

Elaboración de una propuesta para la creación de una Incubadora de Negocios enfocado en Proyectos Gastronómicos

Elaboration of a proposal for the creation of a Business Incubator focused on Gastronomic Projects.

Rossana María Ricaurte Párraga *¹ ; Daniel Alejandro Plaza Zúñiga²

Recibido: 16/12/2020 – Recibido en forma revisada: 14/02/2021 -- Aceptado: 04/06/2021

*Autor para la correspondencia.

Resumen

La propuesta de este trabajo se basa en un nuevo modelo de negocio basado en la metodología Canvas, esto se debe al alto impacto que tienen las incubadoras en el área económica de los países, este modelo se enfoca en dar apoyo en proyectos gastronómicos que estén por iniciar sus operaciones. Para llevar a cabo este proyecto se utilizará herramientas como encuestas, entrevistas, focus group, para de esta manera realizar datos estadísticos en los cuales podamos ver el interés del emprendedor de realizar su proyecto de una manera más estable y cuál es la opinión de este. Con el fin de lograr este objetivo se llevó a cabo una estructura en la cual se desarrolló el modelo de negocio que se empleó en la creación de la empresa que se enfoca en proyectos de incubación en el sector gastronómico.

Palabras clave

Incubadora, emprendimiento, gastronomía, modelo de negocio, innovación.

Abstract

The proposal of this work is based on a new business model based on the Canvas methodology, this is due to the high impact that incubators have in the economic area of the countries, this model focuses on providing support in gastronomic projects that are start your operations. To carry out this project, tools such as surveys, interviews, focus groups will be used, in order to carry out statistical data in which we can see the interest of the entrepreneur to carry out his project in a more stable way and what is the opinion of it. In order to achieve this objective, a structure was implemented in which the business model used in the creation of the company that focuses on incubation projects in the gastronomic sector was developed.

key words

Incubator, entrepreneurship, gastronomy, business model, innovation.

1. Introducción

El presente proyecto está basado en una propuesta para poder crear una empresa que se encargue de la incubación de proyectos, principalmente se enfoca en desarrollar negocios en el ámbito gastronómico. Está dirigido a emprendedores que quieran iniciar su proyecto con asesoría desde el inicio hasta la ejecución de este. Las incubadoras tienen gran auge en potencias de primer mundo gracias a su alta efectividad en la ejecución de proyectos. El área de la gastronomía se está convirtiendo en nuevo polo económico en la sociedad, el sector turístico invierte grandes cantidades de dinero para potenciar restaurantes ya que la competitividad en el sector es de alta demanda.

La propuesta que se está realizando es para generar una nueva opción para los emprendimientos que se generan en la actualidad, bajar la mortalidad prematura de los negocios que recién empiezan sus actividades, generando procesos de calidad, una organización correcta en las funciones administrativas, saber emplear bien los recursos de inversión y llevar una proyección adecuada en un futuro para su crecimiento general [1].

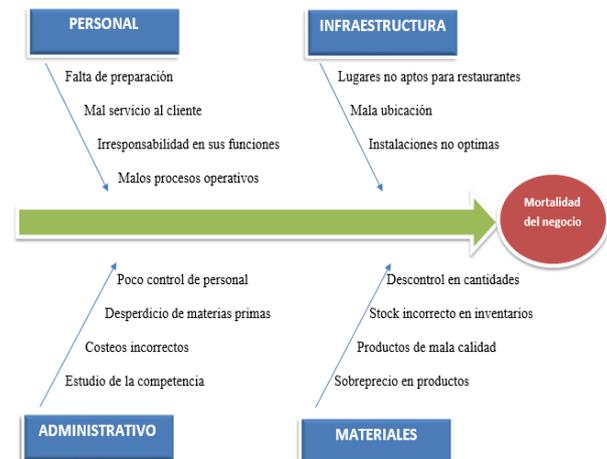


Fig. 1. Diagrama del Planteamiento del Problema.

1.1 Historia

El suceso de las incubadoras de empresas agarra mayor notoriedad en la mayoría de las economías como una herramienta catalizadora en el ámbito de la innovación. Hay estudios que afirman que las incubadoras nacieron en los años 70 en Estados Unidos y Europa Occidental. La primera incubadora en Europa tuvo su origen en 1975 en Reino Unido, bautizada con el nombre de British Steel

¹ Universidad de Guayaquil; rossana.ricaurte@ug.edu.ec

² Universidad de Guayaquil; plazaz@ug.edu.ec.



Industria (BSI), y en China su origen data a mediados de los años 80.

Existen investigaciones que plantean que en Estados Unidos comenzó a aparecer lo de las incubadoras en los cincuenta, con la creación de parques tecnológicos (Stanford Research Park en la Universidad de Stanford y el Research Triangle Park en Carolina del Norte). En los 90's, a mediados, las empresas relacionadas con estas incubadoras aportaban alrededor de unos 60.000 empleos. En 1991 las incubadoras tecnológicas comenzaron a funcionar en Israel, dada la inmigración masiva de los países de la ex Unión Soviética.

La Asociación de Incubadoras del Reino Unido (UKBI), menciona que el crecimiento de las incubadoras ha sido notable, ya que de las 25 que había en 1997 creció a 250 en el año 2002. En Alemania las incubadoras son catalogadas como especializadas por sectores en un 19%, además se conoce a las incubadoras como entidades que dan varios servicios que podrían ser como, asesoramiento en el inicio de las empresas, espacios para oficinas y además apoyo técnico y tecnológico todo esto con el fin de impulsar el desarrollo económico, y así contribuir a la revitalización de zonas deprimidas con el apoyo de estas incubadoras para poder desarrollar proyectos y transferencia de tecnología [2].

