



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

INSTITUTO DE ESTUDIOS DE RÉGIMEN
SECCIONAL DEL ECUADOR

IERSE

► *PROGRAMA:*

DIPLOMADO EN
GERENCIA DE GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
“DIPLOMADO SUPERIOR EN GERENCIA
DE GOBIERNOS SECCIONALES”

► *TEMA:*

*PLAN DE NEGOCIOS PARA INCUBADORAS EN LOS
GOBIERNOS SECCIONALES*

► *AUTOR:*

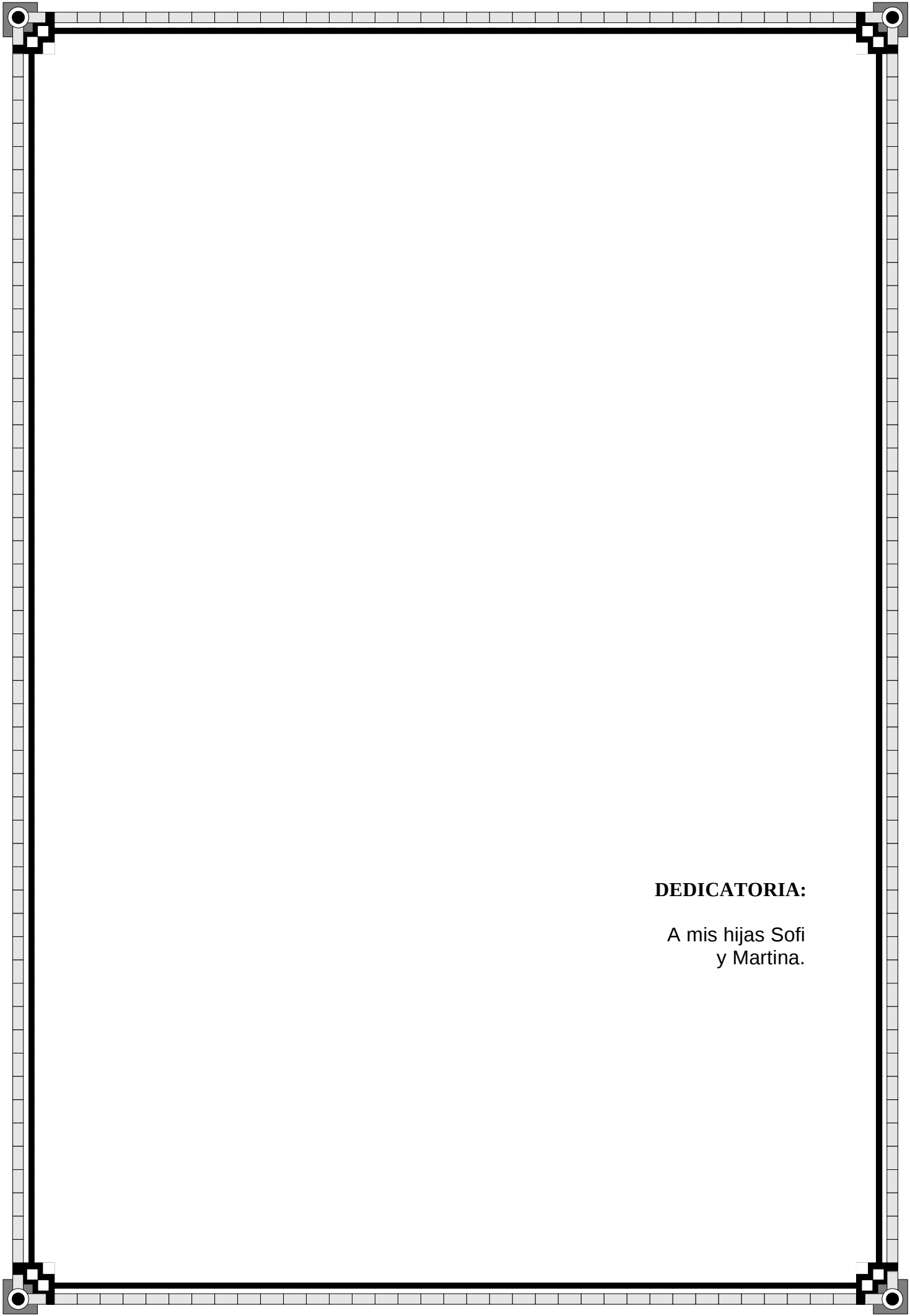
VICTOR HUGO BARROS P.

Cuenca - Ecuador

2006

AGRADECIMIENTO:

A la Universidad del
Azuay, al Instituto
Ecuatoriano de Régimen
Seccional, a sus
Autoridades y a los
Profesores



DEDICATORIA:

A mis hijas Sofi
y Martina.

