UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA INCUBADORA DE NEGOCIOS EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO BAJO LA PERSPECTIVA DEL DESIGNING FOR GROWTH

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:
Bach. Walter Daniel Gamio La Torre

Chiclayo, 15 de Abril de 2018

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA INCUBADORA DE NEGOCIOS EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO BAJO LA PERSPECTIVA DEL DESIGNING FOR GROWTH

POR:

Bach. Walter Daniel Gamio La Torre

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rosse Marie Esparza Huamanchumo

Presidente de Jurado

Mgtr. Cruz Pupuche Linda Marita

Secretario de Jurado

PHD. Jorge Alfredo Huarachi Chavez

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres a quienes quiero y admiro, por su apoyo incondicional, cariño y motivación en todo momento a largo de mi vida y formación profesional y a mi asesor de tesis a quien estimo y admiro por su apoyo, asesoría y valioso aporte para la realización del proyecto.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por darme conocimiento, voluntad y sabiduría para culminar satisfactoriamente este proyecto, a mis padres por estar siempre conmigo apoyándome, a mi familia y amigos. Agradecer a mi asesor de tesis, por su ardua labor y compromiso en la realización de este proyecto.

Un agradecimiento a los expertos que participaron en esta investigación con sus opiniones sobre incubación de empresas, sus aportes nos ayudaron a conceptualizar el modelo de incubadora de negocios para la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Juan Camilo Quinteros, Gerente de Innovación y Emprendimiento de la Andi.

Sebastian Vidal, Director ejecutivo en parallel 18.

Cecilia Allende, Analista de Capacitación en Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE PUCP).

Carlos Zapata, coordinador de incubación de emprende up.

Maria Teresa Guerra, coordinadora de pre incubación de emprende up.

RESUMEN

El propósito de esta investigación es analizar las incubadoras de empresas, y factores relevantes que deben tener lugar dentro de estas organizaciones para diseñar un modelo de incubadora de negocios universitaria.

El objetivo general es hacer una propuesta de diseño de una incubadora de empresas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo bajo la perspectiva del Designing for growth, es decir un diseño de atributos para una incubadora de negocios.

La metodología utilizada fue Designing for growth que consta de cuatro etapas con diez herramientas que nos sirvieron para el diseño de la incubadora de negocios.Se aplicaron encuestas y entrevistas a profundidad en las etapas de investigación.

En los resultados obtuvimos que la principal motivación por la que un emprendedor decide iniciar su negocio, es para aprovechar las oportunidades que le proporciona el Mercado, seguido de tener independencia personal.
Las características que en su mayoría se identifican como inherentes al emprendedor, son la propensión por asumir riesgos, tolerancia al trabajo duro y habilidades sociales, entre otras. Conclusiones 45.8% del alumnado que se considera emprendedor, del que un 11.4% ya tiene un negocio establecido.Se obtuvo un prototipo a nivel de atributos relevantes para la incubadora de negocios, testeado por expertos en incubación de empresas.

Palabras Claves: Creación de empresas, startups
Clasificaciones JEL: M13

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze business incubators, and the relevant factors that must take place within these organizations to design a university business incubator model.

The general objective is to make a design proposal for a business incubator at Santo Toribio de Mogrovejo Catholic University under the perspective of designing growth, that is, an attribute design for a business incubator.

The methodology used was designing for growth that consists of four stages with ten tools that served us for the design of the business incubator. Surveys and in-depth interviews were applied in the research stages.

In the results we obtained that the main motivation for which an entrepreneur decides to start his business, is to take advantage of the opportunities provided by the Market, followed by personal independence.The characteristics that are mostly identified as inherent to the entrepreneur, are the propensity to take risks, tolerance to hard work and social skills, among others. Conclusions 45.8% of students considered to be entrepreneurs, of which 11.4% already have an established business. A prototype was obtained at the level of relevant attributes for the business incubator, tested by experts in business incubation.

Keywords: New Firms • Startups Design.
JEL Classifications: M13

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. Introducción 10
II. Marco Teórico 12
2.1. Antecedentes 12
2.2. Bases teóricas científicas 17
2.3 Definición de términos básicos 29
III. Materiales y métodos 34
3.1. Tipo y nivel de investigación 34
3.2 Diseño de investigación: 34
3.3 Población, muestra y muestreo 35
3.4 Operacionalización de variables 37
3.5 Procedimientos 38
3.6 Plan de procesamiento y análisis de datos 41
IV. Resultados 42
V. Discusión 65
VI. Conclusiones 72
VII. Recomendaciones 74
VIII. Propuesta de diseño de incubadora de negocios 76
IX. Bibliografía 88
X. Anexos 89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalizacion de variables..... 37
Tabla 2: Matriz Foda..... 42
Tabla 3: Canvas..... 81
Tabla 4: Pre incubadora de negocios 84
Tabla 5: Incubadora de negocios USAT..... 84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pre condiciones para configurar una incubadora de negocios 21
Figura 2: la estructura jerárquica para priorizar los factores de habilitación para las incubadoras 25
Figura 3: Proceso de diseño designing for growth..... 27
Figura 4: Rango de edades de los estudiantes USAT 44
Figura 5: Motivaciones del emprendedor en la USAT 45
Figura 6: Habilidades y características del emprendedor..... 46
Figura 7: Rango de edades de los profesores de la USAT 47
Figura 8: Motivaciones del emprendedor desde la perspectiva del profesorado en la USAT.... 48
Figura 9: Habilidades y características del emprendedor desde la perspectiva del profesorado 49
Figura 10: La empresa es filial de otra organización 52
Figura 11: La empresa está establecida por un equipo de empresarios..... 53
Figura 12: Al menos un miembro del equipo directivo de la empresa tiene educación relacionada con gestión empresarial..... 54
Figura 13: La empresa cuenta con Plan de negocios..... 55
Figura 14: La empresa tiene contacto con redes..... 55
Figura 15: Perfil de la compañía de los profesores de la USAT 56
Figura 16: Aspectos más importantes para mejorar el desarrollo y gestión del negocio 57
Figura 17: Aspectos más importantes a conocer en el negocio..... 58
Figura 18: Interés en los servicios de la incubadora 59
Figura 19: Interés en los servicios de la incubadora 60
Figura 20: Otros usos para el Centro de Incubadora de Empresas 61
Figura 21: Otros usos para el Centro de Incubadora de Empresas, desde la perspectiva de los profesores..... 61
Figura 22: Estructura organizacional flatarchies 83
Figura 23: oferta educativa 83
Figura 24: propuesta de distribucion incubadora primera etapa 85

I. Introducción

Las incubadoras de empresas se han desarrollado en el mundo, hace varias déc sus primeras referencias en los años cincuenta en lo que hoy se conoce como el Valle del Silício, hasta la consolidación del concepto de incubadora en los años 80 en Europa y Estados Unidos (Lalkaka & Shaffer, 1999), luego en América Latina en países como Brasil, México y Argentina, la difusión de incubadoras de empresas se ha extendido a casi todos los países de la región, incluyendo al Perú; y desde hace algunos años en el Perú se han desarrollado políticas públicas para la promoción de los nuevos emprendimientos y de incubadoras de empresas a través de CONCYTEC, también con la incorporación de las incubadoras de negocios en la universidades como parte de su actividad formativa promover la creación de nuevas empresas nuevas (ley N° 30220).

En el ámbito local en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo existen emprendimientos que no son desarrollados, por diversos factores como los son: falta de una plataforma de emprendimiento que atienda las iniciativas empresariales, faltan espacios físicos para desarrollar los emprendimientos, falta de profesores capacitados e investigadores que puedan brindar asesoría especializada en negocios, laboratorios para la realización de proyectos y pruebas de prototipo; en virtud a las políticas de innovación la universidad tiene el papel de ser un espacio de generador, trasmisor y difusor del conocimiento, es por ello que una incubadora de empresas en las universidades tienen un rol importante desarrollar las iniciativas empresariales de la comunidad universiaria y porque contribuye al desarrollo económico del país; y la formulación del problema, ¿Cuáles son los factores de éxito que tendrá la incubadora de negocios en la Universidad Santo Toribio De Mogrovejo bajo la perspectiva del designing for growth?

Así mismo se plantearon el objetivo general diseñar una incubadora de negocios en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo bajo la perspectiva del Designing for growth y los objetivos específicos hacer un diagnóstico de la situación actual de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo con respecto a las aptitudes y capacidades de incubación y emprendimiento, realizar un prototipo a nivel de atributos usando la herramienta del prototipado rápido de la metodología del Designing For

Growth y determinar los atributos generales para obtener un prototipo.

Esta investigación sirvió como insumo para conceptualizar la propuesta de la incubadora de negocios universitaria en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, colaborando en la realización del diagnóstico de la situación actual de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo con respecto a las aptitudes y capacidades de incubación y emprendimiento.

Es así que a través de esta propuesta de incubadora de negocios se pretende explorar un modelo de incubadora alternativo que pueda ser replicado y mejorado en beneficio de los empresarios y emprendedores de la región Lambayeque.

El capítulo 2 revisa el marco teórico la metodología que se utilizó es el Designing for growth, que consiste en la resolución de problemas basado en el diseño y el crecimiento; y tiene 4 etapas, según Roger Martin,Jeanne Liedtka, Tim Ogilvie y Rachel Brozenske.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Antecedentes internacionales:

Un estudio realizado en España señalan tres tipos de infraestructura de apoyo: incubadoras, centros tecnológicos, y las universidades. Empleando el análisis comparativo cualitativo (ACQC), el estudio prueba la existencia de tales relaciones utilizando datos empíricos de una muestra (n = 107) de jóvenes empresas innovadoras. Los resultados muestran que combinar el uso de incubadoras, centros tecnológicos y universidades puede afectar positivamente a jóvenes innovadores crecimiento de las empresas. Existen distinciones entre incubadoras y centros tecnológicos, que son dos de los instrumentos más populares que los gobiernos emplean reforzar el espíritu empresarial y la innovación, especialmente en regional (OCDE, 2011). Y las Universidades, como instituciones responsables para la creación y transferencia de conocimientos a través de la educación y colaboración con las empresas, también entran en este grupo de infraestructuras. (Roig-Tierno, Alcazar, & Ribeiro-Navarrete, 2015)

Como lo muestra la literatura, cada infraestructura tiene objetivos diferentes cuando promueve el espíritu empresarial. Así, la combinación de estos objetivos tiene efectos altamente beneficiosos sobre la sociedad a través del empleo. Para lograr este resultado positivo, los responsables de la formulación de políticas deben alentar a las empresas a buscar asistencia de incubadoras, Centros tecnológicos y universidades (Roig-Tierno, Alcazar, & Ribeiro-Navarrete, 2015).

Una vez más, este hallazgo es muy útil para los encargados de formular políticas, aumentando la eficiencia de sus esfuerzos para promover la creación de empleo dirigiéndose a áreas específicas (Roig-Tierno, Alcazar, & Ribeiro-Navarrete, 2015). Esta investigación resalta la vinculación de las incubadoras, centros tecnológicos y universidades como infraestructuras importantes para impulsar la economía, a través de los emprendimientos dinámicos toda vez que las investigaciones que se realizan en los centros tecnológicos puedan pasar a un programa de incubación para su posterior

comercialización en el mercado, y la universidad como centro de generación de conociemiento científico y tecnológico son elementos clave para el desarrollo económico.

En este estudio realizado en estados unidos tuvo como objetivo principal identificar ¿en qué medida y en qué moda, las incubadoras universitarias afectan el rendimiento de las empresas de nueva creación por encima y más allá de su tiempo en la incubadora?, El análisis usa un conjunto de datos mejorado que rastrea el número de empleados, ventas y puntos de entrada y graduación (salida) de empresas incubadas de un programa de incubación universitaria, para delinear el alcance de la influencia de la incubadora, las variables utilizadas en el estudio fueron el rendimiento de la empresa y Clasificación de la industria de la empresa, los resultados encontrados fueron que la universidad y el rendimiento de las empresas incubadas mejora continuamente por encima y más allá de la incubación, es decir, el número de empleos y ventas creció con el tiempo. Las empresas incubadas en la universidad tienen mayor empleo y ventas que las empresas no incubadas. Además, observamos que las empresas incubadas en la universidad crecieron más rápido (en número de trabajos y ventas) que las empresas no incubadas más allá de la incubación período de gracia.(Lasrado, Sivo, Ford, Neal, & Garibay, 2016).

Este estudio realizado en brasil tuvo como objetivo principal identificar si la estrategia de personalización es ideal en situaciones con alta necesidad de incubación además examinan cómo los esfuerzos de segmentación de la industria de una incubadora están relacionados con su estrategia de personalización, y examinan su impacto posterior en la supervivencia de la incubadora y crecimiento, se trabajo con una muestra de 166 incubadoras brasileñas, en la colección de los datos se utilizo el cuestionario. El grado en que la estrategia de personalización del servicio de una incubadora y el enfoque de la industria afectan rendimiento incubadora positivamente lo cual significa que estos aspectos deben tenerse muy en cuenta a la hora de diseñar una incubadora de negocios, además los expertos agregaron que las incubadoras pueden proporcionar servicios tales como planificación comercial o creación de redes oportunidades como posibles servicios de incubación para startups, pocas incubadoras entienden cómo proporcionar la asistencia adecuada a los inquilinos para superar las barreras.(Vanderstraeten, Witteloostuijn, & Matthyssens, 2016).

Otro estudio muestra que los siguientes atributos se pueden considerar como factores que contribuyen a la estructura general de una incubadora de empresas:

Servicios y estrategias

Bergek y Norrman (2008) identificaron tres tipos principales de servicios que los inquilinos pueden acceso desde una incubadora de negocios; (1) infraestructura, que es el uso de instalaciones físicas como edificios y equipos; (2) apoyo comercial; eso es consultoría y experto asesoramiento de los empleados de la incubadora y (3) mediación; esa es una red con potencial socios y colaboradores fuera de la incubadora. (Ahmad & Thornberry, 2016).