Estos programas son sin fines de lucro y mantienen un período de incubación que va de 3 y 7 años. En síntesis, alrededor del mundo hay unas 5.000 incubadoras de empresas aproximadamente (de las cuales 2.300 se encuentran en Europa, 750 están ubicadas en América, aproximadamente más de 100 en China y el restante en varios países. Respecto a incubadoras de empresas es notable la gran repercusión y relevancia que va tomando este tema como ayuda al desarrollo social y económico regional con la ayuda de la creación y el fortalecimiento de empresas, además con el esfuerzo de investigadores para aportar otros enfoques sobre este tema.

Las incubadoras lo que buscan es ayudar y estimular a los emprendedores con el objetivo de dotar sus ideas de técnicas apropiadas para que con esto puedan crear y además saber gestionar para que las empresas sobrevivan, se mantengan y alcancen condiciones competitivas. Hay varias investigaciones que califican a las incubadoras de empresas como sinónimo de impulsoras de ciencia, tecnología, conocimiento e investigación, y la describen como puentes que generan estrategias de sostenimiento en el tiempo, redes interorganizacionales, especialización en sectores establecidos. Estos análisis abordan diferentes temáticas como la formalización de negocios en proceso, clasificación del tipo de incubadoras, la relación con business angels, y la agrupación de empresas en unidades de negocios por zona.

Aunque existen estudios realizados, se mantiene la necesidad de indagar más sobre los conceptos que estén relacionados con el término incubadora de empresas. Para llevar a cabo este propósito se han hecho exhaustivas revisiones de la literatura, en lo cualitativo y cuantitativo, sus características, funciones de las incubadoras de empresas, buenas prácticas y las medidas que ayuden a determinar qué tan efectivo son como modelo desarrollo empresarial.

1.2 Conceptual

Una incubadora es un equipo que se usa para poder realizar todo tipo de control de las células de un organismo para que pueda desarrollarse con garantía de manera correcta.

Su principal función es el desarrollo de bebés prematuros los cuales tiene como prioridad los correctos funcionamientos en sus etapas iniciales ofrecen también una estabilidad en su desarrollo natural. [3]

1.3 Incubadora de empresas

Dentro de las empresas la incubadora es un sistema de desarrollo para proyectos emprendedores, su principal función es el llevar una asesoría y guía en su etapa temprana, el crecimiento va de la mano con los avances. En la actualidad, las incubadoras son muy importantes en el sector comercial, son herramientas muy útiles para los emprendedores ya que su motivación es el crecimiento estructural de los negocios. Una herramienta útil en los planes de negocios es la lluvia de ideas, ya que con esto conseguimos una estructura con bases, gestar un plan que proyecte el desarrollo y la ejecución del emprendimiento. Sin embargo, esta tarea es muy compleja, lo que ocasiona que muchos emprendimientos se detengan. [4]

1.4 Tipos de incubadoras

Las incubadoras a través del tiempo fueron cambiando sus esquemas ya que no todas trabajan en un mismo campo de acción ni sólo dan soporte a un tipo de empresa, en sus inicios las incubadoras eran sinónimo de empresas que se dedican sólo al ámbito de la tecnología, siendo ésta una de sus principales fortalezas. Las incubadoras de negocios se han abierto un gran campo en las distintas ramas de la ciencia generando una variedad en el campo de acción, las cuales son apoyadas por inversionistas denominados ángeles para la ejecución de proyectos. Las incubadoras fueron creadas para brindar un servicio que cubra necesidades las cuales suplan gestiones al inicio de sus funciones. La clasificación de las incubadoras tendrá un esquema que determinará el tipo de servicio que ofrece las cuales se detallarán en las siguientes fases:

- **Incubadora Tradicional.-** Brinda asesoría y soporte a empresas que tengan relación en áreas



comerciales y económicas. Su campo de acción será en el área tecnológica, brindando un aporte a empresas que tengan producciones comerciales dándole un beneficio en sus productos que se lo puede denominar valor agregado mediante procesos tecnológicos.

- **Incubadora de base tecnológica.-** Este tipo de incubadora brinda apoyo y capacitación a empresas que estén relacionadas al campo científico, estas incubadoras valoran mucho el tipo de investigación que se realice en las diferentes ramas de la ciencia, redes tecnológicas, programas de la comunicación, softwares informáticos entre otros.
- **Incubadora Mixta.-** Da soporte a empresas ligadas en el ámbito tecnológico, brindando apoyo y capacitación.
- **Incubadora cultural.-** Brinda soporte y apoyo a emprendedores que se desarrollen en el campo cultural, musical, artístico, cinematográfico etc.
- **Incubadora social.-** Brinda apoyo a las empresas que tengan un proyecto social entre sus objetivos, generando empleos en áreas de bajos recursos.
- **Incubadora enfocada en el Agro.-** Este tipo de incubadora realiza alianzas con empresas que estén enfocadas en el agro con proyectos sustentables focalizando su apoyo en la tecnología y la innovación.
- **Incubadora sectorial.-** Esta incubadora focaliza su apoyo en un sector o área determinado, su capacitación y asesoría serán en un lugar explícito. [5]