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA INCUBADORA DE EMPRESAS PARA MUNICIPIOS

INTRODUCCION

El presente trabajo se enmarca dentro de lo que se denomina “El Plan de Negocios” para una Incubadora de Empresas para Municipios, el mismo se fundamenta en la necesidad de una organización adecuada y responsable para la consecución de objetivos trazados oportunamente, o sea, conformar un plan de negocios que canalice correctamente los recursos económicos obtenidos de las instituciones nacionales y/o extranjeras, ya sean esta públicas y privadas. La idea principal de este Plan es el dar a conocer de una manera clara y minuciosa las estrategias que la Incubadora va ha implementar para tener el mayor éxito posible en su ejecución.

La Incubadora que estará operada por una Municipalidad, se constituirá para captar empresas de todos los sectores del Ecuador, las mismas que serán seleccionas minuciosamente de las que se dediquen a realizar labores artesanales, prestación de servicios, actividades agrícolas, asesorías en diferentes ramas profesionales y no profesionales, etc. Su relación con las micro empresas incubadas se dará mediante el vínculo con las Municipalidades que intervengan en el proyecto de apertura de sus ámbitos de acción.

CONCEPTO

Uno de los instrumentos necesarios en cuestión de la técnica es el Plan de Negocios pues proporciona gran utilidad al manejo tanto de la empresa pública como de la privada,.

Esta herramienta es fundamental para el emprendedor, pues le ayuda a tener sistemas básicos de enlaces para conseguir financiamiento y para dar un buen destino a sus recursos económicos.

En la actualidad las incubadoras de empresas, conocidas como clusters, proporcionan al emprendedor la posibilidad de dar viabilidad a proyectos innovadores; los mismos que son estudiados cuidadosamente, requieren de todo tipo de asesoramiento, y una de sus herramientas es el Plan de Negocios, pues es el motor que mueve la economía del proyecto naciente; así de manera sistemática y organizada se determina cuales son las posibilidades de financiamiento y sus fuentes principales.

IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Para que todo proyecto naciente tenga posibilidad de éxito, es importante establecer con anticipación un plan de negocios idóneo, que es en definitiva una guía que nos conduce de principio a fin a conseguir nuestras metas.

Según estudios hechos por universidades alemanas han demostrado que los emprendedores que no cuentan con un Plan de Negocios sistémico adolecen de:

- ▶ Sobreestimación de la capacidad de operación
- ▶ Financiamiento inadecuado
- ▶ Falta de Calificaciones
- ▶ Insuficiente información de mercado
- ▶ Déficit de la planificación

Entre otras, éstas son las falencias a las que avoca la falta de una planificación y de un Plan de Negocios que otorga una máxima planificación financiera al proyecto que quiere surgir.

ELEMENTOS A INCLUIR EN EL PLAN DE NEGOCIOS

- ▶ Resumen ejecutivo
- ▶ Análisis del proyecto innovador
- ▶ Descripción del nuevo proyecto
- ▶ Descripción de los productos y servicios
- ▶ Descripción del mercado
- ▶ Estrategia de mercadotecnia
- ▶ Descripción de operaciones
- ▶ Descripción del personal
- ▶ Proyección financiera
- ▶ Necesidades de capital

A continuación estableceremos el porque de la razón de cada uno de los enunciados, de manera sintética vamos a definirlos.

Resumen Ejecutivo.- aquí se ofrece la visión general del porque del proyecto, es decir su propósito fundamental, resaltamos elementos claves del proyecto.

Análisis del proyecto innovador.- brinda un conocimiento del ser intrínseco del proyecto incluyendo las tendencias económicas y aspectos legales claves para reglamentar todo proyecto, de este modo determina los riesgos potenciales.

Descripción del nuevo proyecto.- aquí podemos determinar la misión del proyecto, así como los actores; la razón social y otros aspectos que nos llevan a que el proyecto tenga identidad y pueda ser descrito dentro de los protagonistas como hacia el entorno al que va destinado.

Descripción de productos y servicios.- la innovación y los nuevos retos son puestos a prueba en cada proyecto, por lo que la descripción de los productos debe realizarse de manera totalmente original y nos llega a descubrir la magnificencia de un producto adecuado y prolijamente estudiado tanto en su fondo como en su forma.

Descripción del mercado.- el mercado debe ser analizado tanto en su tamaño, así como tomar en consideración tanto las fortalezas como las debilidades de la competencia; aquí es parte fundamental hacer un análisis minucioso no solo de nuestro proyecto sino de los de la competencia para saber cual es el ritmo que debemos llevar.

El mercado es amplio y conlleva mucho cuidado al seleccionar el campo de acción o mercado hacia el cual nuestro proyecto va dirigido.

Estrategia de Mercadotecnia.- una de las estrategias básicas de mercadeo es conocer las características del producto, fijación de precios; todo esto logramos con una basta investigación del mercado que nos brinda la posibilidad de plantearnos estrategias ganadoras.