Estructura de conocimiento

Una competencia central de una incubadora de empresas es el conocimiento que puede compartir con los inquilinos. También es una estructura central de una incubadora de empresas y es fundamental considerar comprender la estructura general de la organización. (Ahmad & Thornberry, 2016).

Redes y cooperación

La creación de redes afecta el éxito de las actividades de cooperación en incubadoras de empresas.

La gestión / gerente de la incubadora

La administración de incubadora (IM) como un rol no está tan bien definida cuando se compara con roles en otras profesiones tales como contabilidad colegiada, ciencias actuariales o derecho. En la ausencia de una calificación académica o industrial reconocida para gerentes de incubadoras, incubadora

Los profesionales a menudo confían en la imaginación, la experiencia empresarial previa y aprendiendo el trabajo (SUMMIT-II 2010). La literatura enfatiza que el éxito de una incubadora depende en gran medida de la designación de la persona como Gerente.

La International Business Innovation Association (INBIA) recomienda, por ejemplo, tres cualidades principales de un administrador de la incubadora: (1) debe ser un buen 'Gerente de personas' ya que el administrador simultáneamente necesita administrar la Junta de incubadora, partes interesadas, personal y clientes; (2) debe tener

experiencia empresarial, haber tenido éxito o falló al iniciar su propio negocio (preferentemente en las industrias específicas) que las empresas clientes pueden relacionarse con el individuo y respetarlo; y (3) debe ser un buen comunicador ya que una tarea realmente crítica para el administrador es promover el programa de incubación en todo tipo de entornos comerciales y comercializarlo entre diferentes partes interesadas, incluido el cliente empresas. (Ahmad & Thornberry, 2016).

En conclusión esta investigación señala que las incubadoras deben tener una estructura híbrida ya que crean valor mediante el intercambio de recursos, logrado a partir de una colaboración y coordinación eficientes; especialmente a través de las redes que pueden establecer para sus inquilinos y de los internos y el conocimiento externo al que acceden.(Ahmad & Thornberry, 2016).

Antecedentes nacionales:

El objetivo de esta investigación fue plantear un modelo para la creación de incubadoras en la realidad peruana, manifiesta la importancia de una incubadora de negocios en la sociedad puesto que la incubación de empresas es un proceso de soporte empresarial que acelera el desarrollo exitoso de empresas innovadoras, ofreciendo una estructura configurada para estimular, agilizar y favorecer la transferencia de resultados de investigaciones hacia actividades productivas. Tienen una función de interés público porque han probado ser la más efectiva técnica aún conocida para la creación de empleo, comercialización de nuevas tecnologías y desarrollo de economías locales. Contribuye al desarrollo regional y local, al combinar el fomento del espíritu emprendedor, con facilidades empresariales y desarrollo inmobiliario. (Velásquez, 2011).

Respecto al modelo de Bolton

El modelo del “Paradigma Empresarial” provee un marco de trabajo para las incubadoras de empresas, indica que el cambio en el paradigma de la empresa trae consigo una serie de disciplinas entre las que se destaca la “creación y el crecimiento de nuevas empresas.

El proceso consiste esencialmente de dos partes, la generación de empresas y el crecimiento de las mismas. El primero es el punto de partida e implica la convergencia

de ideas y de personas, y el segundo es un intento para dar algo de orden y de estructura al proceso de despegue.

En esta segunda parte, la empresa avanza por un proceso más estructurado y atraviesa determinadas etapas de crecimiento que responden a diferentes grados de madurez y necesidad de apoyo. Este modelo muestra como se desarrolla una empresa desde su inicio, etapa embrionaria, etapa de despegue la empresa puede valerse por sí misma y finalmente la etapa de madurez donde la empresa debe mostrar su liderazgo, para ello requiere de un espacio propio, siendo una ubicación ideal un parque tecnológico. (Velásquez, 2011).

Antecedentes regionales:

Este estudio realizado en Chiclayo en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo tuvo como objetivo principal identificar una estructura organizacional adecuada para una incubadora de negocios en la USAT Se trabajó con una muestra de 141 de estudiantes de VIII, IX y X y 151 egresados de los egresados 2002-2008 de las carreras de administración de empresas y contabilidad; en la colección de los datos el cuestionario y entrevistas fueron usadas. Se encontró que el 65 % de estudiantes encuestados desean crear su propia empresa; el 67% es emprendedor por oportunidad y el 37 % emprendedor por necesidad.

Las limitaciones que tienen los estudiantes para crear una empresa son:

- La falta de decisión personal
- La falta de dinero
- Desconocimiento del mercado
- Tecnología no desarrollada

Por otro lado el 85 % egresados no han emprendido y el 11% si han emprendido un negocio.

Las causas porque algunos de los egresados no continuaron con su negocio son:

- La falta dinero
- Desconociento del mercado.

Finalmente concluye la investigación señalando que la inversión requerida parauna

incubadora de negocios en la USAT es de 11,000 soles y que si es viable. Ulfe, C. (2009). Propuesta para la creación de una incubadora de empresas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Este estudio realizado en Chimbote tuvo como objetivo principal proponer un sistema de incubadora de empresas en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, que contribuya al desarrollo de las microempresas del distrito de Chimbote, Se trabajó con una muestra de 390 empresarios conductores de micro y pequeñas empresas; en la colección de los datos el cuestionario y la entrevista fueron usadas. Los resultados fueron que el 50% de Mypes opinan que la ausencia de capital de riesgo y la ausencia de estrategias óptimas de mercadeo son las limitaciones más relevantes y existe una relación altamente significativa entre el tipo de organización y los factores de competitividad de las Mypes de Chimbote.

2.2. Bases teóricas científicas

Incubadora de negocios

Cabe referir que en la definición de incubadoras de empresas se enocontraron diferentes puntos de vista de los autores, teneiendo entre ellas las siguientes:

Las incubadoras suelen cobrar tarifas mensuales de programa o cuotas de membresía a cambio de espacio de oficina / escritorio y acceso a ofertas de programas. Las incubadoras ofrecen programas a las compañías miembros que generalmente incluyen tutoría, educación / capacitación y oportunidades de aprendizaje informal. Las incubadoras también organizan eventos para proporcionar creación de redes y oportunidades de aprendizaje tanto para las empresas miembros como para la comunidad local. Miembro generalmente se requiere que las compañías se postulen para asegurar que cumplan con los criterios o la misión de la incubadora (industria, etapa de la compañía, demografía del fundador, etc.). Las incubadoras usualmente tienen políticas de graduación que son típicamente basado en el logro de hitos acordados, métricas de crecimiento o estipulaciones basadas en el tiempo.

Normalmente, las empresas se unen a las incubadoras de forma continua y pueden

residir en la incubadora por 1-3 años. . (National Business Incubation Association, 2017).

La incubación comercial cataliza el proceso de empresas que comienzan y crecen, proporcionando empresarios con la experiencia, redes y herramientas que necesitan para hacer su empresas exitosas. Tienen programas de incubación, con el objetivo de diversificar economías, comercializar tecnologías, crear empleos y construir riqueza.(Gozali, Masrom, Haron, & Zagloel, 2015).

Las incubadoras generalmente se caracterizan por algunas características relevantes, que generalmente incluir:

1. Un espacio de trabajo administrado proporcionando servicios compartidos instalaciones, asesoría, capacitación y finanzas servicios y un entorno enriquecedor para compañías de inquilinos;
2. Un pequeño equipo de administración con núcleo competencias;
3. Selección de empresas de nueva creación que entran la incubadora, de 20 a 25 empresas en el promedio, para graduarse generalmente después de 3 años. (Gozali, Masrom, Haron, & Zagloel, 2015).

Otra definición importante es la de Hackett Dilts (2004, p. 57-58),
Son espacios compartidos que proporcionan a las nuevas empresas recursos tecnológicos y organizacionales; sistemas que crean valor agregado; monitoreo y ayuda empresarial, con el objetivo de facilitar el éxito de los nuevos emprendimientos, reduciendo o eliminando el costo de potenciales fallas que se presentan en la creación del negocio y que son controladas en el período de incubación. Los nuevos emprendimientos reciben apoyo del Gobierno, comunidades locales e inversores privados, con el fin de superar ciertas dificultades iniciales, teniendo una perspectiva de éxito.(Lobosco & Maccari, 2015).

De las definiciones revisadas pueden observarse los elementos comunes que tienen, habiendo concordancia en que son organizaciones con programas de incubación que brindan apoyo al emprendedor con servicios especializados dentro de ellos la conformacion de redes de contactos y networking que es clave para el éxito de una incubadora de negocios y ayudar a las startups a alcanzar el éxito y su sobrevivencia.

Organización

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, con la mayor parte de los enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes. (Daft, 2011).

Cebe referir que la en las organizaciones como las incubadoras de negocios se recomienda trabajar por proyectos y tener una estructura organizacional que combine la jerarquía tradicional y una organización plana, estamos hablando de una estructura organizacional Flatarchies, el autor Jacob Morgan describe el mejor ejemplo como "una compañía con una incubadora interna o programa de innovación" . "(Morgan, 2016) La incubadora o programa de innovación funciona dentro de empresa existente, pero puede mejorarse mediante comentarios o ideas nuevas que de los empleados existentes de la compañía. Esto ofrece lo mejor de ambos mundos para la empresa, estructura e innovación existentes. Impulsa un alto nivel de compromiso en el trabajdor. Las empresas más famosas por el uso de incubación interna los programas son Google, 3M, Adobe y Linkedin. (Morgan, 2016).(Kärki & Muelder, 2016).

Guía para la creación de una incubadora de negocios basada en innovación

Con respecto al diseño de la incubadora de negocios señalan los expertos que antes de instalar una Incubadora basada en la innovación es necesario primero:

1.-Tener una visión, misión y objetivos estratégicos teniendo en cuenta que el problema principal es para referirse globalmente a las PYMES y emprendedores innovadores como beneficiarios directos de la acción de una incubadora.

2.- Después de ello la incubadora debe tener en cuenta las especificaciones de la región en particular:

– Identificacion de los sectores económicos que sostienen una poscion estratégica como son aquellos con un sólido potencial de innovación.

– Identificar la red con la que trabajará para cumplir su misión, especialmente si la región está activa en I + D.

En esta etapa los expertos sugieren trabajar con otros actores en la región en acciones de desarrollo local para el cumplimiento de su misión.

3.- verificar existencia de algunas condiciones, en caso de su ausencia impedirá el éxito de la incubadora, y son:

• El potencial para el desarrollo regional endógeno - una incubadora basada en la innovación funciona apoyando a los empresarios locales para que desarrollen negocios sostenibles en aquellos que tienen una ventaja competitiva y en la que la innovación es un ingrediente esencial. (Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand , 2010).

• La existencia de una demanda específica del mercado local y global - una incubadora basada en la innovación Debe establecerse cuando existe una solicitud de incubación, aunque tal vez todavía no se ha expresado servicios. (Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand , 2010).

• Una necesidad real de recubrimiento de intersticio en la cadena de suministro de servicios – una incubadora innovadora, es decir que brinde servicios empresariales diferentes, toda vez que no se dupliquen esfuerzos existentes de otras empresas.(Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand , 2010).

• La existencia de una amplia y activa colaboración territorial. Se debe establecer una amplia alianza entre los actores locales. Deben participar el sector público ya que puede proporcionar los recursos necesarios para el funciuonamiento de la incubadora y el sector privado debería involucrarse en primer lugar porque las incubadoras sirven a empresas privadas, por lo tanto, el IBI y sus servicios se pueden adaptar mejor si el sector privado está involucrado, en segundo lugar porque los empresarios son los "hacedores" del área,

los que hacen que las cosas sucedan y puede disfrutar de un mayor grado de flexibilidad. (Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand , 2010).

• La existencia de experiencia local altamente especializada: en general, apoyar a las nuevas empresas para que comiencen y crezcan requiere habilidades altamente calificadas, principalmente porque se trata y se está formando la vida de las personas. Por supuesto, se subcontratará una experiencia muy específica, pero los servicios básicos necesarios para garantizar un proceso de incubación sin problemas deben ser internalizados. Si ellos estan faltantes necesitan ser construidos a través de actividades de entrenamiento apropiadas. (Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand , 2010).

Figura 1: Pre condiciones para configurar una incubadora de negocios

Fuente: Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand, 2010

4.- posicionando una incubadora de negocios

Los factores más resaltantes son:

• Los sistemas de innovación preexistentes: una incubadora basada en la innovación, no

serán una duplicación de algo que ya existe y no deberían proporcionar servicios e implementar actividades que están siendo impartidas y ejecutadas por otros actores que ya se ocupan de cuestiones de innovación.

• La asociación para la innovación: un paso adelante, después del análisis de las partes interesadas, es considerar qué asociaciones son las más convenientes para el cumplimiento de la misión de la incubadora. Estos podrían ser, entre otros:

- Cámaras de Comercio e Industria
- Agencias de desarrollo regional / local
- Parques Científicos y Tecnológicos / Technopoles
- Municipios / comunidades urbanas
- Agencias nacionales / gubernamentales para PYMES y apoyo a la innovación
- ONG
- Asociaciones industriales / PYME

• Las políticas regionales y nacionales para la innovación: como incubadora debe "ajustarse" al sistema de innovación regional, debe "ajustarse" también a las estrategias nacionales y regionales de innovación. (Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand, 2010).

• El entorno económico regional: las incubadoras deberían concentrarse en el desarrollo de lo endógeno potencial de la región para crear empresas con mayores posibilidades de éxito. (Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand, 2010).