1.5 Los procesos de Incubación

Este es un proceso inicial en el que el Emprendedor plantea su idea del proyecto innovador al director de la Incubadora de Empresas, en la que se puede identificar paralelamente qué tipo de negocio desea emprender y clasificarlo según su tipo, analizando sus respectivas características en el proyecto de incubación, para esto se requiere saber qué tanto conoce del tema que desea realizar, la capacidad de recolectar información y llevar un trabajo conjunto en la respectiva asesoría que necesita. Adicional a ello se le explica en qué consiste una incubadora, cuál es la estructura, cómo se trabaja interna y externamente en la misma, uno de los principales motivos es crear una mente emprendedora que tengan un alto impacto empresarial y motivar para que se sigan generando nuevas ideas innovadoras en progreso de la economía. Al momento de iniciar un proyecto se le brinda al emprendedor una charla informativa y los requisitos necesarios para arrancar el proceso de incubación. [4]

1.6 Fases de una incubadora

- El primer paso en este proceso es analizar el servicio o producto con el cual se va a trabajar, así como el consumidor potencial. En esta etapa se puede

corregir y rectificar procesos en el proyecto, basándose en las características del negocio, para que termine siendo atractivo y estimulante para el público objetivo.

- El segundo paso es el diseño del proyecto el cual deberá ser avalado por la incubadora y el emprendedor, dentro esta fase se realizan las estrategias que se llevarán a cabo. [6]
- El tercer paso en esta fase es delinear los debidos procesos y la respectiva logística del proyecto, se necesita una organización bien estructurada donde se contemple todo el entorno, estos pueden ser en el área de recursos humanos, administrativo, financiero, entre otros para que el emprendimiento tenga una estructura organizacional [6].

1.7 Incubadoras en el exterior

Los proyectos de incubación empresarial tienen gran auge en el mundo ya que se encargan de facilitar procesos en los nuevos emprendimientos con gran éxito. No solo albergan espacios para las startups o emprendedores, gran parte de sus funciones es analizar la viabilidad de los proyectos y encontrar vías de financiación [6].

Estable adventures es una estructura que basa sus proyectos en el campo gastronómico en España que puso en ejecución su programa de incubación y aceleración. Cinco startups seleccionados de entre más de 60 proyectos que respondieron a la convocatoria de (Jasius, 2009) a través de su plataforma Gastroemprendedores han comenzado un intenso programa de aceleración e incubación de una duración de nueve meses. Durante este periodo podrán acceder a los recursos que emplean las grandes compañías en este sector: experiencia y conocimiento, formación, servicios profesionales, y financiación [7].

1.8 Incubadoras en Ecuador

Las incubadoras que existen en el país son pocas, esto se debe a que recién se está introduciendo al país esta nueva modalidad de llevar proyectos en el área laboral y comercial. Existen empresas que se las denomina Working Up en las cuales sus bases principales son la innovación mediante la incubación de proyectos, esto ayuda al emprendedor a incentivar su capacidad innovadora, potenciado sus capacidades de generar proyectos nuevos en el país. Dentro de sus enfoques principales se encuentran la asesoría legal, supervisión contable y proyectos. [8]

Actualmente el Municipio de Guayaquil cuenta con un Centro de Innovación el cual brinda asesoría y préstamos financieros para la ejecución de proyectos. Dentro de sus prioridades está crear alianzas con entidades de la educación como la ESPOL y la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, en búsqueda de nuevas propuestas innovadoras que ayuden a fomentar nuevos



ingresos a la ciudad de Guayaquil. Este proyecto arranca con una inversión de \$925.000 dólares americanos los cuales servirán para crear un Centro de Innovación avalado por profesionales reconocidos en la ciudad. [9]

1.9 Ciclo de vida del negocio

En Ecuador existe un alto índice de emprendimientos los cuales están definidos en algunas etapas. Comúnmente el mayor porcentaje abarca un 51% y este se relaciona a los que tiene la intención de emprender dentro de un rango de años, luego se encuentran los emprendimientos que tienen un tiempo de vida no mayor a 3 meses de operación, estos emprendimientos en porcentaje reflejan el 21% de la población investigada los cuales determinan que el inicio del negocio se concreta por intención del emprendedor o en sociedad. [10]

Tabla 1.

Porcentaje en la proyección del negocio

Ahorro de dinero 28%	Buscar equipos 17%
Definir ideas del negocio 16%	Buscar local 14%
Organizar equipo de trabajo 13%	Plan de negocio 11%

1.10 Causales de un fracaso en un emprendimiento

Según el Espae (Escuela de Negocios de la ESPOL) en análisis que se realizó al GEM las problemáticas en los emprendimientos no varían en años anteriores los cuales se han identificado en los siguientes puntos:

- Inseguridad jurídica
- Trámites pesados y engorrosos para la creación y cierre de empresas
- Cambios tributarios
- Incertidumbre
- Inestabilidad

Esto genera a su vez una falta de apoyo al emprendedor por parte del sistema financiero público y privado en su financiamiento del proyecto.

Etapas iniciales del negocio: Experiencia deficiente y desconocimiento de administración, regulación, productos y mercados.

Inversiones: Excesiva inversión en activos y una falta de planificación que exista en la planeación en el tiempo.

Delegar funciones: Incorrecta delegación de funciones a personal no apto lo cual genere fallas en los procesos operativos de los negocios.

Financiero: Equivocada proyección en la fuente de recursos y excesivo endeudamiento para la dependencia del emprendimiento. Los adultos que fluctúan edades entre 27 y 47 años constituyen el 57% de la TEA 2017, similar a la proporción encontrada en 2016. La composición etaria de la TEA para emprendedores nacientes y nuevos es muy similar, con excepción del grupo de emprendedores nuevos entre 40 y 55 años, que alcanza 20% y muestra un incremento de 5 puntos porcentuales con respecto al 2016. [10]

1.11 Ecosistema Emprendedor

El ecosistema emprendedor se lo cataloga por las nuevas herramientas o modelos que sirven de guía, puede facilitar el desarrollo y las propuestas a ejecutar. Esta incidencia que se genera positivamente en los proyectos generará un amplio campo en la viabilidad en el comercio emprendedor [11].