Descripción de Operaciones.- aquí encontramos métodos de fabricación o servicios, que son sistemas idóneos que nos llevan a encontrar una mejor forma del como hacer; los suministros y proveedores de servicios son así mismo importante dentro de la descripción de operaciones. Por último los procedimientos de control nos evocan a una buena administración, pues es preciso seguir las fases una a una y el control es una tarea indispensable en el buen manejo del proyecto.

Descripción del personal.- el manejo del talento humano es fundamental dentro del proyecto naciente, pues son los seres humanos los que van a manejar de principio a fin cada una de sus fases, por lo que la habilidad en la administración es básica; así como se administra con eficiencia el aspecto financiero, es menester que el recurso humano sea hábilmente administrado como base fundamental de la marcha de todo proyecto, consecuentemente su evaluación es precisa en cada momento; para esto el Plan de Negocios diseña las estrategias válidas para conseguir este fin.

Proyección financiera.- se da proyecciones de tiempo según lo que las estrategias establecen, generalmente su tiempo es de 1 a 5 años, dependiendo del cumplimiento eficaz de cada etapa que nos brinda la posibilidad de continuar con la siguiente.

El establecimiento de la compañía depende mucho del tiempo que conlleva, para que la siguiente etapa nos de un parámetro en tiempo de la duración y proyección del mismo.

Necesidades de Capital.- nos establece tres clases de capital como son: fondos necesarios para dirigir el negocio o capital semilla, monto disponible y monto solicitado por nuevas fuentes; los mismo que pueden ser reembolsable o no reembolsables.

NEGOCIOS Y PRODUCTOS

Unidades de Negocios

El “Plan de Negocios” de la Incubadora de Empresas Municipal tiene como característica el contar con un solo componente, que es el departamento de negocios, en donde se brindará el asesoramiento a los emprendedores sobre como financiar y fraguar sus productos o servicios de mejor manera y sin riesgos, para ello establecerá criterios para escoger los proyectos más viables y que representen garantía de eficiencia financiera, tanto para los emprendedores como para los inversionistas. Para ello la unidad contará con profesionales calificados por la misma Incubadora y que tengan afinidad en cada línea de acción, así como trabajar en agrupaciones híbridas que le permitan tener una visión más amplia de los ideales.

El perfil de los programas propuestos por los emprendedores deberá enlazarse con la idea principal de la Incubadora, para que los profesionales que deban analizar las características de cada propuesta tomen en cuenta que las mismas cumplan con los requisitos previos de desarrollo sustentable en cada zona de influencia. Esta responsabilidad será compartida entre los emprendedores y los incubadores.

Portafolio

El portafolio esta definido por los distintos potenciales clientes de la Incubadora. Específicamente comprenden las herramientas que la institución ofrece a los emprendedores para que puedan llevar adelante sus ideas innovadoras. Este servicio se lo va ha implementar para que los ideales impulsivos sean encaminados de una manera segura y con financiamiento incluido. Se hace hincapié en que la Incubadora sea municipal, porque este ente tiene información y constituye una garantía para la consecución, como contraparte legal, de las inversiones traídas del exterior para impulsar el desarrollo de las zonas que así lo requieran en todo el país.

Es necesario que los recursos humanos existentes en las zonas de influencia de la Incubadora, que tiene habilidades y destrezas, sean debidamente encauzados hacia una política económica directa, sin intermediarios, para que las regalías obtenidas sean reinvertidas por los mismos beneficiarios. Es decir, que los mismos promotores de las ideas innovadoras, sean quienes participen directamente con la ejecución de los planes aprobados, contribuyéndose así con la capacitación y el desarrollo profesional de los involucrados. Se considera que las incubadoras, ya establecidas en el país, cubren de una manera generalizada las necesidades económicas, sociales, medioambientales, etc. Por lo que se busca, a través de esta nueva incubadora, la especialización en el desarrollo y exportación de los productos artesanales que así lo requieran, en una asistencia de servicios netamente profesional a entidades públicas y privadas, el asesoramiento profesional en el campo de la agricultura, así como en tantas otras actividades comerciales que existen y que puedan surgir en el futuro.

El portafolio se encargará de tomar las decisiones más pertinentes dentro de la Incubadora, ya sea con decisiones de los directivos y/o con la coordinación de las distintas unidades de trabajo. De ser necesario, se deberán implementar o crear nuevas unidades que realicen distintas tareas de las ya asignadas, lo que coadyuvará a una mejor prestación de los servicios. De la misma manera esta unidad anulará otras si es que éstas no cumplen a cabalidad con los objetivos impuestos por la Incubadora o, si es que sus acciones no tienen repercusión positiva para la Incubadora y para la sociedad.

