP UBICADAS EN GUAYAQUIL	3	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.	GUAYAQUIL	1,411,422	178,474	7,025	1,596,920	958,152	638,768	CFN	50			28	186,649	0	2,281,772	7	4	
DP-11291	MGP	E	ASISTENCIA INTEGRAL EN EL ACOMPAÑAMIENTO DE PERSONAS MAYORES DE 40 AÑOS A SUS TRATAMIENTOS DE RADIOTERAPIA, QUIMIOTERAPIA Y DIALISIS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL		ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	GUAYAQUIL	39,485	30,314	4,430	74,229	40,826	33,403	BNF	10			36	310,930	14	194,487	0	5	
DP-11293	MGP	I	Optimización del nivel de alistamiento de los Submarinos a través de la adquisición de un simulador para la operación de las Unidades Submarinas de la Armada del Ecuador	-	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.	GUAYAQUIL	6,560,000	137,320	30,080	6,727,400	6,727,400	-	UJERZA NAVA	15			57	9,626,523		4,605,028	-	-	
DP-11295	MGP	E	CREACION DE UNA EMPRESA CONSULTORA PARA EL ANALISIS DE FACTIBILIDAD Y DESARROLLO DE PROYECTOS SOCIO-AMBIENTALES DURANTE LOS PROYECTOS DE IMPLANTACION Y CONSTRUCCION DE ESTACIONES CELULARES		ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	GUAYAQUIL	207,900	116,524	-	324,424	194,654	129,769	-	-	0	40,814	23	96,277	10	576,000	0	1	
DP-11297	MGP	E	DIVERSIFICACION DE ACTIVIDADES ECO-TURISTICAS COMO ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL RECINTO "PUERTO EL MORRO" DEL CANTON GUAYAQUIL	3	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACION.	GUAYAQUIL	172,863	39,902	22,655	235,420	235,420				0	148,610				290,817	0	7	
DP-11301	MGP	E	DISEÑO DE UNA EMPRESA DE LAVADO VEHICULAR CON LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS AMBIENTALES EN LA VÍA SÁMBORONDON COMPREDIDO ENTRE LA PUNTIJA Y EL KM 10 Y MEDIO	3	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	GUAYAQUIL	509,901	4,384	45,062	559,347	111,347	448,000	CFN	13			29	207,769	12	282,552	0		
DP-11303	MGP	I	APROVECHAMIENTO DE DESECHOS DE FAENADO DEL CAMAL DE CALUMA, PROVINCIA DE BOLIVAR	-	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	CALUMA	6,340	3,440	-	9,780	9,780				3	0	1,415			15,123	0	3	
DP-11307	MGP	E	PROYECTO DE REACTIVACION PRODUCTIVA DE CACAO CCN51 EN LA COMUNIDAD EL QUEMADO, UBICADO EN LA PROVINCIA DE EL ORO, COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO SUSTENTABLE		AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	SANTA ROSA	18,615	40,350	4,143	63,108	31,554	31,554	BNF	3			31	181,043	13	169,905	1	9	
DP-11309	MGP	E	ASESORIA PARA CERTIFICAR BAJO EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (SIG) ENFOCADO A EMPRESAS MEDIANAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL		ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.	GUAYAQUIL	49,000	-	-	49,000	49,000	-			6	0	181,061			152,500	-		
DP-11311	MGP	I	INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE CACAO FINO DE AROMA EN LAS PLANTACIONES ASOCIADAS AL SISTEMA UNOCAPE		AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	GUAYAQUIL	6,233,202	722,840	78,165	7,034,207	2,034,207	5,000,000	BANCA	-	0	669,304				780,000	1		
DP-11313	MGP	A	DESNUTRICION CRONICA DE NIÑOS Y NIÑAS DE HASTA 12 AÑOS DE EDAD DE LA ISLA SAN JACINTO DE SANTAY, COMUNA LA PUNTIJA, DURAN			GUAYAQUIL	10,584	6,342	1,492	18,418	-	18,418	BID	5			69	26,549					

Anexo 3: Toma de muestra de Tesis existentes en la Biblioteca de ESPAE del año 2012 (2 de 3)