Dentro de estos actores preponderantes en el ecosistema emprendedor contamos con las siguientes:

- **Incubadoras:** las cuales se encargarán de facilitar a los proyectos sus correctos procesos de ejecución mediante una guía para convertirlos en proyectos que se vuelvan viable comercialmente hablando.
- **Gobierno:** la optimización de políticas públicas y generar leyes e incentivos que amparen y beneficien los emprendimientos.
- **Sistema Financiero:** Alianzas con entes financieros para otorgar créditos comerciales para proyectos orientados en emprendimiento e innovación.
- **Organizaciones privadas:** Empresas públicas o privadas que estén dispuestas a generar inversiones en proyectos innovadores para el beneficio de matriz productiva.

Estas aristas que se generan ayudan y benefician al ecosistema, generando una ayuda importante al incentivo de nuevos proyectos. [12]

2. Materiales y métodos

Los métodos usados en el presente trabajo de investigación fueron:

- análisis FODA
- Fuerzas de Potter
- Análisis Pestel
- Modelo CANVAS

3. Resultados

La propuesta se basa en emplear un nuevo estilo de negocio que ayude a nuevos emprendimientos en la correcta ejecución de estos, brindar una asesoría integral que generen un correcto desarrollo comercial. Con esta nueva propuesta se pretende bajar el porcentaje de la mortalidad temprana de nuevos emprendimientos gastronómicos y darles oportunidad a emprendimientos innovadores. El modelo de negocio Canvas que es el que se va a emplear en la propuesta, se consideró como el más idóneo para este tipo de negocio.

3.1 Desarrollo de la propuesta

Se realizará una estructura organizacional de la empresa donde se implementará un modelo que sea el más idóneo, se establecerá la misión, visión y sus respectivas políticas empresariales. Se contempla el uso de manuales de operatividad en la incubadora, esto significa que todo proyecto incubado tendrá su respectivo proceso



estandarizado con sus respectivos análisis de avances y resultados.

Dentro de los proyectos que se tienen es crear un plan integral de medio digitales en la promoción y comunicación de la incubadora de negocios, los cuales contempla la creación de páginas web que servirán como medios de comunicación y de información con los emprendedores en un inicio. La propuesta también nos brinda un modelo en el cual se cree un centro de investigación de emprendedores gastronómicos donde puedan realizar proyectos de investigación en las instalaciones de la incubadora, ya que se contempla la creación del primer laboratorio gastronómico para profesionales y emprendedores. La implementación de este proyecto generará recursos sustentables a la incubadora ya que mediante el alquiler de este espacio físico que estará equipado con equipos con estándares de primera calidad para la producción de alimentos.

3.2 Analisis Pestel

El análisis Pestel nos brinda una idea clara de las condiciones externas que existen en el país a nivel macroeconómico, esto se refiere en el ámbito político, social, económico, tecnológico, ecológico y social para una empresa, las cuales deben ser consideradas para disminuir posibles amenazas o factores que puedan perjudicar en un futuro [13].

3.2.1 Político

Actualmente el gobierno apoya nuevos emprendimientos bajo la premisa de dinamizar la economía, existe el Código Orgánico Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. Dentro de los beneficios que da el Gobierno Central a emprendedores son la exoneración de impuesto a la renta durante los dos primeros periodos fiscales. En el año 2021 están programadas nuevas elecciones presidenciales y esto puede generar un ambiente de incertidumbre a los emprendimientos nuevos ya que se pueden generar nuevas políticas comerciales.

3.2.2 Económico

El país cuenta con una economía inestable y con un estancamiento en inversión extranjera, según el INEC la tasa de inflación anual en el 2019 cerro en negativo con un -0.07% el índice más alto desde el 2017. El Fondo Monetario Internacional proyectó un estancamiento y una contracción en la economía del país ya que el producto interno bruto (PIB) tendría una reducción del -0.05% afectando nuevos acuerdos comerciales. El gobierno está en búsqueda de alianzas con países de primer mundo como Estados Unidos, que puedan generar un crecimiento en el intercambio comercial que ayude a la matriz productiva del país, generando inversión y créditos para la banca que generen nuevas oportunidades al emprendedor nuevo. Según BAN Ecuador se colocó

900 millones de dólares en créditos a nuevos emprendedores a 1.260 emprendedores de todo el país. [14]

3.2.3 Social

El desarrollo social se centra en el progreso que tienen las personas y su ambiente emocional con la sociedad, actualmente según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el país cuenta con una tasa de desempleo 4.9% el índice más alto en los últimos tres años, el subempleo se ubicó en 19.7%, el empleo no pleno en un 25.9% y el empleo no remunerado en 10.4%, esto genera un ambiente poco favorable en la sociedad. Según el Instituto de Control Migratorio, la migración de extranjeros a nuestro país se incrementó en un 20% desde el 2015, en su mayoría extranjeros de nacionalidad venezolana y peruana. Esto ha generado una disminución en el pago de la mano de obra en los trabajos generando un aprovechamiento por parte de empresarios que evitan pagar remuneraciones justas y generando un descontento al sector laboral. [14]