Dentro de las atribuciones que tiene el portafolio a su cargo, está la de asignar recursos económicos a las unidades que lo necesiten para que su trabajo se realice de una manera competente y sin retrasos. A otras unidades se les concederá recursos para mantener la regularidad en el trabajo, que se entiende, lo realizarán de acuerdo a las metas trazadas. Asimismo, el portafolio está encargado de la transferencia de recursos económicos de una unidad determinada hacia otra que requiera crecer o mantenerse. También establecerá de qué unidad de trabajo obtendrá los recursos que la Incubadora necesitará para su total puesta en marcha.

Identificación de Productos o Servicios

Se entiende por productos o servicios aquellos que forjan los ingresos para la incubadora, es decir, el servicio de incubar empresas que tengan ideas innovadoras dentro de las distintas ramas de comercio. Estos parámetros servirán para que los emprendimientos sean calificados, asesorados y financiados de una manera técnica y profesional, de acuerdo a las características convencionales.

Factores Diferenciadores

En todo el país existen numerosas comunidades y centros poblados que se dedican a diferentes actividades para su sustento, ya sea elaborando productos locales, prestando servicios en áreas diversificadas, etc. Cuando se trata de la exportación de los productos, éstos pueden ser exportados directamente por los productores, o las prestaciones pueden ser ofrecidas de una manera objetiva al usuario final.

El empeño de la incubadora es acoger los proyectos vinculados a estas actividades y enviarlos a otros países que valoren los trabajos nacionales y, en el caso de servicios, que los mismos puedan ser apropiados a las verdaderas necesidades de los beneficiarios. Por ejemplo: El destino predeterminado de los productos artesanales es Norteamérica y Europa, sin descartar el seductor mercado Asiático. Por otro lado, la incubadora pretende repercutir reducidamente en los costos económicos que tengan que invertir los

emprendedores innovadores, porque entre uno de sus objetivos esta la captación de recursos económicos que cuenten con bajos intereses y, adicionalmente, con una reducción de los gastos operativos.

Logística

El Plan de Negocios de la Incubadora de Empresas Municipales contará con una oficina adecuada para el efecto, en donde será el centro de operaciones en la recepción de propuestas y también para las conexiones con las entidades nacionales e internacionales que realicen los desembolsos de los fondos económicos requeridos. La ubicación de los diferentes espacios físicos consta detallada en la propuesta de la Incubadora.

MERCADO

Definición del Mercado

El mercado que tiene como propósito atraer la Incubadora son los distintos grupos de productores de mercancías y prestadores de servicios que existen difuminados en el país. La idea principal es que emprendan sus negocios con ideas innovadoras, utilizando recursos materiales y humanos de cada una de los diferentes sectores, en donde los Municipios locales crean conveniente implementarlos. Es cierto que existen distinguidas incubadoras establecidas en el país, entre otras, Emprender localizada en la ciudad de Quito, Incoval instaurada en Guayaquil y en la región austral están Impulsar en Cuenca y la Agencia de Desarrollo en Loja. La nueva entidad procura conseguir una diferencia de preferencia en sus prestaciones personalizadas y ágiles.

Se estima que la constitución de la organización es oportuna porque el país atraviesa tiempos de cambios y de renovaciones en cuanto a sus productos y servicios; además porque el mercado internacional valora los productos hechos con materia prima originaria y, por otro lado, los profesionales ecuatorianos se han capacitado responsablemente y son idóneos para producir bienes y servicios. La promoción de comercial cuenta, entre otras herramientas, con las tecnológicas implantadas por efectos

de la globalización, como el Internet. Se estima una considerable ventaja competitiva sustentable, porque las actividades serán coordinadas por un grupo de trabajo multidisciplinario dedicado a tiempo completo, que estará a cargo de realizar los estudios respectivos sobre los productos o servicios propuestos, es decir, su responsabilidad se centrará única y exclusivamente en esa actividad comercial y no a una gran variedad que ocasionaría diversidad de actividades.

Perfil del Cliente

Se estima que en el país existen necesidades muy urgentes en cuestión de legalización o formalización de una gran cantidad de negocios informales; esto se debe regularizar de una u otra manera. La opción de la Incubadora de Empresas Municipales, esta encaminada en este sentido, porque el involucrar a los Concejos Cantonales en el adelanto del sector privado con las micro empresas, es una acción de desarrollo local.

Mercado Potencial

Como se acotó anteriormente, los potenciales usuarios de los servicios que prestará la incubadora, son los emprendedores de todo el país que tengan ideas innovadoras en la fabricación de productos, prestación de servicios, etc., que estén conformados legalmente o que trabajen de una manera informal. Estos clientes de la Incubadora están distribuidos en diferentes localidades del territorio ecuatoriano y se estima que están alrededor de % (número aproximado de artesanos).