No. Inventario	PROG.	TIPO	TITULO	No. ACCIONISTAS	SECTOR CIUU	CIUDAD	INVERSION ACTIVOS	INVERSION CAPITAL DE TRABAJO	INVERSION GASTOS PREOPERATIVOS	TOTAL INVERSION	APORTE CAPITAL ACCIONISTAS	PRESTAMOS A LARGO PLAZO	INSTITUCION	NUEVAS PLAZAS DE TRABAJO	TIR S/F	VAN S/F	TIR C/F	VAN C/F	TASA DESCUENTO C/F	VENTAS ESTIMADAS AÑO 1(US\$)	CREC. ANUAL EN VENTAS	AÑO DE RECUPERACION DE INVERSION	
DP-11315	MGP	E	RECUPERACION DE TAMBORES USADOS CON CAPACIDAD DE 55 GALONES CON RESIDUOS DE ADITIVOS ALMACENADOS EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE LUBRICANTES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL	-	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	GUAYAQUIL	295,000	30,873	1,000	326,873	126,873	200,000	CFN	-			35	486,752	11	647,000	0	-	
DP-11317	MGP	I	UTILIZACION DE CALOR RESIDUAL PARA GENERAR ENERGIA ELECTRICA EN UNA PLANTA DE CEMENTO EN SUDAMERICA		EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS.	GUAYAQUIL	8,802,000	264,000	880,000	9,946,000	9,946,000	-	-	7			21	2,898,612	14	2,121,436	0	7	
DP-11319	MGP	I	PROYECTO DE IMPLEMENTACION DE UNA PLANTA DE REPARACION DE BROCAS DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE HERRAMIENTAS DE FONDO. PARA NOVDOWNHOLE DE ECUADOR S.A		INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	GUAYAQUIL	740,201	304,687	-	1,044,888	1,044,888			7	1	5,706,030				4,779,519	0		
DP-11321	MGP	E	MI HOGAR SEGURO	3	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	GUAYAQUIL	25,399	263,505	23,700	312,604	109,411	203,192	CFN	12	1	2,769,352	133	2,263,296	16	991,729	2	5	
DP-11323	EMAE	E	FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE MAQUINAS INDUSTRIALES PARA SECAR CACAO	3	AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA.	PASAJE	70,480	32,500	40,700	143,680	78,680	65,000	BANCA		0	41,670	25	48,987	15	527,000	0		
DP-11325	EMAE	E	PRODUCCION DE BIODIESEL A BASE DE PINON	5	AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA.	GUAYAQUIL	2,025,347	450,000	20,000	2,495,347	385,347	2,110,000	CFN	73	-	-	23	146,919	17	296,612		Hasta el 5to. Año)	
DP-11327	EMAE	I	CYBER COMUNITARIO BARRIOS DEL SUR ESMERALDAS	3		ESMERALDAS	10,800	547	-	11,347	11,347	-		4	1	15,424				34,809	0		
DP-11329	EMAE	E	CINE MOVIL	3	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACION.	GUAYAQUIL	168,000	35,000	5,500	208,500	88,500	120,000	CFN	5			17	39,218	12	346,298	0		
DP-11331	EMAE	E	TABLAS: FABRICA DE TABLONES DE MADERA PLASTICA	3		GUAYAQUIL	1,383,900	107,514	23,065	1,514,479	454,344	1,060,135	BANCA	20			13	199,530	11	1,047,704	1		
DP-11333	EMAE	E	OPERADOR LOGISTICO	-	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	GUAYAQUIL	560,000	4,914,155	3,450	5,477,605	2,464,922	3,012,683	CFN	59			38	4,585,689	-	27,555,492	0		
DP-11335	EMAE	E	COMPUTACION EN LA NUBE	5	INFORMACION Y COMUNICACION.	MACHALA	23,000	1,000	-	24,000	24,000	-	-	1	1	42,312							
DP-11337	EMAE	E	FREE SUGAR: REPOSTERIA LIBRE DE AZUCAR	2		GUAYAQUIL	58,319	15,681	-	74,000	74,000	-	NO INDICA	7	0	20,898				207,595	0		
DP-11339	EMAE	E	ZAZAGAN SA CENTRO DE ACOPIO DE CACAO CCN-51	-	AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA.	MILAGRO	202,078	310,843	1,500	514,421	205,768	308,653	BANCA	12	0	1,207,804	57	487,615	12	1,956,150	0		
DP-11343	MAE	E	GENERACION DE ENERGIA ELECTRICA EMPLEANDO BIOMASA PARA LA CIUDAD DE GUAYAQUIL			GUAYAQUIL	531,139,588			531,139,588	50,000	531,089,588	ONG	89			13	120,773,570		97,945	0		
DP-11345	MAE	E	GIFTCARFACIL	2		GUAYAQUIL	17,420	6,400	4,500	28,320	28,320			7						248,453	0		