3.2.4 Tecnológico

El país actualmente cuenta con tecnología de avanzada, un gran segmento de la sociedad tiene acceso a internet. Esto genera a su vez un beneficio a empresas y negocios que tiene más facilidad en promocionar o promover sus negocios mediante plataformas tecnológicas de gran alcance. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en Ecuador un 37.2 tienen acceso a internet en sus hogares, entre las ciudades que más usan el servicio de internet están Quito, Cuenca y Guayaquil. [14]

3.2.5 Legal

Cambio de leyes tributarias a favor de nuevos emprendimientos, impuestos y ordenanzas contraproducentes en el sector comercial. El Art. 78.- De la incubación de emprendimientos innovadores.- Los organismos competentes del Estado, con la participación del sector privado, mixto, popular y solidario o las instituciones de educación superior, establecerán mecanismos que permitan la prestación de servicios especializados para el desarrollo de emprendimientos innovadores y su consecuente generación de valor agregado el cual tiene como finalidad el apoyar a emprendedores en el ámbito tecnológico, innovación y saberes ancestrales. [15]

3.3 Fuerzas Potter

3.3.1 Competidores potenciales

Intensidad de bajo nivel 2 al ser un modelo de negocio nuevo en el país, no existen competidores directos en el sector gastronómico.

3.3.2 Negociación de proveedores



Intensidad de bajo nivel 2 los proveedores que se necesitan existen en una buena cantidad con precios competitivos y con gran experiencia en el mercado. Se cuenta hasta con 3 proveedores por sección o área.

3.3.3 Negociación de los consumidores

Intensidad baja nivel 2 al ser la única incubadora de negocios gastronómicos en la ciudad y en el país se cuenta con una ventaja al manejar tarifas únicas en el mercado.

3.3.4 Productos Sustitutos

Intensidad baja nivel 2 al ser una empresa nueva con ideas innovadoras y apoyo al emprendedor, marca una gran diferencia de cualquier asesoría focalizada en un área específica en el sector gastronómico.

3.3.5 Rivalidad

Intensidad baja nivel 1 no existen competidores directos en el sector comercial gastronómico, es un modelo nuevo de negocios con proyección comercial.

3.4 Análisis de Potter General

Mediante este análisis se pudo evidenciar que existe un bajo riesgo en el entorno comercial de este proyecto, al ser un modelo de negocio nuevo e innovador tiene ventaja ante la posible competencia que se pueda generar en un futuro. Una de las desventajas que existen es que al ser un modelo de negocio nuevo no está en la mente del cliente y ahí hay que tratar de sociabilizarlo de la forma más sencilla posible. Se concluye que en el análisis de las fuerzas de Porter el riesgo es bajo y no afectarán la ejecución del proyecto [16].

3.5 FODA

3.5.1 Análisis FODA

Se realizó un estudio FODA para obtener análisis más concretos de las posibles fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existirán en el proyecto a ejecutarse [17].

3.5.2 Fortalezas

Una de las mayores fortalezas es poder dar un servicio innovador en el mercado, la primera incubadora enfocada en proyectos gastronómicos del país, trato personalizado a los potenciales clientes, nuevas oportunidades de trabajo para profesionales gastronómicos, precios competitivos por introducción.

3.5.3 Oportunidades

Sector económico en amplio crecimiento, según el INEC el sector hoteles y restaurantes en la provincia del Guayas representa el 95% de remuneraciones para el sector laboral y en el proceso productivo del país representa el 11% de ingresos con restaurantes y hoteles. Alianzas con empresas públicas y privadas del país, ganar un mercado donde no existe competencia directa,

nuevos proyectos de emprendimientos que se generen en el país, potencial segmento de mercado.

3.5.4 Debilidad

Poco conocimiento en los clientes en esta nueva modalidad de negocio, poca experiencia adquirida en el tiempo por parte del equipo de incubación, tarifas nuevas en el mercado.

3.5.5 Amenazas

Créditos no aprobados por entidades financieras. Inestabilidad financiera en el país. Falta de inversores en los proyectos. Pocos emprendimientos.

3.6 Políticas de la empresa

3.6.1 Misión

Impulsar la creación de emprendimientos gastronómicos en el país, fomentando la matriz productiva mediante innovación, estrategias y ejecución de proyectos que aporten a la sociedad.

3.6.2 Visión

Ser la empresa número uno en proyectos de incubación gastronómicos.

3.6.3 Valores de la empresa

Innovación: Implementar en el país nuevas modalidades de trabajo que generen un beneficio a la matriz productiva, proyectos innovadores de emprendimiento será un pilar clave en la propuesta de la empresa.

Trabajo en equipo: Crear un equipo de trabajo profesional, capacitado en todo el ámbito gastronómico para tener resultados óptimos en la ejecución de los proyectos.

Confianza: Generar confianza en nuestros clientes como mayor fuerza motivacional.

Ética y honestidad: Realzar los valores éticos será una premisa principal de la empresa con sus colaboradores y clientes.

3.7 Análisis modelo CANVAS

3.7.1 Perfil del Negocio

Factory Gourmet es una empresa dedicada a la incubación de negocios comerciales enfocada en proyectos gastronómicos, dando una asesoría integral a nuevos emprendedores que desean aperturar negocios relacionados con las producciones de alimentos y la comercialización de estos [18]

3.7.2 Segmento de cliente

El segmento de cliente tiene un rango de edad de 23 a 65 años los cuales representan el 95% de nuestro mercado objetivo, el target está dirigido a un estrato social medio, medio alto. Dentro de nuestro campo de acción en busca de cliente tenemos emprendedores que tengan proyectos en mente con o sin capital de inversión, clientes de bancos aplicando préstamos de inversión a

emprendimientos, perfiles profesionales del área gastronómica [19].