Tendencias del Mercado

El proyecto de la Incubadora establece que las tendencias de los productores artesanales, los prestadores de servicios, etc., van encaminadas a la elaboración de sus mercancías para la exportación y/o para emplear personal capacitado en diferentes campos, utilizando mecanismos de ayuda mancomunada como el formulado en esta tesis. La mayoría de productos, en especial los artesanales, generalmente no son perecibles y tienen su aceptación en el mercado internacional al cual van hacer comercializados. Por otro lado, la prestación de servicios, tercerizados, están actualmente en boga y pretenden consolidarse en el mercado laboral de las empresas públicas y privadas.

Etapas de cristalización.

El lanzamiento de un producto o de un servicio de Incubación de empresas, es relativamente nuevo en el mercado ecuatoriano, porque en este caso se dirige a un segmento potencialmente productivo no siempre tomado en cuenta en este tipo de proyectos. Muchos pequeños y medianos empresarios ven frustradas sus aspiraciones de crecimiento cuando no pueden vivir dignamente de su arduo trabajo y observan como los intermediarios o los grandes poderes económicos absorben los beneficiados de una “sana competencia”. El posicionamiento de la Incubadora logrará que las ciudades y las comunidades en donde estén ubicadas las futuras micro empresas, progresen de una manera más justa y equitativa, incluso evitando la migración de compatriotas que indignamente sacrifican sus familias y sus vidas en el exterior, realizando labores no siempre bien remuneradas y habitualmente en condiciones de total degradación humana.

Etapas de crecimiento

Con el pasar del tiempo se pretenden que la Incubadora crezca en el espectro de los micro empresarios y así coopere con el bienestar económico y social de sectores hasta ahora abandonados en una importante sección territorial del país. No se puede descartar la opción de ampliar la gama de productos incubados, porque en este mundo globalizado las expectativas de crecimiento e intercambio comercial son bastante alentadoras. De la misma manera, pueden surgir nuevas incubadoras especializadas en productos similares o de diferente índole, proyectadas por la superación de la actual opción. Sin embargo, esto es saludable para que los favorecidos tengan más opciones de elegir entre una u otra Incubadora. Es menester subrayar que esta posible amenaza contribuirá para estar pendiente de los pasos que la competencia pueda dar.

Etapas de madurez

Es imperativo que la incubadora haya afincado sus raíces con mucha prestancia y con una divulgación apropiada dentro del público objetivo (target). Sin embargo, no

podemos quedarnos en las ideas iniciales, porque éstas pueden quedar obsoletas, ya sea por la saturación o insatisfacción del mercado o porque la competencia se instauró con más fuerza y con mayores y mejores servicios tecnológicos y con atractivas ventajas competitivas. La Incubadora propuesta en esta tesis tendrá que también innovar en la prestación de los servicios, debiendo encontrarse otros frentes de desarrollo de diferentes productos y de nuevas demandas, generando propuestas que mejoren la actividad comercial ya establecida. Esto se lo puede lograr con las evaluaciones periódicas a las que estará sometida la Incubadora.

Etapas de declinación

Se espera que la incubadora permanezca durante un tiempo ilimitado en el mercado nacional. Pero no debemos descuidarnos de los constantes cambios que sufrimos diariamente; éstos harán que las directrices se encaminen a la reingeniería de los procesos y de la ejecución de nuevos servicios. Para que estas nuevas formas de acción sean implementadas adecuadamente y en el tiempo oportuno, se requiere realizar evaluaciones constantes sobre la marcha y así poder determinar las operaciones orientadas a posibles mejoramientos de cambio o de correcciones. Es imprescindible moverse en los espacios de tiempo pertinentes para no quedar fuera del agresivo impacto comercial.

COMPETENCIA

Fundamentalmente nuestra competencia directa son las Incubadoras ya establecidas en el Ecuador. Sobre todo en la ciudad de Cuenca la Incubadora Innopulsar constituida como Corporación Incubadora del Austro, que tiene como misión “Incentivar la generación de proyectos productivos en la región y apoyar e impulsar eficazmente su realización garantizando su éxito mediante el apalancamiento y la gestión sinérgica de los recursos de la Incubadora, los emprendedores y todas las personas e instituciones interesadas en los proyectos.” Otros productos análogos que proponen venderlos en el país o exportarlos ya son comercializados en otros países.