•La tipología de los empresarios y sus necesidades. Por último, pero no menos importante, el objetivo de un IBI es apoyar a la comunidad empresarial de una región. (Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand, 2010).

Finalmente los expertos señalan trabajar la parte de ingeniería de la incubadora, diseñar los servicios para las diferentes etapas de incubación y definir la organización de la incubadora; cabe mencionar las etapas del programa de incubación:

Etapa de Pre incubación:

Por lo general, implica una primera evaluación de la idea, capacitación y asistencia individual directa necesaria para poner al cliente en condiciones de redactar un plan de negocios completo, se brindan los siguientes servicios:

- Entrenamiento;
- Evaluación de la idea de negocio;
- Modelado de negocios y;
- Evaluación de la innovación.

Etapa de incubación:

Se refiere al apoyo dado al emprendedor desde el inicio hasta la fase de expansión. Por lo general, este es un proceso de mediano plazo que generalmente dura los primeros tres años de actividad de la compañía recientemente establecida, que son los años en los que es seguro decir si la nueva empresa es exitosa y tiene buenas posibilidades de convertirse en una empresa completamente madura, se brindan los siguientes servicios:

El financiamiento adecuado de una empresa es fundamental para su exito inucbadora de negocios se ven a sí mismos como un centro financiero en cooperación con instituciones financieras y de otro tipo y proporcionar información sobre fuentes de financiamiento. Las incubadoras simplemente actúan como coordinadores entre empresas arrendatarias e instituciones financieras. (Somsuk & Laosirihongthong, 2014b).

Con respecto al networking son muchos los estudios que señalan su importancia, las redes de contactos pueden establecer muchas veces vías de comunicación vínculos relacionales entre socios, clientes, proveedores, competidores y otros actores del entorno de cualquier emprendimiento, ya sea local, global o virtualmente.(Muñiz & Ariza-montes, 2013).

La transferencia de conocimiento / tecnología y la I + D son fundamentales para garantizar la supervivencia y el crecimiento de las nuevas empresas basadas en tecnología en una gran economía global competitiva. Las incubadoras de negocios deben organizar una amplia gama de actividades de transferencia de tecnología, incluida la capacitación programas, asistencia técnica, seminarios, exposiciones, reuniones de grupos de expertos,

etc, así como una amplia gama de actividades de I + D, incluidos el refinado y la ejecución de diseños, construyendo y probando prototipos de ingeniería, verificando aplicaciones ción, realización de estudios de campo, etc. (Somsuk & Laosirihongthong, 2014b).

Los servicios de entrenamiento o capacitación se mencionan como una forma de fortalecer la capacidad a más largo plazo de las empresas arrendatarias para sobrevivir. (Somsuk & Laosirihongthong, 2014b).

Además se brindan otros servicios como:

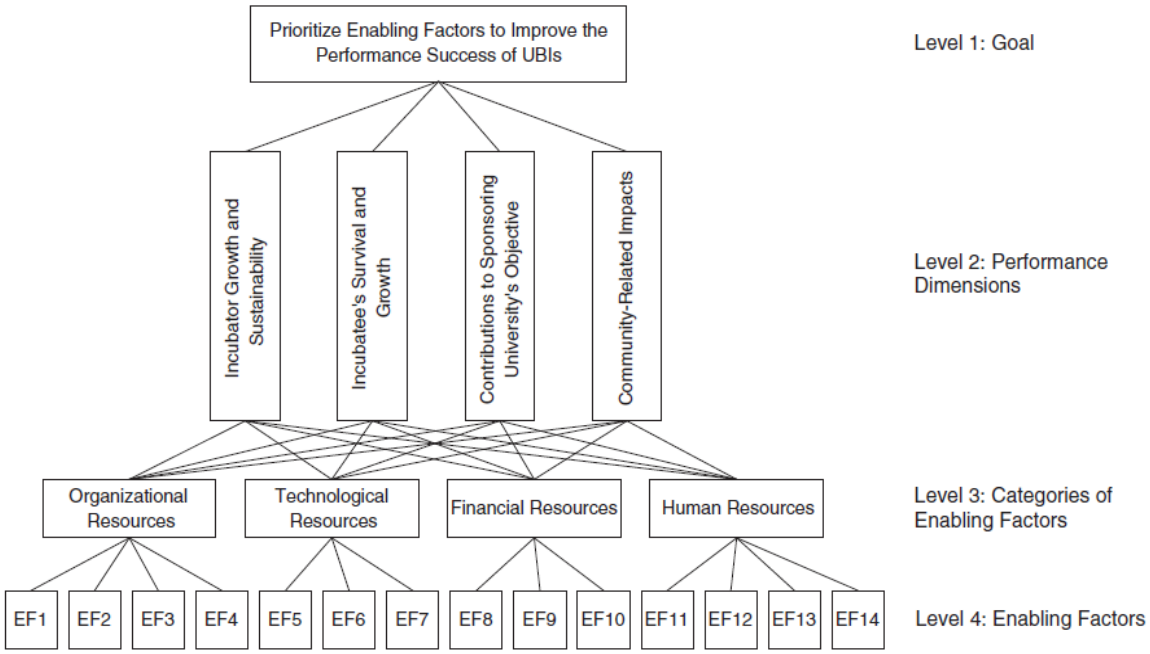
- Comercialización y;
- Planificación comercial avanzada;

Teoría basada en recursos

El objetivo de esta sección es profundizar el enfoque teórico en términos de la teoría de recursos, es decir los recursos tangibles e intangibles que debe contar una incubadora de negocios para poder lograr el éxito.

Barney (1991) es uno de los principales académicos que promueve el RBV. De acuerdo con los autores, recursos en el modelo RBV se definen como activos tangibles e intangibles controlados por compañía que puede usarse para crear e implementar nuevas estrategias. Ejemplos de recursos incluir fábricas (activos tangibles), reputación entre los clientes (activos intangibles) y trabajo en equipo con gerentes (activos intangibles) (Barney y Hesterly, 2008). (Cristina et al., 2017).

En el estudio realizado en la india llamado A fuzzy ahp to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: señala los factores más importantes a considerar dentro de una incubadora. Se utilizó la vista basada en recursos para identificar los factores favorables en cuatro categorías: humanos, tecnológicos, financieros y organizacionales recursos. Posteriormente, se determinaron la prioridad de catorce factores habilitantes aplicables utilizando proceso de jerarquía analítica. (Somsuk y Laosirihongthong, 2014). A continuación se presentan las cuatro categorías de recursos y sus catorce habilitantes en la figura.



Where: EF1 = Selection process for tenants, EF2 = Concise program milestones with clear policies and procedures, EF3 = Mutual trust and respect, EF4 = Technology transfer and R&D, EF5 = Technology/ideas, EF6 = Know–how, EF7 = Infrastructure, EF8 = Access to financing and capitalization, EF9 = Financial support and consulting, EF10 = In–kind financial support, EF11 = Talented managers, EF12 = Expert organization, EF13 = Coaching, EF14 = On–site business expertise.

EF1: Proceso de selección de inquilinos

EF2: Hitos del programa conciso con políticas y procedimientos claros

EF3: Confianza mutua y respeto

EF4: Transferencia de tecnología e I + D

EF5: Tecnología / ideas

EF6: Saber como

EF7: Infraestructura

EF8: Acceso a financiamiento y capitalización

EF9: Apoyo financiero y consultoría

EF10: Apoyo financiero en especie

EF11: Gerentes talentosos

EF12: Organización experta

EF13: Entrenamiento

EF14: Experiencia empresarial en el sitio

Figura 2: la estructura jerárquica para priorizar los factores de habilitación para las incubadoras

Fuente: Somsuk y Laosirihongthong, 2014

Las siguientes conclusiones generales se pueden extraer de una visión general de los hallazgos tres entrevistas de los Estados Unidos sobre programas de incubación de los autores concluyen que se deben gestionar y supervisar cuidadosamente los factores con más alta prioridad Por lo tanto, los recursos humanos, especialmente en la contratación y el desarrollo de gerentes (Somsuk & Laosirihongthong, 2014a).

De acuerdo con estudio anterior los recursos humanos son el factor con mas prioridad porque a la hora de establecer una incubadora de negocios se requiere contar con expertos en incubación de empresas, expertos en materias específicas, con conocimientos de la industria y con experiencia en empredimientos; es por ello que si no se cuenta con este recurso se pueden capacitar o aliarce con instituciones especializadas que suplan esta necesidad.

Design Thinking

El Design Thinking es una manera de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito. Empieza centrándose en las necesidades humanas y a partir de ahí, observa, crea prototipos y los prueba, consigue conectar conocimientos de diversas disciplinas (psicología, sociología, marketing, ingeniería...) (Ortega, Bl, & Ceballos, 2015).

Designing for Growth

Hay otras variantes de la metdología Design Thinking una de ellas es el Design Growth, Jeanne Liedtka and Tim Ogilvie en su libro Designing for Growth desarrolla un kit de herramientas para crear crecimiento. Al igual que cualquier proceso, se practicará en diferentes niveles por personas con diferentes talentos y capacidades, para empezar a trabajar la metodología consiste en cuatro preguntas que corresponden a las cuatro etapas del proceso son las siguientes: ¿Qué es?, ¿Qué tal si?, ¿Qué maravilla? y que funciona? lo que se explora es la realidad actual y diez herramientas. (Liedtka & Ogilvie, 2011).

Elejimos el Designing for Growth porque cuenta con herramientas que combine el

enfoque de diseño con el pensamiento comercial tradicional del para crear crecimiento, para que un administrador pueda sacar provecho. Usando una perspectiva empresarial y un lenguaje comercial.

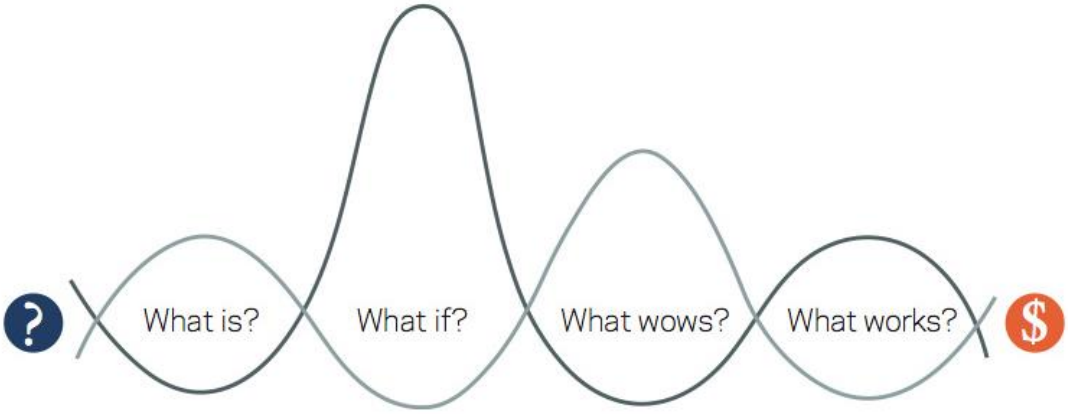


Figura 3: Proceso de diseño designing for growth

Fuente: Liedtka & Ogilvie, 2011

En la figura el ensanchamiento y el estrechamiento de las bandas alrededor de cada pregunta representan lo que los diseñadores llaman pensamiento "divergente" y "convergente". En las primeras partes del proceso de pensamiento de diseño, estamos ampliando progresivamente nuestro campo de visión, mirando de manera amplia y expansiva a nuestro alrededor como, después de haber generado un nuevo conjunto de conceptos, comenzamos a invertir el proceso al convergir, reduciendo progresivamente nuestras opciones a las más prometedoras.(Liedtka & Ogilvie, 2011).

Las herramientas que se mencionan son las siguientes:

1 visualización

Usando imágenes para imaginar un futuro posible.

2 Mapeo del viaje

Evaluar la experiencia existente a través de los ojos del cliente.

3 Análisis de la cadena de valor

Evaluando la cadena de valor actual que soporta el viaje del cliente

.

4 Mapas mentales

Generando ideas de actividades de exploración y usarlos para crear criterios de diseño.

5 Lluvia de ideas

Generando nuevas alternativas a las existentes modelo de negocio.

6 Desarrollo del concepto

Ensamblar elementos innovadores en una coherencia solución alternativa que puede ser explorada y evaluada.

7 Pruebas de Asunción

Aislar y probar las suposiciones clave que impulsarán el éxito o el fracaso de un concepto.

8 prototipado rápido

Expresar un nuevo concepto en una forma tangible para exploración, prueba y refinamiento.

En última instancia, presentarían no soluciones, sino una pequeña cantidad de conceptos para prototipar con el objetivo de solicitar comentarios de clientes y colaboradores reales.

9 Co-creación del cliente

Inscribir clientes para participar en la creación la solución que mejor se adapta a sus necesidades.

10 Lanzamiento de aprendizaje creando un experimento asequible que permite los clientes experimentan la nueva solución durante un período prolongado de tiempo, por lo que puede probar supuestos clave con datos de mercado.

2.3 Definición de términos básicos

Hay tres etapas de incubación:

1. La pre incubación: Se relaciona con las actividades generales necesarias para apoyar al emprendedor potencial en el desarrollo de su idea de negocio, modelo de negocio y plan de negocios, para aumentar las posibilidades de llegar a una creación de inicio efectiva. Por lo general, implica una primera evaluación de la idea, la formación, y directa, una asistencia necesaria para poner al cliente en las condiciones para escribir un plan de negocios completo. Las incubadoras afiliadas a universidades suelen ser pre incubadoras. (Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand, 2010).