En entidades financieras realizar alianzas estratégicas con bancos públicos o privados referente la inversión o en la derivación de proyectos de emprendimientos.

3.7.3 Clientes Entendidos

Tabla 2.

Clientes atendidos

Incubadora Gourmet Lab	
Nombre: Bowls and Grill Innovación: Restaurante local Fecha: 15/04/2019 Proyecto Incubado Situación actual: Operativo Ubicación: Guayaquil- Alborada 12ava etapa frente a la clínica Kennedy Alborada Logros: Se ha posicionado en el sector con una clientela fija, se han realizado convenios y alianzas con empresas del sector. Propietarios: Sr. Daniel Cevallos Ing. Ricardo García	
Objetivo Posicionar la marca del restaurante en la ciudad, brindar un variado menú con excelente calidad, en un futuro poder franquiciar la marca.	
Mercado potencial Personas que viven en el sector norte de Guayaquil. Personal que trabaja en la clínica Kennedy Alborada. Personal de Oficina que labora en el sector.	
	
	

3.8 Propuesta da valor

La propuesta de valor es el principal de todo proyecto que deseamos obtener de nuestro servicio y en que nos diferenciamos del resto, una de nuestras principales fortalezas es tomar proyectos desde que están en una fase de idea o intención, el mismo que será guiado por profesionales en cada área que sea necesario, desde su inicio hasta en su ejecución y puesta en marcha.

Dentro de las principales metas están en bajar considerablemente la tasa mortalidad de negocios temprana, crear una marca que la relacionen con éxito empresarial.

La reducción de costos o el saber emplear efectivamente el capital de inversión es la clave para no cometer errores en un futuro, realizar una inversión adecuada al momento que se va a ejecutar. Realizar detalle de avances de proyecto con el cliente, generará un trato personalizado continuo con los clientes. La realización de manuales de operatividad y gestión de procesos ayudará en tener una correcta organización dentro y fuera del negocio. La estandarización de procesos genera beneficios organizacionales y reducciones de costos en operaciones del negocio.

Proyección de gastos antes de realizar la inversión donde se contemple gastos operativos de 6 meses en la ejecución del proyecto, esto ayudará a tener reservas económicas para la fase de inicio del negocio. Evaluaciones constantes al personal que estará a cargo de los proyectos de incubación metas de tiempo e informes de resultados de gestión, así mismo la personal que será encargado de laborar en el negocio.

3.9 Canales

Los canales de comunicación son muy importantes en la gestión del negocio, una correcta promoción del modelo generará grandes réditos económicos a la empresa, campañas publicitarias en plataformas digitales como Facebook, Instagram, Twitter con un alto impacto comunicativo. La creación de una página web informativa donde detalle servicios, planes de incubación, staff de colaboradores, medios de comunicación y proyectos ya ejecutados. Promoción en ferias de emprendimientos con stands y material publicitario para la promoción de esta, ferias como Raíces la cual es promovida por el Municipio de Guayaquil, Mikuna Kausana de la Universidad de Guayaquil son mercados potenciales de clientes.

3.10 Fuentes de ingreso

- La incubadora tendrá diversas fuentes de ingresos como el cobro de asesorías a emprendimientos según lo que necesite el cliente, paquetes de asesoría en sus 3 etapas como son pre-incubación, incubación y post incubación.
- La realización de estudios de mercado y factibilidad para negocios gastronómicos sin necesidad de aplicar a un proyecto de incubación específico.
- Servicios de publicidad y marketing multiplataforma enfocados en proyectos gastronómicos. Diseños gráficos y Render (Diseños en 3D) para restaurantes.

- Capital de inversión en negocios que se consideren importantes para la empresa, pertenecer a los paquetes accionarios de negocios.
- Manejo de social media en proyectos gastronómicos, todo referente a promoción en redes sociales, videos, estrategias comunicacionales.
- Alquiler de instalaciones físicas en modalidad de Coworking gastronómico, talleres y/o laboratorios completos para producción de alimentos, estandarizaciones recetas y costos, investigaciones de productos, para profesionales que deseen dictar capacitaciones o cursos, charlas magistrales o emprendedores que desean realizar pruebas de menús con instalaciones de primer nivel.

3.11 Recursos claves

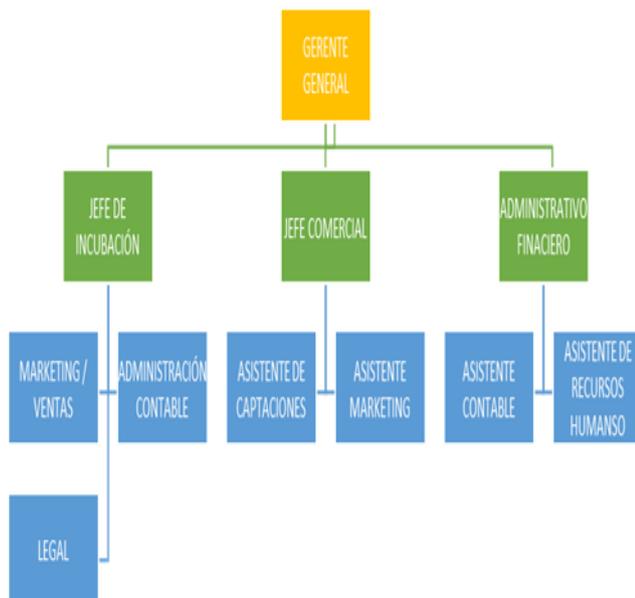


Fig. 2. Organigrama de funciones

Gerente General:

Representante legal de la empresa, entre sus principales funciones están la aprobación de proyectos, contratación del equipo profesional, permisos de funcionamiento y reglamentación en orden, estrategia y planeamiento del proyecto empresarial.