Ventajas Competitivas

La conformación de la incubadora se sustenta en el aislamiento del cual han sido objeto muchos emprendedores en distintas funciones, ya sea por una inadecuada información o por un asesoramiento defectuoso. No se puede descartar que los que han sido tomados en cuenta no tengan toda la confianza para adentrarse en un proceso de esta naturaleza. Las posibilidades en cuanto a clientes de los servicios de la Incubadora son bastante amplias, pudiendo obtenerse información detallada en entidades como el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC, las Cámaras de la Producción, la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas S.R.I., etc. A nivel internacional a través del Internet se puede incursionar en organismos de cooperación técnica y financiera como la Corporación Andina de Fomento C.A.F., el Banco Interamericano de Desarrollo B.I.D., y otros públicos y privados que tiene disponibilidad de financiamiento y capacitación. Además la senda esta abierta hacia los mercados electrónicos y físicos en donde se puedan ubicar las mercancías e incluso los servicios de las micro empresas incubadas, pues esa proyección se encuadra dentro de las posibilidades de expansión.

Riesgos Competitivos

Uno de los riesgos competitivos más considerables que deberá enfrentar la Incubadora de Empresas para Municipios es, sin duda, la experiencia ganada y el tiempo de permanencia en el mercado de las incubadoras ya establecidas y especialmente la incubadora Innpuasar que se encuentra en el mismo ámbito de operación, que inicialmente cubrirá la nueva Incubadora. Adicionalmente, hay que tomar en cuenta a los comisionistas que actualmente se dedican a la comercialización interna y externa de las mercancías elaboradas por el sector formal e informal implantado en el Ecuador.

Estrategias de la Competencia

Por estar inmersa en nuestra realidad cercana, se ha realizado el estudio de la competencia directa, en este caso de la Incubadora Innpulsar, la misma que fundamenta su estrategia en la conversión de las “ideas y proyectos en productos y/o servicios de valor”, de esta manera busca generar empresas que este acordes a la dinámica actual; es decir, que sean competentes dentro del mercado globalizado. Según la información obtenida de la página Web:

<http://www.innpulsar.com/contenido.php?idMenu=2&idParam=14> de la Incubadora en referencia, la misma ha implementado una Estrategia de Innovación, con las siguientes particulares:

- Potenciar la industria existente mediante procesos logísticos y de reducción de costos.
- Atraer emprendedores con las siguientes características:
 - Innovadores
 - Apasionados por su proyecto
 - Dispuestos a “apostar” por su emprendimiento
 - Con disposición al riesgo
- Acompañar emprendimientos con:
 - Alto impacto financiero y con rentabilidad
 - Capital del primer año de vida resuelto
 - Estructura societaria resuelta.
 - Impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente.

Otros Estudios

Hemos revisado también las estrategias de otras Incubadoras a nivel nacional. La Incubadora Emprender, con domicilio en la ciudad de Quito, en su página Web: www.emprender.com.ec/index.php?module=pagemaster&PAGE_user_op=view_page&PAGE_id=4&MMN_position=2:2, no habla precisamente de estrategias, pero si de principios que son los siguientes:

- ✓ PASIÓN: Para convertir tus ideas en realidad.
- ✓ INNOVACIÓN: Para crear empresas competitivas.
- ✓ COMPROMISO: Para ser constantes hasta alcanzar el éxito.

La Fundación Agencia de Desarrollo Empresarial (ADE) de la ciudad de Loja,

POSICIONAMIENTO

Estrategia de Posicionamiento

Se intuye que los clientes desean un espacio más personalizado y causen un impacto positivo en los servicios que se brindan hasta el momento por parte de las Incubadoras que se constipan en la competencia. Asimismo, se contará con una capacidad operativa eficiente y de gestión coherente para que el posicionamiento que se desea innovar con la nueva Incubadora de Empresas para Municipios, sea de reconocimiento por parte de los interesados (sujetos de crédito) y por las organizaciones que vayan a financiar las ideas propuestas (entidades crediticias).

Luego de presentar los proyectos la Incubadora analiza las perspectivas para adentrarse en el paso inicial que es la preincubación. Para su aprobación, la competencia directa otorga un capital semilla que es concedida por FUNDACYT y la Red de Incubadoras de Empresas del Ecuador. Esta misma labor hay que realizar en la Incubadora de Empresas para Municipios, con los órganos estipulados en líneas anteriores, con los que se lleguen a los acuerdos y con la Red de Incubadoras de Empresas del Ecuador. Así como la competencia utiliza ciertas acciones para ubicar los créditos, nuestra Incubadora también deberá someterse a similares condicionamientos; es decir, colaborar financieramente en las distintas etapas del proceso: constitución de las empresas, su puesta en marcha e inicio de actividades comerciales.

Por otro lado, la competencia directa proporciona sus servicios a los individuos que cuenten con 18 años de edad en adelante y que los mismos no sean miembros de otras sociedades que estén vinculadas con el mismo objeto social de la empresa ha

incubarse, para lo cual presentan una declaración jurada. En nuestra oferta consideramos adicionalmente que las personas que presenten sus proyectos no estén capacidad económica suficiente para apuntalarse por sí solos en sus negocios. Esto es coherente porque se requiere una reactivación de la economía solidaria y que los micro empresarios puedan consolidarse dentro del mercado nacional e internacional.