DP-11347	EMAE	E	CENTRO DE HIDROTERAPIA NEPTUNO'S TREATMENT & HEALTH	3	ACTIVIDADES DE ATENCION DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	GUAYAQUIL	339,298	19,223	-	358,521	205,000	153,521	NO INDICA	5			33	277,223	12	499,200	0		
DP-11351	MAE	E	ECO-STONE	3	CONSTRUCCION.	GUAYAQUIL	288,350	43,710	3,400	335,460	124,120	211,340	CFN	15	0	425,564	26	228,696	0	456,000	0		
DP-11353	MAE	E	ARBOOK-RAM S.A.-REALIDAD AJUMENTADA PARA MOVILES	3	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	GUAYAQUIL	100,575	172,370	2,249	275,194	110,077	165,117	CFN	15			38	330,106	17	124,576	1		
DP-11355	MAE	E	RESIDENCIA UNIVERSITARIA GUAYAQUIL	-	ACTIVIDADES DE ATENCION DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	GUAYAQUIL	607,734	88,744	-	696,478	208,943	487,535	BANCA	5			0	278,591		261,600	-		
DP-11359	MAE	E	GADGET HOME	2			79,455	43,995	1,550	125,000	10,000	115,000	CFN				86	285,047	23	569,515			
DP-11367	EMAE	E	CIUDAD FELIZ	1	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACION.	GUAYAQUIL	751,372	281,923	1,605	1,034,900	621,582	413,318	NO INDICA	42			35	345,668	15	929,160	0		
DP-11369	MGH	I	DISFRUTA DE GALAPAGOS CON TUS OJOS	-		GUAYAQUIL	1,030	5,220	-	6,250	6,250						163	33,707	20	48,830	0		

Anexo 3: Toma de muestra de Tesis existentes en la Biblioteca de ESPAE del año 2012 (3 de 3)

No. Inventario	PROG.	TIPO	TITULO	No. ACCIONISTAS	SECTOR CIUU	CIUDAD	INVERSION ACTIVOS	INVERSION CAPITAL DE TRABAJO	INVERSION GASTOS PREOPERATIVOS	TOTAL INVERSION	APORTE CAPITAL ACCIONISTAS	PRESTAMOS A LARGO PLAZO	INSTITUCION	NUEVAS PLAZAS DE TRABAJO	TIR S/F	VAN S/F	TIR C/F	VAN C/F	TASA DESCUENTO C/F	VENTAS ESTIMADAS AÑO 1(US\$)	CREC. ANUAL EN VENTAS	AÑO DE RECUPERACION DE INVERSION	
DP-11371	MGH	I	CREACION DE UN AREA ESPECIALIZADA PARA EL MANEJO Y TRATAMIENTO DE PACIENTES CON PIE DIABETICO EN EL HOSPITAL DEL IEES-ESMERALDAS			ESMERALDAS	270,940			270,940	270,940			8									
DP-11373	MGH	I	CREACION DE UNIDAD DE FERTILIDAD EN CLINICA DE ESPECIALIDADES Y MATERNIDAD LA CIGÜENA (CEMLC)	1		MILAGRO	171,498	-	1,050	172,548	34,510	138,038	BANCA	10			38	125,858	18	210,000	15	4	
DP-11377	MGH	E	ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UN CENTRO DE ATENCION Y CUIDADO DE SALUD A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD DE LA CIUDAD DE CUENCA			CUENCA	44,372	162,226	2,000	208,598	83,439	125,159	BANCA	23			11	114,178	9	248,000	0		
DP-10615	MGP	E	HOSTERIA EL VIGIA DE LOS ALTARES	3		PENIPE	302,038	58,733	10,815	371,586													
DP-10901	EMAE	E	PARQUE DE RECREACION Y TURISMO BUCAY	3	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACION.	GENERAL ANTONIO ELIZALDE (BUCAY)	100,369	9,992	19,270	129,631	129,631	-		8	0	53,344				202,965	0	5	
DP-10903	EMAE	E	CAMPOSANTO ARBOLES DE VIDA		ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACION.	GUAYAQUIL	983,247	98,943	17,810	1,100,000	309,007	790,993	CFN	41	1	629,836	0	241,783	0	449,400	0	8	
DP-10905	EMAE	E	INTEGRA S.A. ADMINISTRANDO EL CAPITAL INTELECTUAL CON SOLUCIONES E-LEARNING	4	INFORMACION Y COMUNICACION.	GUAYAQUIL	14,205	88,282	2,513	105,000	50,000	55,000	CFN	11			1	208,201	0	212,100	0		
DP-10907	EMAE	E	DIPS DE BANANO CUBIERTO CON CHOCOLATE Y OTROS ADEREZOS	3	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	GUAYAQUIL	257,000	22,434	10,566	290,000	170,000	120,000	BANCA	21	0	74,399	0	132,000	0	603,098	0	3	
DP-10909	EMAE	E	ECOPELLETS, B&O RECYCLING PRODUCTS INC	2		GUAYAQUIL	797,247	282,591	107,984	1,187,822	120,000	1,067,822	BANCA	27	0	1,120,533	23	667,845	9	2,340,000	0	5	