2. La incubación: se refiere al apoyo prestado al empresario desde el inicio hasta la fase de expansión. Normalmente se trata de un proceso de mediano plazo, que suele durar los tres primeros años de actividad de la empresa recién establecida, que son los años en los que es seguro decir si la nueva empresa es exitosa y tiene una buena oportunidad de convertirse en una empresa madura. Las acciones activadas por lo general son el acceso a financiamiento, el coaching directo y servicios de tutoría, así como servicios de alojamiento y capacitación específica. Por lo tanto, la incubación física, aunque un servicio muy importante, es un subconjunto del proceso de incubación general. (Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand, 2010).

3. Post-incubación: se refiere a las actividades a realizar cuando la empresa ha llegado a la fase de madurez, y por lo tanto está listo para caminar sobre sus propios pies. Es el momento en que, si se ha incubado físicamente, la empresa abandonará la incubadora. La Pyme puede seguir necesitando diversos servicios para incrementar sus ventas o mejorar sus procesos productivos, tales como servicios de internacionalización o introducción de innovación a través de actividades de exploración y detección. Las incubadoras colocadas como "post incubadoras" alguna vez se renombran como "aceleradores”. (Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand, 2010).

Tipologías de incubadoras

a. Pre-incubadoras

Suelen ofrecer los servicios relacionados con la fase de pre-incubación de incubación. Ofrecen la experiencia (coaching y asesoramiento directo) y las instalaciones (mínimo una estación de trabajo) para apoyar a los empresarios potenciales en el desarrollo de sus ideas de negocio y en la elaboración del plan de negocio. (Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand , 2010).

b. Incubadoras académicas

Se basan en las universidades y centros de investigación y proporcionan apoyo a las ideas de negocio que, o bien son elaborados por los estudiantes o son escisiones de las actividades de I + D. (Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand , 2010).

c. Incubadoras de uso general

Proporcionan todo el conjunto de servicios de la pre a la fase posterior a la incubación y proporcionan el apoyo a todos aquellos que tienen una idea viable a pesar de la procedencia y el sector económico en cuestión. (Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand , 2010).

Coworking

Los espacios de coworking ofrecen un espacio abierto de trabajo colaborativo basado en la comunidad para individuos de ideas afines o empresas en etapa inicial. Los espacios de coworking ofrecen espacio de trabajo flexible en forma de escritorios, escritorios privados u oficinas. Las compañías miembros pagan su espacio a través de cuotas de alquiler o membresía. Los espacios de coworking generalmente no ofrecen programas formales / obligatorios (educación o capacitación), aunque pueden tener oradores, reuniones u otras oportunidades de aprendizaje opcionales e informales. Los espacios de coworking generalmente no tienen criterios de graduación establecidos ni procesos de solicitud competitivos. Están motivados para retener a la compañía miembro como un flujo de ingresos sostenible (en comparación con las empresas que se gradúan). (National Business Incubation Association, 2017).

Infraestructura

Conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizado.

La infraestructura es un requisito previo para el éxito de la innovación y el éxito empresarial sostenible. Infraestructura (o el acceso a talleres, laboratorios, plantas piloto de producción, y otras especialmente instalaciones equipadas) es generalmente proporcionado por las incubadoras de empresa o puede proporcionarse a través de enlaces con universidades de acogida. Infraestructura de apoyo permite a las empresas incipientes para desarrollar innovaciones y operar sus negocios con éxito. (Somsuk & Laosirihongthong, 2014a).

Capacidades

El conocimiento técnico es necesario en el desarrollo, producción, y el servicio de productos. Una incubadora facilita a sus empresas de nueva creación con la necesidad de desarrollar los conocimientos requerida para la comercialización sus productos y servicios en los mercados de masas. También proporciona una amplia gama de conocimientos técnicos (por ejemplo, el know-how en el diseño, validación, creación de prototipos, producción, etc.) necesarios para ayudar sus empresas de nueva creación a desarrollar su know-how y ayudarles a sobrevivir y prosperar en un mercado competitivo (Somsuk & Laosirihongthong, 2014a).

Diseño

Es el proceso de elaboración de una propuesta de trabajo de acuerdo a pautas y procedimientos sistemáticos, un buen diseño debe identificar a los beneficiarios y actores claves, establecer un diagnóstico de la situación.(Martín, 2014).

Plan estratégico

Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que deseamos conseguir y el cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones(Somsuk & Laosirihongthong, 2014a).

Innovación

La innovación es un cambio que crea o agrega valor y proporciona una ventaja competitiva aquí y ahora. (Giordano Dichter, Gonçalo Reis y Nathalie Marchand , 2010).

Ecosistema de Innovación y Emprendimiento

Es el conjunto de actores, tales como emprendedores, empresas, universidades, centros de emprendimientos, incubadoras, aceleradoras, entidades gubernamentales, entre otros, que interactúan entre sí, generando o mejorando las condiciones para la incorporación de innovación en los procesos productivos de la región y para la creación y despegue de emprendimientos dinámicos.(innóvate perú, 20017).

Prototipo

Según la metodología Designing For Growth en la etapa tres **WHAT WOWS?** Se utiliza la herramienta de prototipado rápido donde señala que los prototipos deberían ser robustos y rápidos. Los diseñadores hablan de prototipos de "baja fidelidad", que son lo suficientemente buenos como para compartirlos con aquellos cuyas opiniones valoramos. Esto es todo lo que necesitamos, porque prototipamos para aprender en lugar de "probar" un producto teóricamente terminado.(Liedtka & Ogilvie, 2011).

En otros campos de diseño, un prototipo es un modelo a pequeña escala:

- un automóvil en miniatura
- un edificio en miniatura o una ciudad
- el ejemplo aquí proviene de una impresora 3D.(Lapin, 2017)

En el diseño de interacción puede ser (entre otras cosas):

- una serie de bocetos de pantalla
- un guión gráfico, es decir, una serie de escenas de dibujos animados
- una presentación de PowerPoint
- un video que simula el uso de un sistema
- un trozo de madera (ej. PalmPilot)
- una maqueta de cartón
- una pieza de software con funcionalidad limitada escrita en el idioma de destino o en

otro idioma.

La creación de prototipos es una estrategia para tratar con eficacia las cosas que son difíciles de predecir. (Lapin, 2017).

Una distinción clave cuando hablamos de un prototipo, es que éste no está referido exclusivamente a un producto o solamente a algo físico. Un prototipo tiene, desde esta perspectiva, la condición de ser cualquier instancia que nos permita inspirar un proceso de desarrollo de una solución, explorar otras alternativas posibles y comunicar una solución a otros para poder validar nuestra solución, posteriormente a la identificación del problema a resolver, y comprobar si las hipótesis con las cuales estamos trabajando son las correctas señalo Javier Traslaviña, Director y gestor del proyecto en Design Thinking, WatchPeopleDo. (Maulén, 2016)

III. Materiales y métodos

3.1. Tipo y nivel de investigación

Enfoque: Mixto

Tipo: Aplicada

Niveles: descriptivo

3.2 Diseño de investigación:

Para la presente investigación se decidió aplicar un método de tipo descriptivo y no experimental.

En este capítulo se describe detalladamente el Designing for growth, que es la metodología utilizada en este estudio; en una primera etapa se realizaron encuestas a profesores y estudiantes de la USAT para conocer la demanda de servicios de incubación, se realizaron entrevistas al profesor Jorge Mundaca Guerra, Rudy Salazar Cabrera; y entre otras autoridades universitarias de la USAT y se elaboró una matriz Foda todo ello corresponde a la etapa del diagnóstico de la universidad; en la segunda etapa se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en incubación de incubadoras de negocios de Lima todo ello corresponde a la etapa de diseño de la incubadora de negocios y finalmente en la tercera etapa se realizaron entrevistas a expertos en incubación nacionales y extranjeros para conocer sus opiniones acerca del prototipo de la incubadora esta es la etapa de validación del prototipo.

3.3 Población, muestra y muestreo

Población: El 100 % de la población que se encontraba conformada por los 8000 estudiantes y 500 profesores de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Se aplicaron dos instrumentos tipo encuesta tanto a docentes como a estudiantes, teniendo la siguiente población:

	Nº
Estudiantes	8000
Profesores a tiempo completo y part time	500

Fuente: (2016).pagina web de la SUNEDU. https://www.sunedu.gob.pe/ y (2017) página web de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. http://www.usat.edu.pe/

$$n = \frac{NpqZ^2}{e^2(N-1) + pqZ^2}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

p = 0.5 q = 0.5

Z = Nivel de confianza = 1.96

e = margen de error del valor estándar = 0.05

<u>Estudiantes</u>

$$n = \frac{8000 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{0.05^2(8000-1)+0.5*0.5*1.96^2}$$

n = 367 estudiantes

Profesores

$$n = \frac{500 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{0.08^2(500-1)+0.5*0.5*1.96^2}$$

n = 115 profesores

Muestra: 367 Estudiantes y 115 Profesores de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Muestreo: probabilístico, muestreo aleatorio por conglomerados.

3.4 Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalizacion de variables

Objetivo General diseño de la incubadora de negocios bajo la perspectiva del designing for growth en la USAT				
objetivos Especificos	**Variable**	**Dimension**	**Indicador**	**Instrumento**
Realizar un diagnostico de los alumnos y profesores con respecto a sus capacidades de empredimiento y en la universidad con respecto a infraestructura	capacidades de alumnos y profesores	Emprendedores	Caracteristicas del emprendedor	Encuesta a profesores y alumnos, Entrevista a profundidad a autoridades universitarias
	Capacidad institucional	Formacion	¿El plan de estudios, considera temas relacionados con el emprendimiento y creatividad?	
			¿Los profesores están capacitados en temas de innovación y emprendimiento?	
			Cuantas ferias y eventos de empredimiento	
Realizar un protipo a nivel de atributos usando la herramienta del prototipado rapido de la metodologia Designing For Growth	Recursos humanos	Direccion	Años de experiencia del director	Entrevista a profundidad a expertos en incubación de empresas.
		Profesionales	Número de profesionales que se contrataran	
		Mentores	Número de mentores de apoyo	
	Incubación	Busqueda y selección	Número de criterios de búsqueda y selección	
		Acompañamiento	Preparación para los emprendedores	
		Graduacion y falla temprana	Número de criterios de búsqueda y selección	
		Enfoque de los emprendimientos	Tipos de emprendimientos	
	Infraestructura	Espacio fisico independiente	¿Con que instalacionesy equipos cuenta la escuela?	
		Equipamiento tecnologico	¿Qué equipos se requieren?	
	Ecosistema emprendedor	Redes de apoyo	Número de actores que participan	
Determinar los atributos generales para obtener un prototipo.	Recursos humanos	Profesionales	Número de profesionales que se contrataran	cuestionario de validacion de expertos
	Ecosistema emprendedor	Redes de apoyo	Número de actores que participan	
	Infraestructura	Espacio fisico independiente	¿Con que instalaciones se cuenta?	
		Equipamiento tecnologico	¿Qué equipos se requieren?	

Fuente: elaboración propia

3.5 Procedimientos:

Metodología: Designing For Growth

A continuación se muestra el desarrollo de la metodología Designing for Growth por etapas utilizada para el diseño de la incubadora de negocios que se ve reflejado en un prototipo inicial a nivel de atributos es decir que servicios debe brindar la incubadora, que espacios debe tener y cual debería ser el diseño organizacional.

Primera Etapa ¿Que es?

Se utilizaron tres métodos de investigación para identificar el problema y son revisión literaria, encuestas y entrevistas a profundidad. A continuación se describen como se llevaron a cabo estos métodos.

La revisión literaria se lleva a cabo en la etapa inicial del estudio para lograr por lo menos alguno de estos propósitos.

Descubrir variables relevantes para el tema
Identificar la relación entre las ideas y la práctica
Establecer el contexto del tema o el problema.

Se entrevistaron a expertos en incubación el sr, Carlos Augusto Zapata Pflucker de Emprende UP.se realizaron entrevistas a profundidad a los directores de escuela de la universidad; Y se realizaron encuestas a los estudiantes y docentes de la universidad eso forma parte del diagnóstico. Se realizaron encuestas para revisar críticamente la lista inicial de temas importantes para dar respuesta al problema, para ellos utilizamos las herramientas: Visualization y Journey Mapping Mind Mapping

Los participantes respondieron al cuestionario con escala tipo Likert de cinco puntos para todas las variables, en donde 4 era totalmente de acuerdo, 1 totalmente en desacuerdo y 0 no sé, no respondo; y otras preguntas para rellenar.

Sobre la teoría de recursos factores importantes en una incubadora

Es esta etapa se recogieron los factores mas importantes a considerar dentro de una incubadora de negocios y son los recursos humanos, tecnológicos y organizacionales de la teoría de recursos para poder hacer el diagnóstico de las capacidades de los alumnos y profesores con relación al emprendimiento y sobre la capacidad institucional en la USAT para poder brindar servicios de incubación.

Segunda Etapa ¿Qué tal si?

Utilizamos las herramientas de Brainstorming en las que generamos lluvia de ideas creativas y surge la pregunta ¿qué pasaría si?, ¿la universidad USAT puede implementar una incubadora de negocios para atender la demanda de incubación de ideas de negocios?

Tercera Etapa ¿Qué maravilla?

En esta etapa seleccionamos las ideas con mayor potencial e impacto. Todo el diseño se basa esencialmente en la hipótesis que es la universidad USAT puede implementar una incubadora de negocios para atender la demanda de incubación de ideas de negocios? Es decir, el diseño comienza con una solución tentativa y espera mejorarla a través de la experimentación. En esta etapa utilizamos la herramienta de prototipado rápido trabajamos un prototipo con un equipo multidisciplinario en el que participamos el investigador, dos arquitectos, un ingeniero informático y un administrador de empresas el prototipo que realizamos fue en base a atributos que debería tener la incubadora de negocios.