Con esta proyección se intenta que el servicio de incubación que ofrecerá la incubadora..., sea de primera calidad, que entre en el mercado con fuerza y aceptabilidad de los emprendedores creadores de negocios, que los productos que van hacer objeto del análisis cumplan con los requerimientos de exportación y que los mismos puedan ser ubicados en mercados extranjeros de una manera efectiva. Solamente así podremos lograr una ventaja competitiva. En el transcurso de los procesos no podemos dejar de lado la evaluación de las acciones tomadas y de las finalizadas; esto nos servirá para replantear las gestiones deficientes o para mejorar otras. Es por eso que el plan estratégico inicialmente elaborado, deberá ser siempre flexible.

Estrategia de Marcas

La marca que va hacer introducida en el mercado es la Incubadora de Empresas para Municipalidades, que por estrategia deberá superar las expectativas del público sobre la competencia.

RECURSOS Y PROCESOS

Análisis de Recursos

Es la herramienta que utilizamos como soporte para elaborar nuestros servicios. En este caso la incubación de empresas con base tecnológica es el mejor sistema adecuado a nuestras expectativas. Por ende la prestación de nuestros servicios estarán respaldadas por una importante sistematización de los procesos, es decir, con tecnología de primera calidad.

La incubadora..... cuenta con un importante equipo de profesionales de distintas especialidades. Esto garantiza que un grupo multidisciplinar pueda aportar con objetividad y claridad con sus conocimientos y experiencias sobre temas de su área profesional. La división del trabajo se fundamentará en actividades concretas, según la especialización de cada experto por separado y, cuando se requiera información sobre otros procesos ligados o para pedir asesoramiento, se concertarán reuniones de trabajo entre los actores de la agrupación heterogénea o con otro personal de diferentes departamentos que funcionen en la incubadora.

En este contexto, existe la posibilidad cierta de que muchas diligencias que no tengan que ver con temas técnicos, legales, contables, de marketing, etc., puedan ser servicios tercerizados hacia otras empresas que se dedique específicamente a: entrega y recepción de correspondencia, servicio de guardianía, servicio de limpieza, etc.

Plan de Producción

Nuestros Gobiernos Seccionales requieren de un plan de producción indispensable en toda área tanto en lo público como en lo privado, pues esta útil herramienta otorga estrategias productivas; particularmente en el caso que nos ocupa los Gobiernos Seccionales para cada uno de sus proyectos necesita contar con un plan de producción encaminado al logro exitoso de sus objetivos.

Con este plan se puede aplicar contabilidad exacta de todos los activos fijos o capitales de inversión, los mismos que deberán ser comparados con sus respectivos costos, así como deberá ser tomado en consideración los costos operacionales y de depreciación; para que nuestro panorama financiero se amplíe.

El plan de negocios busca como objetivo principal el producir y vender los productos o servicios, según la cantidad que se ha pretendido producir.

Especial tratamiento tienen los activos fijos pues estos son perecederos a corto, mediano o largo plazo; con el pasar del tiempo, los artículos innovadores pierden su valor de manera vertiginosa, por eso es necesario aplicar un plan de negocios basado en la producción para saber si las inversiones que realizamos son oportunas y cuanto se ha

ganado o perdido; pues todos estos rubros económicos son fundamentales a la hora de conseguir nuestras metas.

PLAN DE ORGANIZACIÓN Y AMINISTRACION

Con este plan el emprendedor se nutre de importante información como:

- ▶ Entidades legales
- ▶ Acciones y actividades
- ▶ Experiencias técnicas y empresariales de los socios
- ▶ Estructura organizacional

Es muy importante enfocarnos en un estatus legal adecuado, precisamente es en el establecimiento del plan de negocios donde se definen tales parámetros útiles para:

- ▶ Definir los requerimientos necesarios de capital
- ▶ Establecer el nivel de deudas
- ▶ Aclarar cuales son las tasas de impuestos y derechos
- ▶ Conocer los requerimientos de la Comunidad
- ▶ Requerimientos de las Autoridades y nuestros aliados
- ▶ Establecer los estatutos y reglamentos idóneos para regir el proyecto basándonos en un marco legal preciso.
- ▶ Costos operacionales

Para fortalecer el proyecto innovador el emprendedor debe ser conocedor de la necesidad de asociarse con otras entidades tanto del sector público como del privado, pero se debe establecer dentro del Plan de Negocios cuales son los que participan financieramente, así como diseñar y definir los roles, derechos y responsabilidades de cada uno para que en la marcha no existan tropiezos por falta de un diseño adecuado del Plan de Negocios.