Jefe de incubación

Es el encargado de evaluar los proyectos que desean ingresar al programa de incubación, su visión y asesoría general referente al tema gastronómico del restaurante, aprobación de procesos y manuales de operatividad.

Jefe Comercial

Encargado de aprobación de todo lo referente al área comercial de la empresa, su misión es fomentar la implementación de las incubadoras en los nuevos proyectos gastronómicos, buscar estrategias comerciales

para realizar convenios y ventas que generen rentabilidad al proyecto, buscar capitales ángeles para el apoyo en proyectos de incubación.

Jefe Administrativo Financiero

Es el encargado de administrar los recursos financieros de la empresa, aprobación de montos de inversión para proyectos, encargado de tener al día todas las obligaciones tributarias, laborales y administrativas de la empresa.

Asistente Contable

Es el encargado de llevar los proyectos de incubación a nivel financiero, cuanto se va a invertir y llevar el debido control de la Inversión. Gestión de gastos junto a la persona que está emprendiendo, asesoría en inversión.

Asistente de Recursos Humanos

Encargada de llevar la nómina que labora en la empresa, tener documentación en regla de los colaboradores, tener obligaciones laborales al día y en regla.

Asistente en Marketing

Encargado en desarrollar los estudios de mercado y factibilidad a los proyectos gastronómicos, la creación de estrategias en marketing, proyección de ventas de los proyectos.

Asistente en Publicidad, Marketing y Ventas

Profesional que manejar temas como la social media de la empresa y los proyectos de incubación, posicionamiento de marca, diseño gráfico, estrategia de comunicación.

Asistente Financiero Legal de Proyectos

Profesional que se encargará de la contabilidad de los proyectos en su etapa de incubación, así mismo el Consultor legal se encargará de toda la reglamentación externa del proyecto que se está incubando y sus trámites pertinentes.

Jefe de compras

Encargado de las compras de los proyectos, es la persona que tiene contacto con proveedores, trabaja con conjunto con el emprendedor, el analista gastronómico y el analista financiero. Esta persona busca precios competitivos relacionados en las compras que necesite el proyecto de incubación.

3.12 Recursos Materiales

Los recursos materiales que se utilizaran para el proyecto de la incubadora de negocios son los siguientes:



Tabla 3.
Maquinarias y equipos

Descripción	Función	Cantidad
Cocina	Cocción de alimentos	1
Horno	Cocción de alimentos mediante hornado	1
Nevera	Conservar los alimentos	2
Congelador	Conserva de alimentos más perecibles por mayor tiempo	1
Campana extractora	Eliminar olores y humo	1
Mesa de trabajo	Organizar el lugar de trabajo	1
Licuadora	Procesar alimentos	1
Batidora	Mezclar alimentos	1
Microondas	Calentar alimentos	1
Parrilla	Cocción de alimentos mediante parrilla	1

Tabla 4.
Utensilios y herramientas para taller de producción e innovación.

Descripción	Cantidad
Ollas	4
Sartenes	2
Bowls	12
Pinzas	2
Cuchillos	4
Brochas	1
Cucharones	4
Coladores	2
Platos	8
Vasos	8
Perchas	2
Cubiertos	24
Balanzas	3

Tabla 5.
Muebles y enseres del taller

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Televisores	2
Proyector	1
Cámara	1
Sillas	15
Mesas	3
Computadora	1
Parlantes	2
Micrófono	3

Tabla 6.
Mobiliario de oficina

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Escritorio	8
Sillas	8
Computadoras	8
Televisores	1
Impresoras	2
Teléfono	3
Pizarra	1

3.12 Recursos económicos

Los recursos económicos con los que cuentan el proyecto es de una inversión tipo mixta, por parte de su propietario considera un valor de inversión de \$10.000 y el resto sería con un crédito a un banco privado por el restante de la inversión.

3.12.1 Socios claves

Los socios claves son importante para la estructura de la incubadora, son pilares fundamentales para la gestión de proyectos nuevos, desde líneas de créditos en comercios hasta créditos bancarios con entidades públicas. Los proveedores son aliados estratégicos que generan un salto de calidad para los nuevos emprendimientos.

Tabla 7.
Socios

Socios	Descripción
BAN Ecuador	Créditos de inversión
Red de inversionistas "Ángeles"	Inversionistas para proyectos
Fritega	Venta de equipos
Termalimex	Venta de equipos y herramientas
Asociación de Chefs del Ecuador	Convenios
Asesores independientes	Staff de profesionales
CFN	Créditos de inversión
Radio Forever	Medio de comunicación

3.13 Monto de Inversión

La inversión será ejecutada mediante capital de inversión junto a un crédito bancario con una entidad financiera, la inversión será de tipo mixta.