Esto nos llevo a la experimentación en el mercado que lo hicimos con expertos en incubación de empresas, que nos permite recopilar datos en tiempo real sobre nuestro nuevo concepto real. Es por ello que consultamos expertos en incubación nacionales y extranjeros para conocer sus opiniones e identificar y corregir problemas potenciales y garantizar una implementación más fluida.

Se encustaron a expertos en incubación para dar sus apreciaciones sobre el prototipo a nivel de atributos.

Con respecto al diseño del prototipo de la incubadora a nivel de atributos

El diseño de la incubadora responde primero a una investigación de las necesidades de la comunidad universitaria con respecto a la demanda de servicios de incubación y a la capacidad institucional de la universidad con respecto a la infraestructura que debe contar para brindar servicios de incubación, si forma emprendedores y si fomenta la cultura de emprendimiento esto corresponde a la etapa del diagnóstico.

Luego con la revisión literaria y opnión de expertos en incubación se desarrolla el prototipo a nivel de atributos. Usamos como soporte para el diseño de la incubadora a la Guía para la creación de una incubadora de negocios basada en innovación de Mathernova, Katarina, a la teoría basada en recursos y a la metodología Designing For Growth. Para empezar con el diseño de estabablecimos una visión, misión y objetivos estratégicos pensando en los beneficiarios de los servicios de la incubadora que son las pymes y emprendedores primero de la universidad y luego de la región Lambayeque.

También vimos el potencial de la región lambeyeque en agroindustrias y otros sectores es decir las especificaciones de la region Lambayeque, aquí identificamos distintos actores que pueden trabajar en sinergia con la incubadora, estos actores son las municipalidades, el gobierno regional, cámara de comercio, otras universidades, gremios, entre otros. Además se involucrará al sector público y privado, también a los empresarios toda vez que se pueda conformar un ecosistema emprendedor que trae consigo muchos beneficios para todos sus miembros y contribuir al desarrollo económico regional.

Por otro se encuentran los profesionales con expertise en empredimiento que trabajaran en la incubadora, que pueden ser profesores de la universidad con experiencia en emprendimientos o maestrías en empredimiento e innovación.

La encuesta realizada a los profesores y alumnos, y entrevistas a profundiad realizadas a las autoridades universitarias de la USAT señala que existe una demanda

local de servicios de incubación. La incubadora que proponemos en la USAT es del tipo multipropósito porque se atenderán emprendimientos de todo tipo siempre que cumplan con los requisitos de escalabilidad, innovador y con crecimiento exponencial.

Con respecto a los servicios que se brindaran en la incuabdora varian de acuerdo a la etapa que se encuentre el emprendimiento, para ello diseñamos tres etapas de pre incubación, incubación y post incubación.

Se trabajo con un equipo de arquitectos las dimensiones que deberían tener la incubadora, ambientes y otros que se detallan en el prototipo.

3.6 Plan de procesamiento y análisis de datos:

Se utilizó SPSS para el procesamiento y análisis de los resultados.
El cual sirvió de herramienta para la presentación de los resultados.
Se utilizaron el cuestionario y entrevistas a profundidad.

IV. Resultados

Matriz FODA: LA INVESTIGACIÓN EN LA USAT

Hemos encontrado los siguientes puntos importantes, además de otros puntos que se mencionan en el anexo.

Tabla 2: Matriz Foda

o FORTALEZAS	o OPORTUNIDADES
– Disponibilidad de una plana docente con profesionales capacitados en las diversas facultades de la Universidad. – Personal docente continuamente capacitado en educación superior universitaria. – Infraestructura adecuada con ambientes para aulas, laboratorios, biblioteca especializada, auditorio y área administrativa. – Existencia de convenios marco con organizaciones, nacionales e internacionales.	– Políticas de gobierno favorables para promover el sector productivo. – Existe ambiente favorable para fomentar la investigación. – Incremento de inversiones privadas y públicas en la Región. – Apoyo internacional para la implementación de laboratorios. – Creciente avance de la tecnología y el conocimiento.
o DEBILIDADES	**o AMENAZAS**
– La inversión en investigación limitada, es otro de los problemas que aquejan a nuestra Universidad. – La producción en cantidad y calidad de Proyectos de investigación de las facultades es exigua. – Capacidades para la promoción de emprendimiento e innovación limitada a escasas experiencias. – Hay muy pocos programas de extensión y trasferencias tecnológicas. – La vinculación con las empresas es muy escaza y limitada.	– Creciente oferta de educación a distancia y semi presencial de instituciones educativas externas. – Programas Académicos de Ingeniería acreditados a nivel Regional y Nacional. – Cambios en la formación profesional por la globalización. – Competencia desleal debido al funcionamiento de Carreras de Ingeniería en condiciones informales en la Región. – Oferta de servicios educativos a bajo costo por parte de otras instituciones educativas

– Situación de los laboratorios que no cuentan con equipos de última generación – No Evaluación de programas y líneas de investigación, continuando con los de resultados positivos y aplicables. – Dedicación parcial del docente investigador a las actividades de investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento (I+D+i+e). – Promover la difusión de los resultados de las investigaciones de la Universidad a través de publicaciones en libros, revistas especializadas e indizadas; asimismo en boletines, en versión impresa y digital.	

Fuente: elaboración propia

.

Perfil emprendedor de los estudiantes de la USAT

Mediante la aplicación de los instrumentos de encuesta a las 18 carreras de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, encontramos que:

- El 41.8% es de género masculino, y el 58.2% pertenece al femenino.
- El mayor porcentaje de los estudiantes se concentran entre las edades de 17 a 20 años, con un 53.2%, como se observa en la 4:

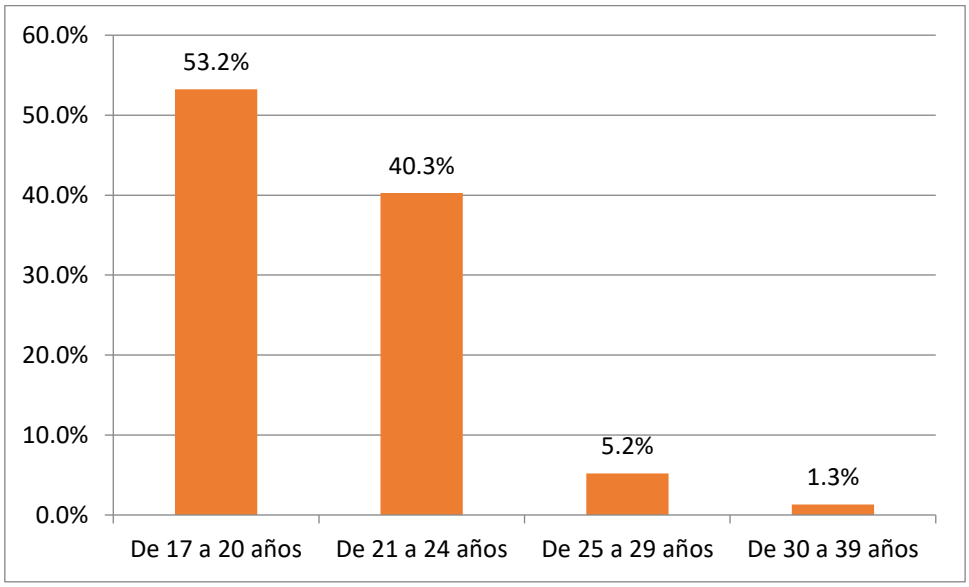


Figura 4: Rango de edades de los estudiantes USAT

Fuente: Elaboración propia

La principal motivación por la que un emprendedor decide iniciar su negocio, es para aprovechar las oportunidades que le proporciona el Mercado, seguido de tener independencia personal, como vemos en la Figura 5:

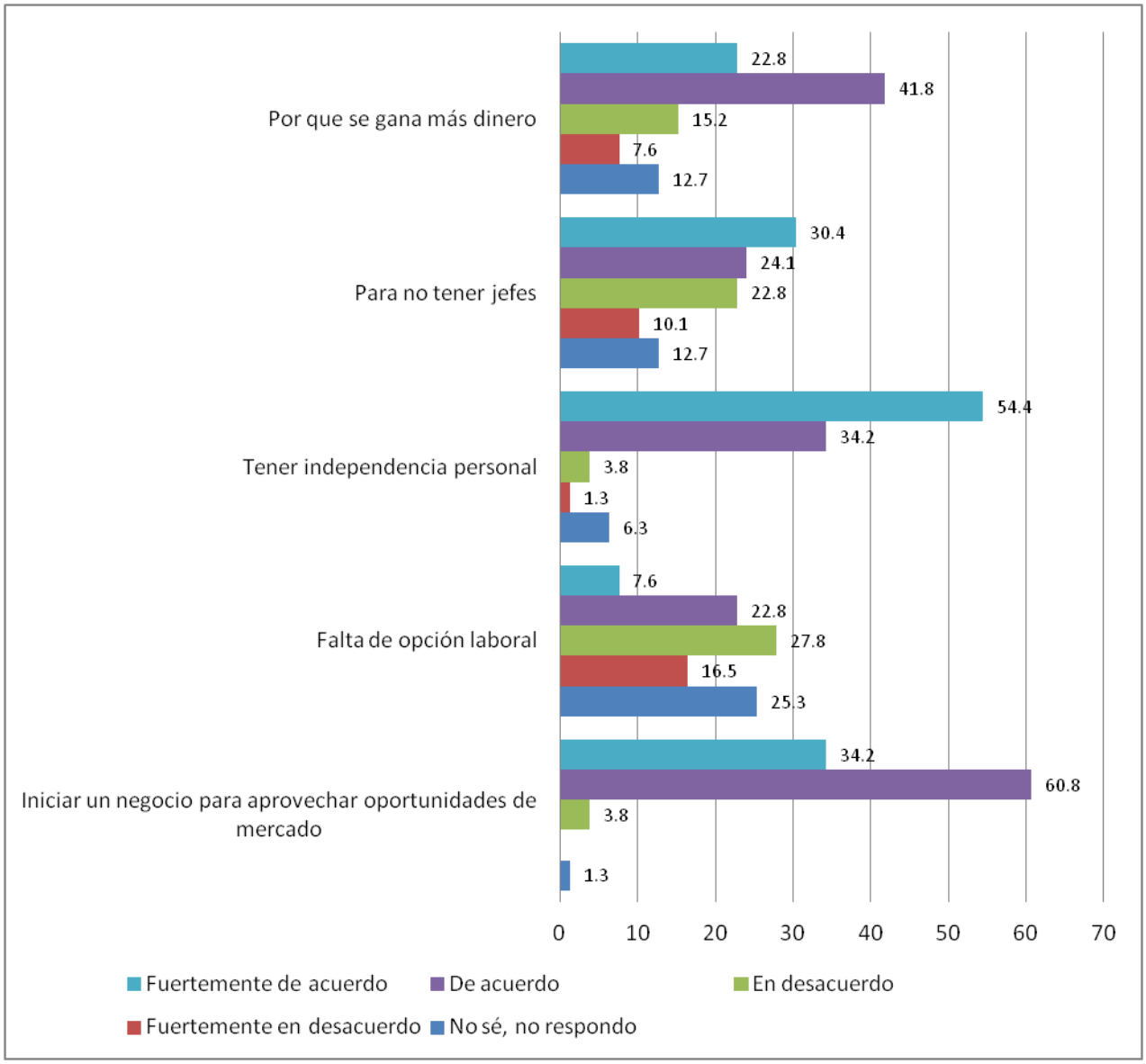


Figura 5: Motivaciones del emprendedor en la USAT

Fuente: Elaboración propia

Las características que en su mayoría se identifican como inherentes al emprendedor, son la propensión por asumir riesgos, tolerancia al trabajo duro y habilidades sociales, entre otras, que se pueden ver a detalle en la Figura 6:

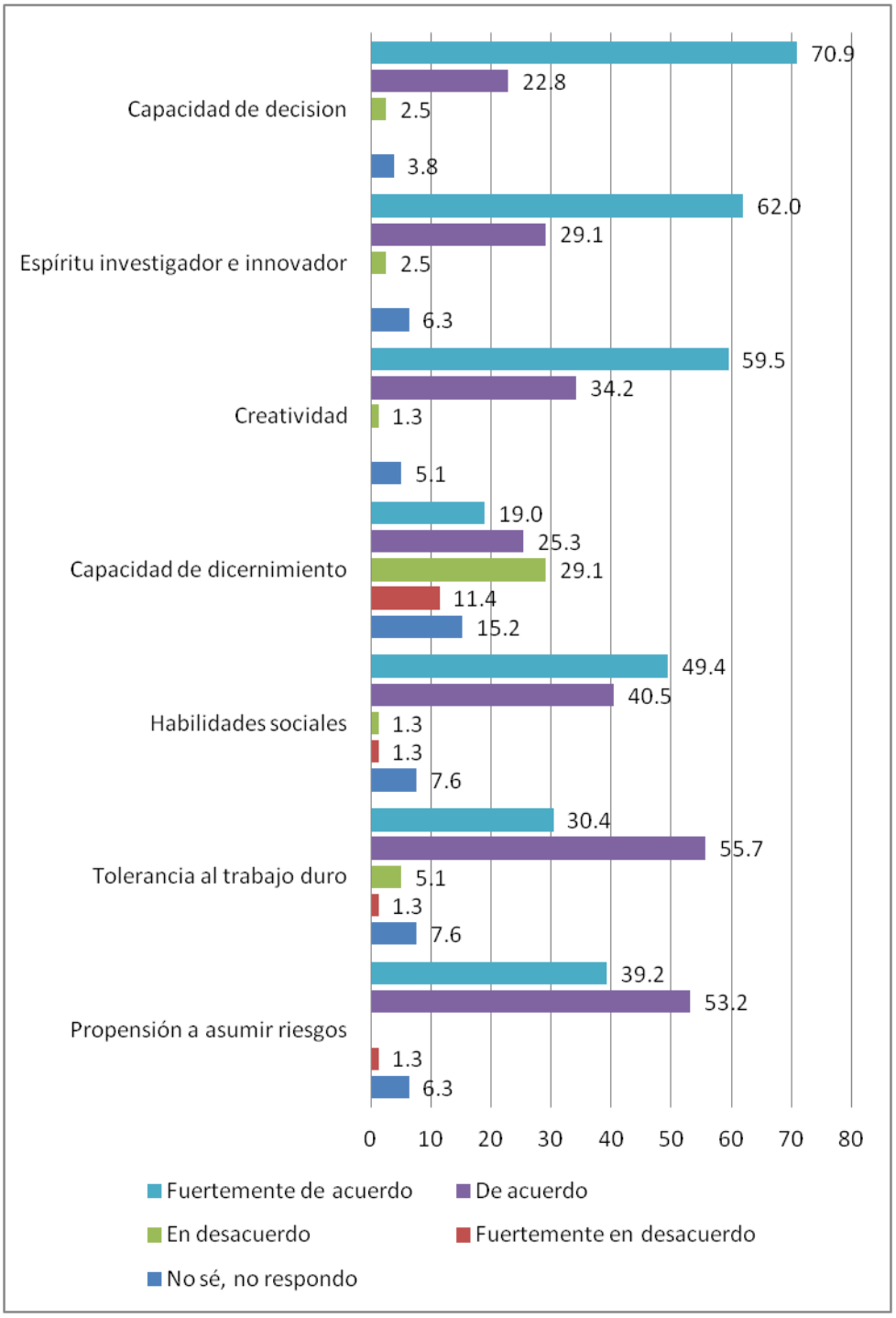


Figura 6: Habilidades y características del emprendedor

Fuente: Elaboración propia

Al averiguar si tienen la intención de emprendimiento, el 45.8% respondió que sí, mientras que el 53.2% no se considera emprendedor. De aquellos que respondieron ser emprendedores, solo el 11.4% tiene una empresa desarrollada o en vías de desarrollo, los demás solo cuentan con la idea e intención de emprendimiento, motivo por el que resulta

realmente importante la creación de una incubadora que apoye las iniciativas latentes en la Universidad.

Perfil emprendedor de los profesores de la USAT

Al realizar las encuestas a profesores de tiempo completo de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, se puede observar que:

- El 50% es de género masculino, y el mayor porcentaje en el que se concentran las edades es de 27 a 35 años, seguido del 21% tanto para rangos entre 36 a 43 años y de 52 a 59 años como se observa en la **Error! Reference source not found.**:

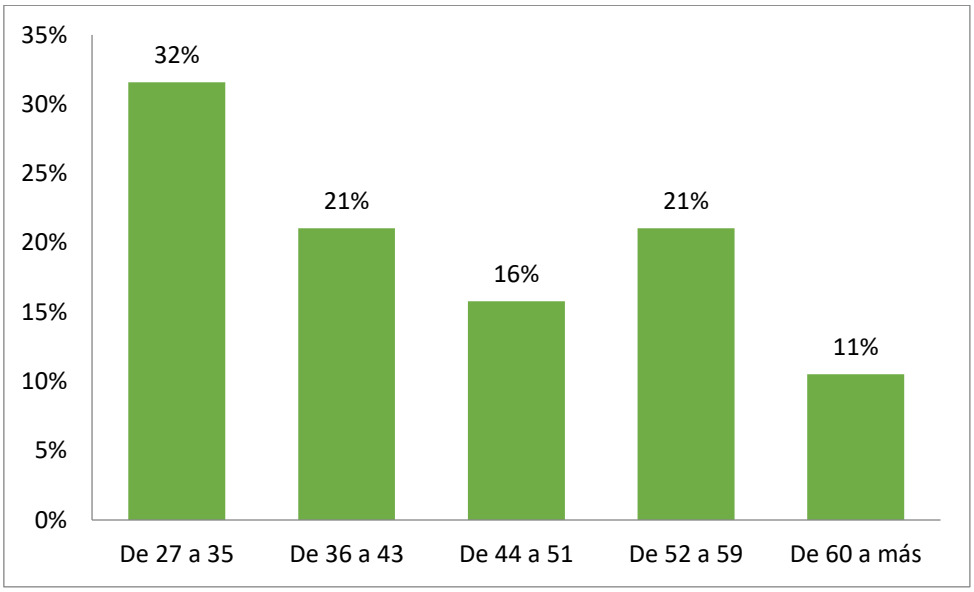


Figura 7: Rango de edades de los profesores de la USAT

Fuente: Elaboración propia

El 70% de los profesores considera que los cursos que dictan tienen potencial para el desarrollo de ideas de negocio y el 80% manifiesta que en su curso forma o desarrolla habilidades para emprendedores a través de sus cursos.

La principal motivación por la que un emprendedor decide iniciar su negocio es tener independencia personal (45%) y el 40% para aprovechar las oportunidades que le proporciona el Mercado, como vemos en la Figura 7:

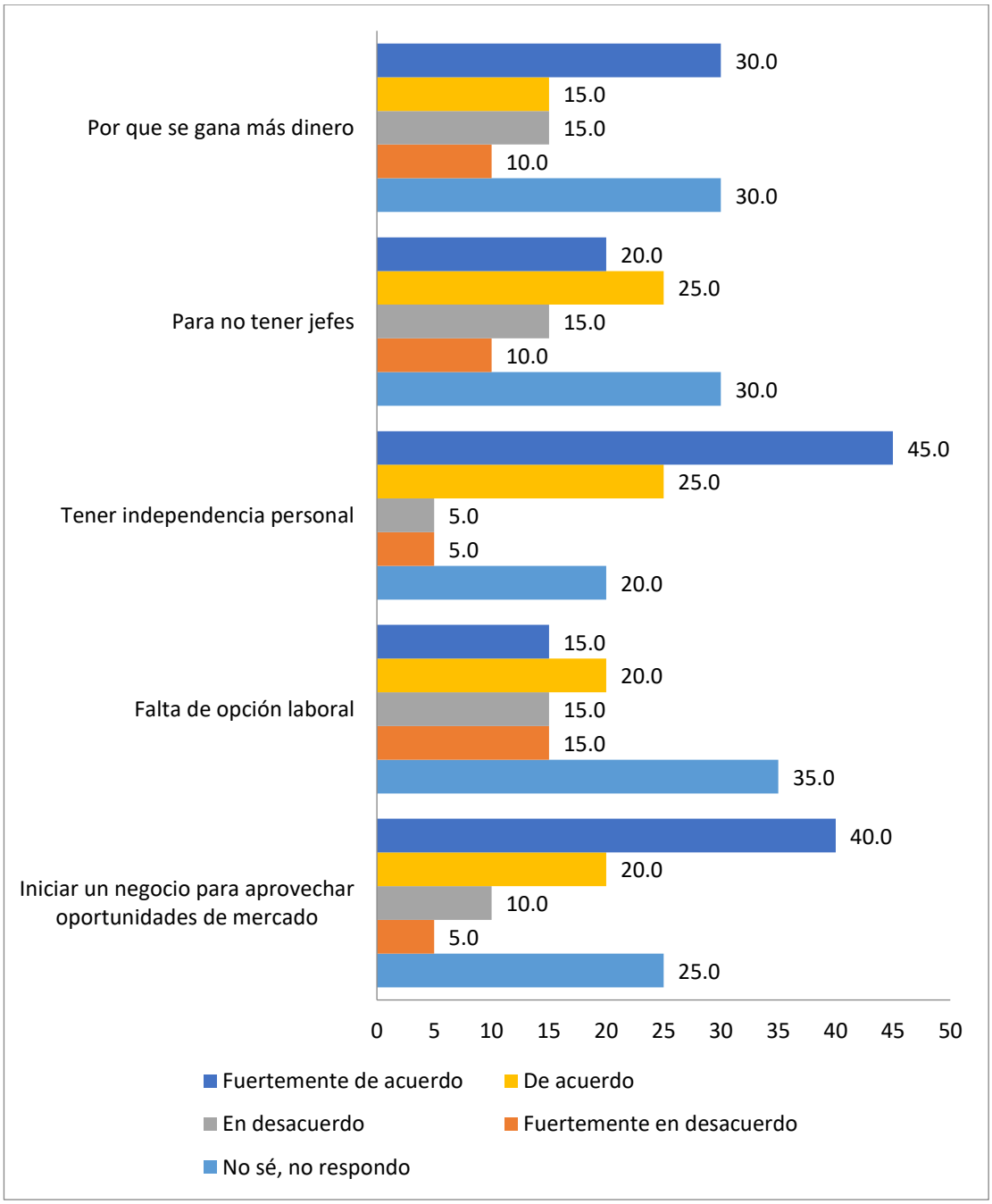


Figura 8: Motivaciones del emprendedor desde la perspectiva del profesorado en la USAT

Fuente: Elaboración propia

Las características que en su mayoría se identifican como inherentes al emprendedor, son en un 75% el espíritu investigador e innovador, seguido de la capacidad de decision en un 60%, entre otras, que se pueden ver a detalle en la Figura 8:

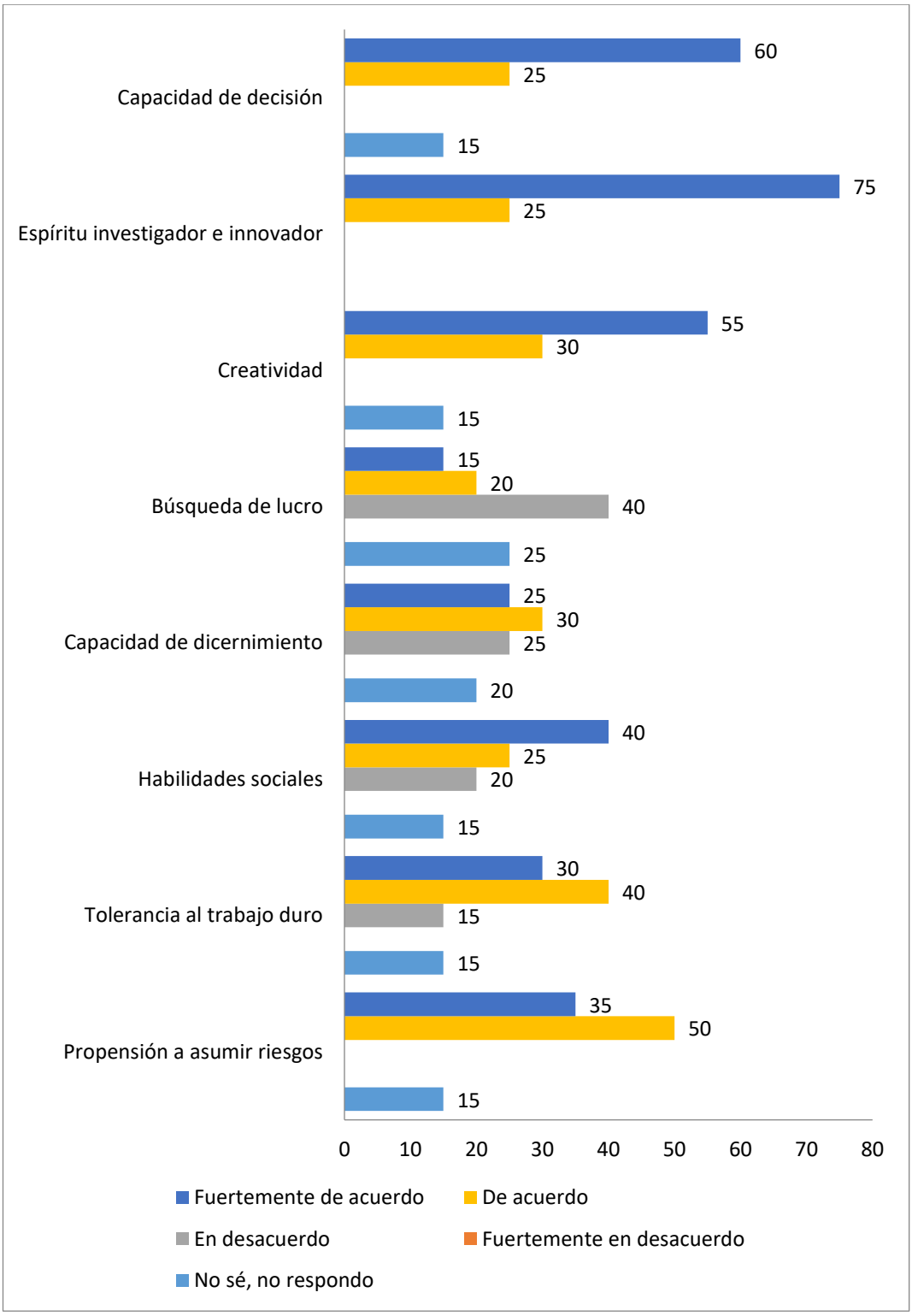


Figura 9: Habilidades y características del emprendedor desde la perspectiva del profesorado

Fuente: Elaboración propia

El 70% de los profesores se consideran emprendedores, de ellos, solo el 35% tiene

una empresa desarrollada que se encuentra ligada a su profesión, incluyendo oficinas de asesoría y consultorios medicos; los demás solo cuentan con la idea e intención de emprendimiento.

Diagnóstico de los recursos de la universidad y relación de emprendimiento.

En la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, no tiene un espacio donde los estudiantes, profesores y comunidad universitaria puedan desarrollar sus ideas de negocio, un espacio que cuente con recursos físicos, como laboratorios, impresoras 3D, entrenamiento y acompañamiento con relación a su emprendimiento, etc.; también es importante contar con recursos humanos, como profesores con experiencia y grados, investigadores toda vez que los docentes e investigadores puedan formar emprendedores en talleres seminarios y en la aulas de clase; por otro lado es importante que exista la vinculación de la universidad, las empresas y el gobierno.