ANALISIS FODA

Su significado se refiere a las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas** que surgen en cada proyecto por emprender; las mismas que deben ser cuidadosamente estudiadas al iniciar un emprendimiento y precisamente se debe dar dicho estudio dentro del Plan de Negocios.

Esta herramienta analítica permite trabajar con una gama de información útil para el negocio o proyecto que se requiere.

El Plan de Negocios al realizar el análisis FODA, permite obtener un examen exhaustivo de la relación que se da entre las características particulares del proyecto naciente y el entorno en el cual se va a desenvolver, poseyendo información valiosa para saber como se va a competir en un mercado que exige nuevos y mejores retos cada vez.

Enfocarse en los factores claves es parte de la estrategia a desarrollarse dentro del Plan de Negocios, poniendo gran énfasis y haciendo un parangón entre FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES, versus DEBILIDADES Y AMENAZAS.

Se recomienda establecer una lista en la que mediante una técnica ya conocida como la lluvia de ideas analizar todos estos puntos, sin prejuizarlos, luego se va haciendo la selección y posteriormente se define con cuales contamos para nuestra estrategia.

Plan de Financiamiento

Si pudiéramos definir al Plan de Financiamiento podríamos decir que es la parte intrínseca del plan de negocios; es decir su razón de ser.

Por tanto un plan financiero es de suma importancia, pero debe ser establecido cuidadosamente pues requiere contener los siguientes elementos indispensables:

- ▶ Capital total y plan de financiamiento
- ▶ Declaración periódica de estados de pérdidas y ganancias
- ▶ Planificación constante de liquidez, es decir tanto de flujo de caja como efectivo.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Es preciso conocer como uno de los puntos clave las fuentes de financiamiento, pues para emprender un plan de negocios este particular es trascendental; entre estas fuentes de financiamiento tenemos:

- ✱ Capital Tradicional
- ✱ Capital Propio
- ✱ Préstamos de varias fuentes informales
- ✱ Otras incubadoras de empresas
- ✱ Capital de riesgo
- ✱ Inversionista Ángel

Capital Tradicional.- aquel que proviene de los préstamos hechos a los bancos, a largo plazo y con altas tasas de interés que las hechas a corto plazo.

Capital Propio.- puede ser en efectivo o en especies, y es el aporte de los socios y se incluye en el patrimonio de la empresa para aumentar su valor comercial y obtener otras fuentes de financiamiento.

Préstamos de varias fuentes informales.- es lo más común sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, permite formalizar las condiciones del préstamos desde un comienzo.

Otras incubadoras de empresas.- estas brindan servicios a cambio de acciones de la empresa o proyecto naciente.

Capital de riesgo.- se da cuando grandes inversiones hechas dan la posibilidad de grandes ganancias para la empresa, por lo que se produce una recuperación del capital de inversión. Varios inversionistas son los involucrados en esta clase de fondos.

Inversiones Angel.- lo integran inversionistas privados que invierten en las iniciativas, pero basados en su propia cuenta y riesgo, buscando obtener rentabilidad y una mejor participación de mercado.

B IBLIOGRAFIA

▣ TEMAS ADMINISTRATIVOS

De Beas. Antonio.

Organización y Administración de Empresas, España, McGraw-Hill, Interamericana
(Octubre 1993)

▣ PLANES DE NEGOCIOS

Costadeña Martínez. Luis.

Implementación: El arte de convertir los planes de negocios en resultados rentables,
Ciudad de México, Ed. Nuñez Carranza. (Enero 1995)

▣ MERCADEO

Kloter, Phillip.

Los diez pecados capitales del marketing: Indicios y soluciones, Barcelona. Planeta.
DeAgostini (Enero 2005)

Luther, William

El Plan de Mercadeo, Bogotá, Ed. Norma (Abril 2003)

✱ **AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL:** Plan de Negocios

INTERNET:

▣ EMPRENDETEC (RED DE INCUBADORAS)

- www.itesm.mx/pai/publico/home/homedoc

▣ PROYECTO CIUDAD DEL SABER

- www.ciudaddelsaber.org.pa/es

▣ SECRETARÍA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

- www.senacyt.gob.pa

▣ SITUACIÓN ACTUAL DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS DE MONTEVIDEO:

- www.montevideo.gub.uy/pymes/Oportuni/incuba.htm

▣ INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DE ANTIOQUIA

- www.incubadora.org.co

▣ INCUBADORA DE EMPRESAS

- www.gestiopolis.com/lidera/revistas/edic9/Incubadora.htm

▣ INCUBADORA DE EMPRESAS

- www.junin.mun.gba.gov.ar/html/promocion/incubadora.htm

▣ INCUBADORA DE EMPRESAS COPPE/UFRJ

- www.incubadora.coppe.ufrj.br/

▣ INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA USFQ

- www.usfq.edu.ec/incubadora/