Tabla 8.
Monto de inversión

DESCRIPCIÓN	COSTO
Maquinarias y equipos	\$ 5.230,00
Utensilios y herramientas	\$ 673,00
Muebles y enseres	\$ 4.600,00
Mobiliario de oficina	\$ 5.700,00
Adecuaciones	\$ 2.500,00
Fondo de reserva	\$ 3.000,00
TOTAL	\$21.703,00
*Inversión tipo Mixta: \$12,000 Inversión propia	
\$10,000 crédito BAN Ecuador al 10,12% de intereses	



Detalle Simulación de Crédito

Tipo	PYME	Tasa Nominal(%)	9.76
Destino	Activo Fijo	Tasa Efectiva(%)	10.12
Sector Económico	N/A	Monto(USD)	10,000.00
Facilidad	Pequeña y Mediana Empresa	Plazo(Años)	5
Tipo Amortización	Cuota Fija	Fecha Simulación	2020-03-05
Forma de Pago	Trimestral		

Recuerda: Esta información es una simulación de crédito que permite familiarizarse con nuestro sistema. No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito.

Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	10000.00			
1	9606.16	393.84	244.00	637.84
2	9202.71	403.45	234.39	637.84
3	8789.41	413.30	224.55	637.84
4	8366.03	423.38	214.46	637.84
5	7932.32	433.71	204.13	637.84
6	7488.03	444.29	193.55	637.84
7	7032.90	455.13	182.71	637.84
8	6566.66	466.24	171.60	637.84
9	6089.04	477.61	160.23	637.84
10	5599.78	489.27	148.57	637.84
11	5098.57	501.21	136.63	637.84
12	4585.13	513.44	124.41	637.84
13	4059.17	525.96	111.88	637.84
14	3520.37	538.80	99.04	637.84
15	2968.43	551.94	85.90	637.84
16	2403.01	565.41	72.43	637.84
17	1823.81	579.21	58.63	637.84
18	1230.47	593.34	44.50	637.84
19	622.65	607.82	30.02	637.84
20	0.00	622.65	15.19	637.84

4. Conclusión

La investigación que se realizó en este trabajo de titulación concluye con los siguientes puntos:

Amplio nivel de aceptación por parte de las personas encuestadas, el 93% del público objetivo pagaría por una asesoría completa para el beneficio de sus negocios.

A través del análisis interno y externo se pudo determinar que existen desafíos principalmente económicos, políticos que se pueden contrarrestar con una adecuada estrategia e identificando las fortalezas del

negocio, que en este caso es la propuesta de valor diferenciada.

Se demostró que los potenciales clientes desean entre sus requerimientos un trato diferenciado, que puedan confiar en profesionales capacitados en ejecución de sus proyectos para resguardar su inversión y menos margen de fracasos.

A través Canvas (modelo de negocio) se pudo determinar que existiendo una correcta visión y empleando las herramientas de factibilidad, los proyectos gastronómicos pueden llevar una imagen corporativa en todas sus áreas con canales de comunicación directos, proveedores como aliados estratégicos dando como resultado negocios exitosos y con gran proyección en el mercado.

Referencias

- [1] L. A. Carvajal Pérez, F. R. Quinde Sari y H. G. Agudelo Casanova, Modelo de desarrollo emprendedor Estrategia aplicada a la UPEC, Cali: Editorial Bonaventuriana, 2021.
- [2] R. Alcaraz Rodríguez, EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO, México, D. F.: MCGRAW-HIL, 2011.
- [3] A. Cabrera, «Manejo de incubadoras,» Mexico , 2009.
- [4] P. Angelelli y V. Moori Koenig, Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional, BID: IDB Bookstore, 2004.
- [5] E. Cassin, «“INCUBADORAS DE EMPRESAS Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA,» 2015. [En línea]. Available: <https://bit.ly/35Kxwke>.
- [6] L. V. Hervas, «Incubadoras,» *Cinco Dias*, 2015.
- [7] C. Jasius, « Eatable Adventures,» 2009. [En línea]. Available: <https://www.eatableadventures.com/?lang=es>.
- [8] D. Tapia, «Working,» 15 junio 2017. [En línea]. Available: <https://workingup.com.ec/>.
- [9] Centro de emprendimiento e innovación, «Guayaquil Emprende,» 2018. [En línea]. Available: <https://www.guayaquilemprende.org/>.
- [10] ESPAE, «Espae,» ESPOL, 2017. [En línea]. Available: <http://espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>.
- [11] F. J. Duque-Aldaz, E. G. Pazan Gómez y W. A. Álvarez Vasco, «Factors affecting entrepreneurial intention of Senior University Students,» *Espacio*, vol. 39, n° 09, 2017.
- [12] S. Z. Piedra, «Articulación de los actores del ecosistema emprendedor como herramienta efectiva para la transición de un proyecto emprendedor a un proyecto comercialmente viable,» *Revista de la Facultad de Ciencias Químicas Cuenca*, p. 69, 2015.
- [13] D. Martínez Pedros y A. Milla Gutiérrez, Análisis del entorno, Ediciones Díaz de Santos, 2012.



- [14] INEC, «Ecuador en cifras,» 2019. [En línea].
Available:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/descargas-de-inec/>.
- [15] Código Organico de la producción, comercio e inversiones, Código Organico de la producción, comercio e inversiones, 2013.
- [16] M. E. Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business School, 2008.
- [17] D. Sánchez Huerta, ANÁLISIS FODA O DAFO, Madrid: Bubok , 2020.
- [18] R. D. Corozo Chancay, B. J. Pita Maldonado y F. J. Duque-Aldaz, «Diseño de un modelo de negocio basado en la metodología Canvas de cake's para personas diabéticas,» Universidad de Guayaquil, Guayaquil, 2020.
- [19] F. J. Duque-Aldaz, H. A. Pérez Benítez, J. P. Fierro Aguilar y E. G. Pazan Gómez, «Design of a business model based on Canvas method for the marketing of Smoothie Bowls in the Guayaquil's city (Ecuador),» *Espacios*, vol. 41, n° 07, p. 16, 2020.