Por otro lado la universidad carece de una plataforma de emprendimiento. La falta de integración entre las escuelas y autoridades para realizar proyectos donde puedan participar equipos multidisciplinarios.

En el ámbito local la universidad realiza una vez al año una feria de emprendimiento, en donde los estudiantes presentan sus ideas de negocio muchos de ellos tradicionales con muy poca innovación, también se dictan conferencias relacionadas sobre emprendimiento, y recientemente se abrió el CDE (centro de desarrollo empresarial) que junto con el IES (instituto sociedad empresa) brindan asesorías gratuitas relacionados con los temas de desarrollo de plan de negocios, finanzas y formalización de empresas a los emprendedores internos y externos; entonces se han realizado esfuerzos por fomentar el emprendimiento dentro de la universidad.

Es por ello que la primera conciencia del problema en el que la investigación se centraría: en como diseñar una incubadora de negocios que pueda atender a la comunidad universitaria y en donde participen docentes, investigadores, estudiantes, empresarios y autoridades; y la creación de una plataforma de emprendimiento.

Al analizar la percepción de los estudiantes con respecto a si la universidad considera dentro de su plan de estudios temas relacionados con el emprendimiento y la creatividad, se observó que el 48.1% cree que sí los incluye, y dentro de éstos destacan cursos como Marketing, Dirección comercial y finanzas, Creatividad y Desarrollo de Competencias.

Al profundizar un poco más y averiguar de qué forma cree el alumno que la universidad promueve el emprendimiento, encontramos que principalmente identifican estas acciones mediante Charlas o conferencias dictadas en la universidad, lo cual en realidad es un esfuerzo pequeño a comparación de las actividades que se podrían realizar.

El profesorado de la universidad considera que se puede potenciar los emprendimientos de los estudiantes al realizar concursos en los que se entregue capital semilla y se promueva la creatividad e innovación de los planes de negocio.

Perfil de la compañía e idea de negocio

Con respecto a los emprendedores que aún no cuentan con un negocio, se analizó la relación que tendría su idea con algunas tendencias que actualmente son catalogadas como innovadoras o de corte tecnológico, entre las que se mencionó robótica, aplicaciones móviles, diseño en telecomunicaciones o electronic, entre otros, sin embargo, sobre esos aspectos hubo un muy bajo porcentaje de inclinación, resaltando solo los siguientes:

- El 37.1% tiene una idea de negocio relacionada con la ingeniería.
- Para el 25.7%, su iniciativa esta ligada a la construcción y diseño arquitectónico.
- El 20% tiene una iniciativa relacionada con las telecomunicaciones.
- Otro 20% tiene una idea relacionada con aspectos de turismo.

Con respecto a los profesores que se consideran emprendedores pero aún no cuentan con un negocio, se buscó describir la naturaleza innovadora de su idea para averiguar si coincide con algunas tendencias que actualmente son catalogadas como innovadoras o de corte tecnológico, encontrando que el 33% tiene una idea de negocio relacionada con aplicaciones móviles, el 17% tiene una iniciativa relacionada con construcción o diseño arquitectónico, turismo y telecomunicaciones, mientras que el 8%

la tiene con respecto a temas electrónicos e ingeniería.

A aquellos emprendedores que ya cuentan con una empresa, se les aplicaron algunas preguntas para elaborar el perfil de la compañía, encontrando que el 11.11% cuenta con una empresa que es filial de otra organización, como se muestra en la **Error! Reference source not found.**.

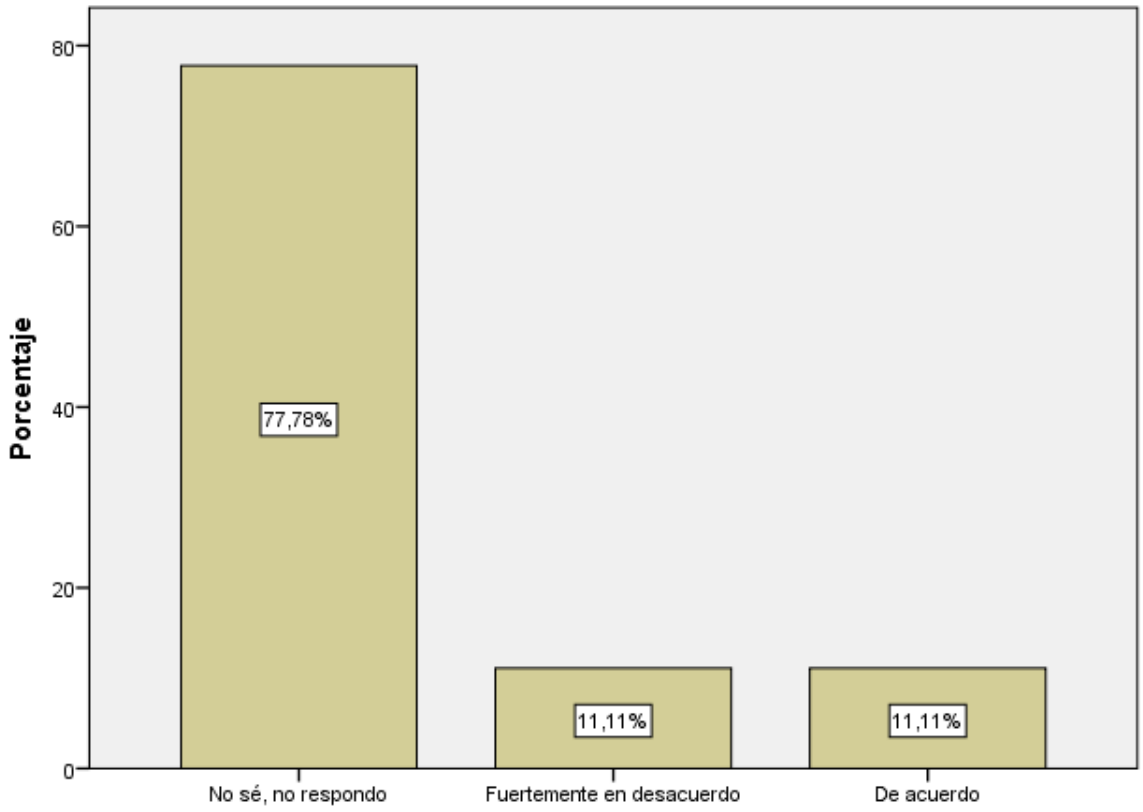


Figura 10: La empresa es filial de otra organización

Fuente: Elaboración propia

Ante la consulta de si la empresa está constituída por un equipo de empresarios, el 22.22% se mostró de acuerdo, según la **Error! Reference source not found.**:

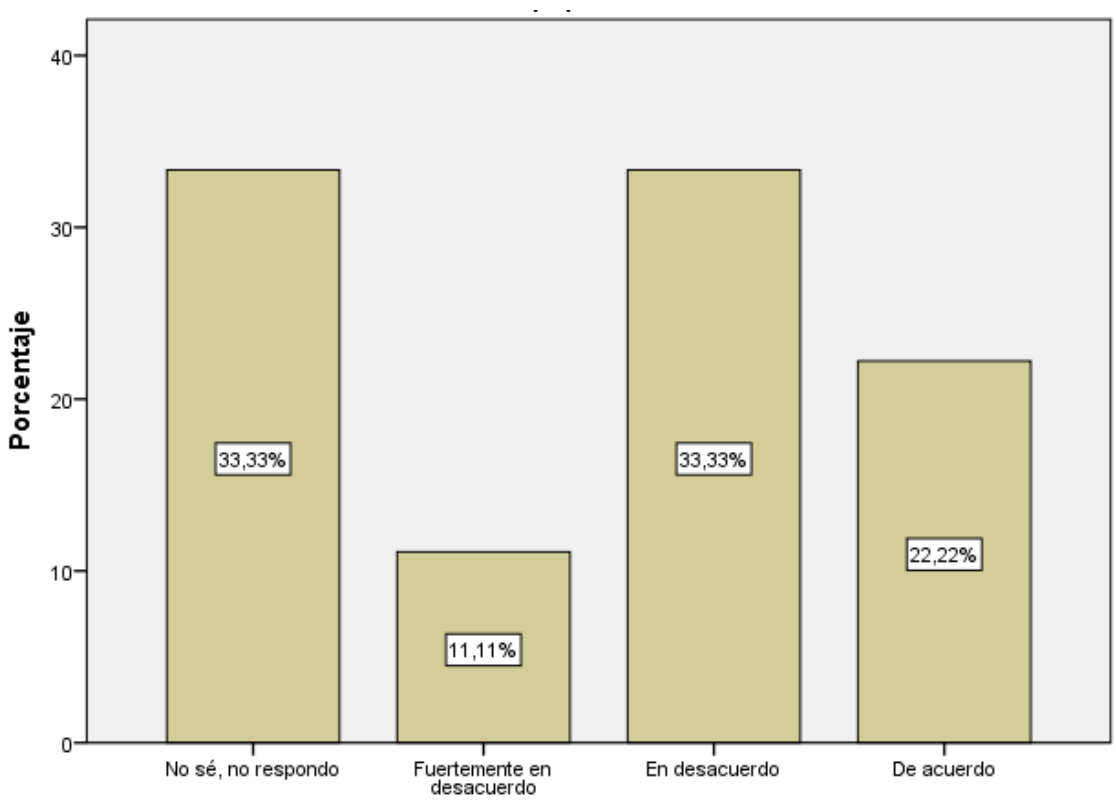


Figura 11: La empresa está establecida por un equipo de empresarios

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la educación referente a gestión en los miembros directivos de la empresa, se observe un alto grado de acuerdo, siendo del 44.44% y fuertemente de acuerdo al respecto en un 33.33%.tal como se observa en la **Error! Reference source not found.**:

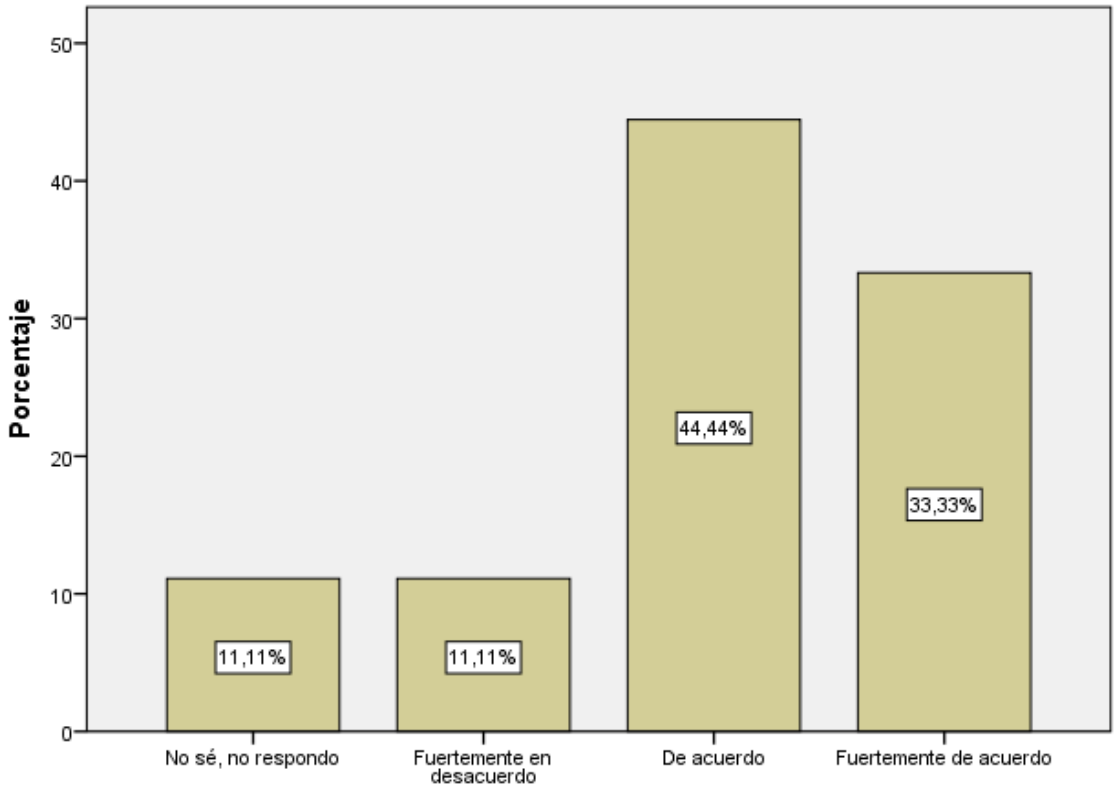


Figura 12: Al menos un miembro del equipo directivo de la empresa tiene educación relacionada con gestión empresarial

Fuente: Elaboración propia

Para el 66.66% de los emprendedores, su empresa cuenta con un plan de negocios, solo el 33.33% opinó lo contrario, lo cual se detalla en la **Error! Reference source not found.**.

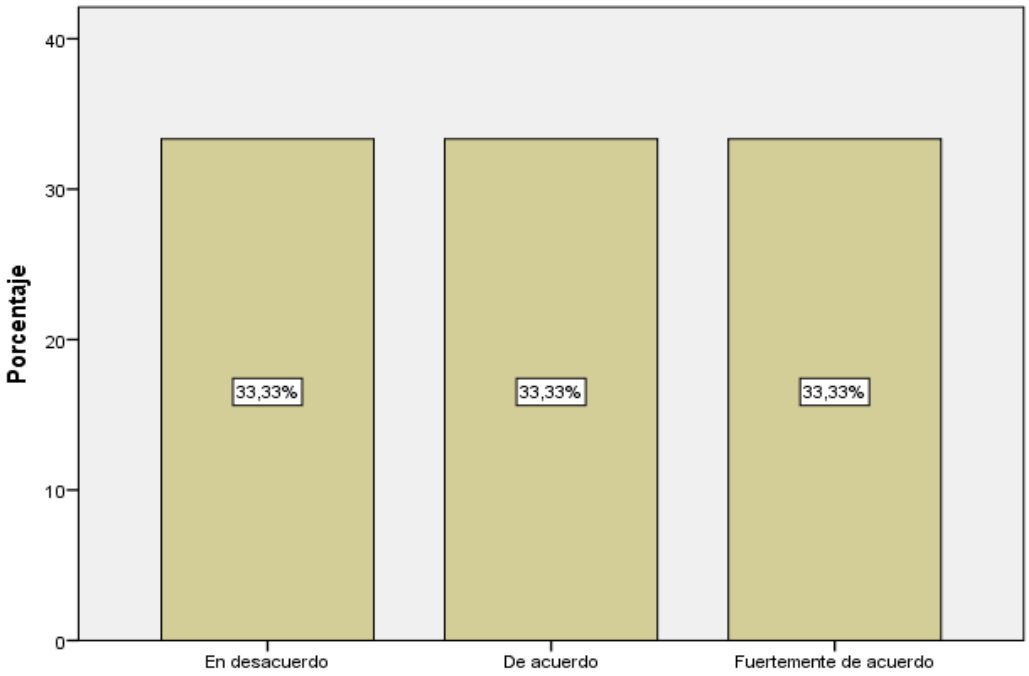


Figura 13: La empresa cuenta con Plan de negocios

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a si la compañía tiene contacto con redes, el 77.8% mostró un grado de acuerdo al respecto, según **Error! Reference source not found.**:

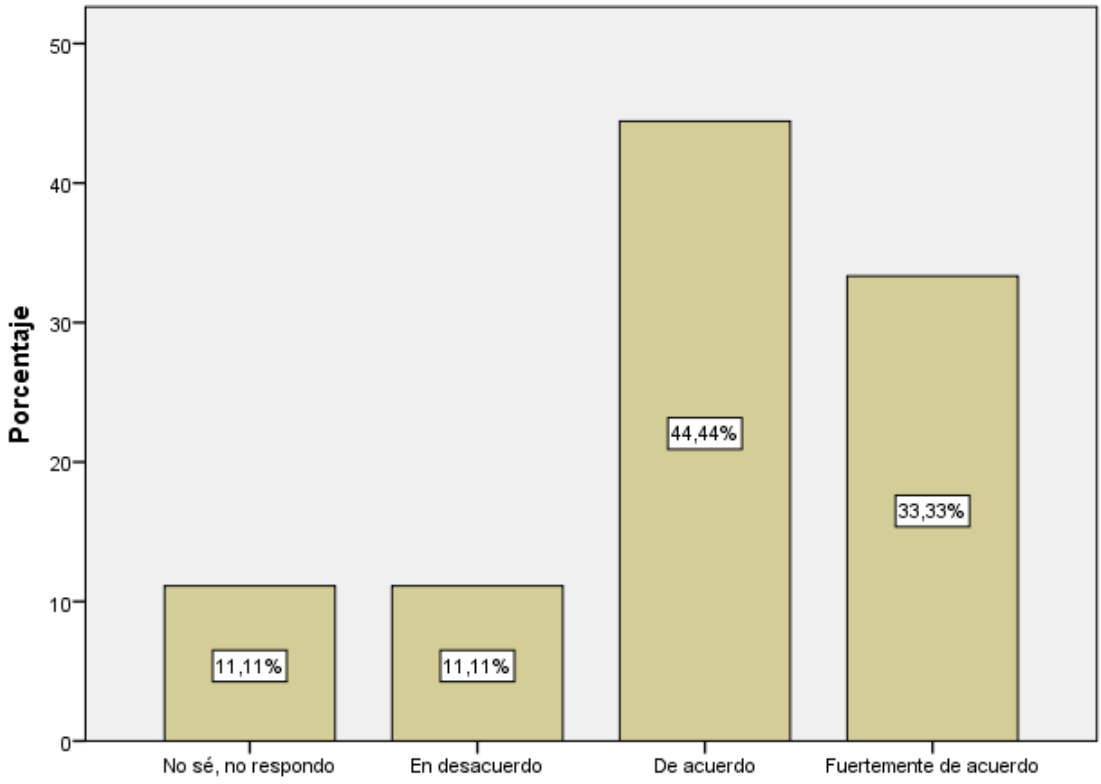


Figura 14: La empresa tiene contacto con redes

Fuente: Elaboración propia

Entre las características de las empresas que tienen los profesores de la USAT, encontramos que el 43% tiene plan de negocios, es filial de otra organización y cuenta con alguien en el equipo directivo tiene educación relacionada con la gestión empresarial, como se puede observar en la Figura 14.

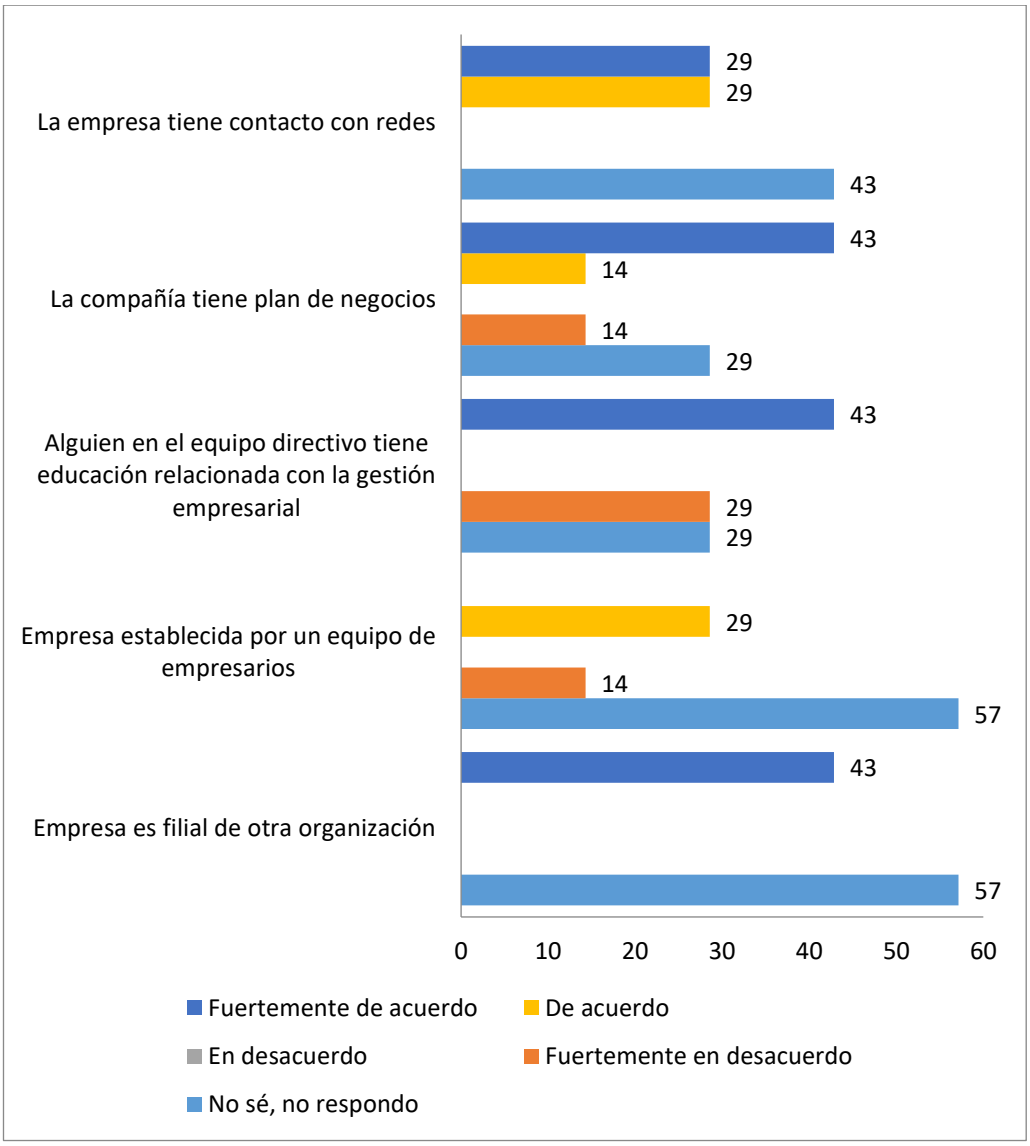


Figura 15: Perfil de la compañía de los profesores de la USAT

Fuente: Elaboración propia

Servicio de incubadora

Para aquellos estudiantes que se consideran emprendedores, se les consultaron algunas características de Mercado a tomar en cuenta con respecto al servicio a brindar:

- Para el 30.56% de los posibles clientes, el período de contratación de la incubadora sería de 6 meses, seguido del 25% que considera una contratación de 12 meses.
- Para el 88.9% de los emprendedores que cuentan con un negocio propia, la formación en gestión financiera es un aspecto muy importante por conocer

y para capacitarse, situación similar con respecto a informarse acerca de capitales de inversión (66.7%), lo cual denota la necesidad de mayor asesoría sobre esos puntos, como se observa en la Figura 15.

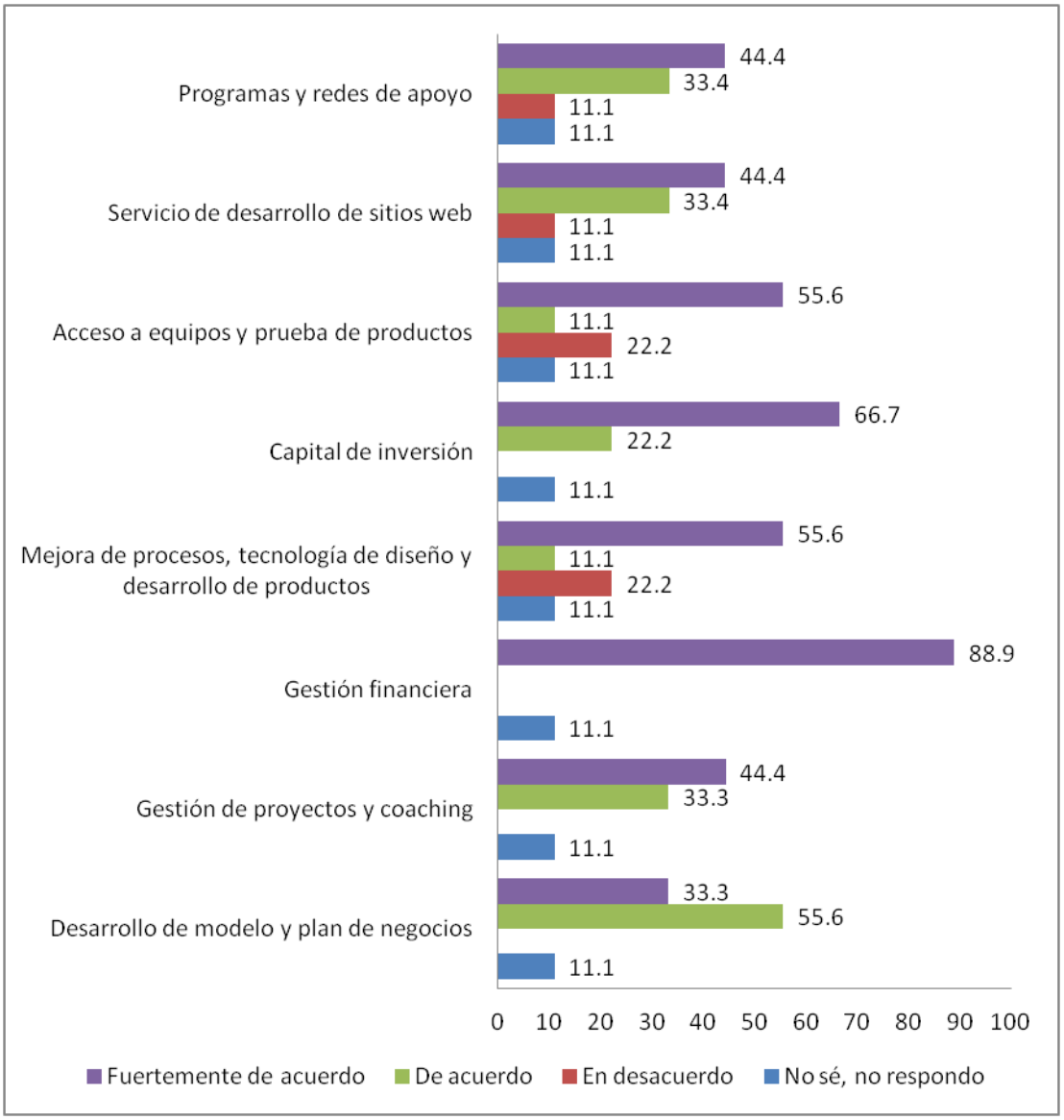


Figura 16: Aspectos más importantes para mejorar el desarrollo y gestión del negocio

Fuente: Elaboración propia.

Para los profesores que se consideran emprendedores, tengan o no empresa actualmente, el 42% de las empresas del profesorado, posibles clientes, el período de contratación de la incubadora sería de 6 meses, seguido del 33% que considera una

contratación de 12 meses, el 17% más de 36 meses, mientras que el 8% un período de 36 meses.

Los aspectos más importantes a conocer para mejorar el desarrollo y gestión del negocio, de acuerdo a la perspectiva del profesorado, es en un 57% la gestión de proyectos y coaching, al igual que los programas y redes de apoyo, como se aprecia en la Figura 16:

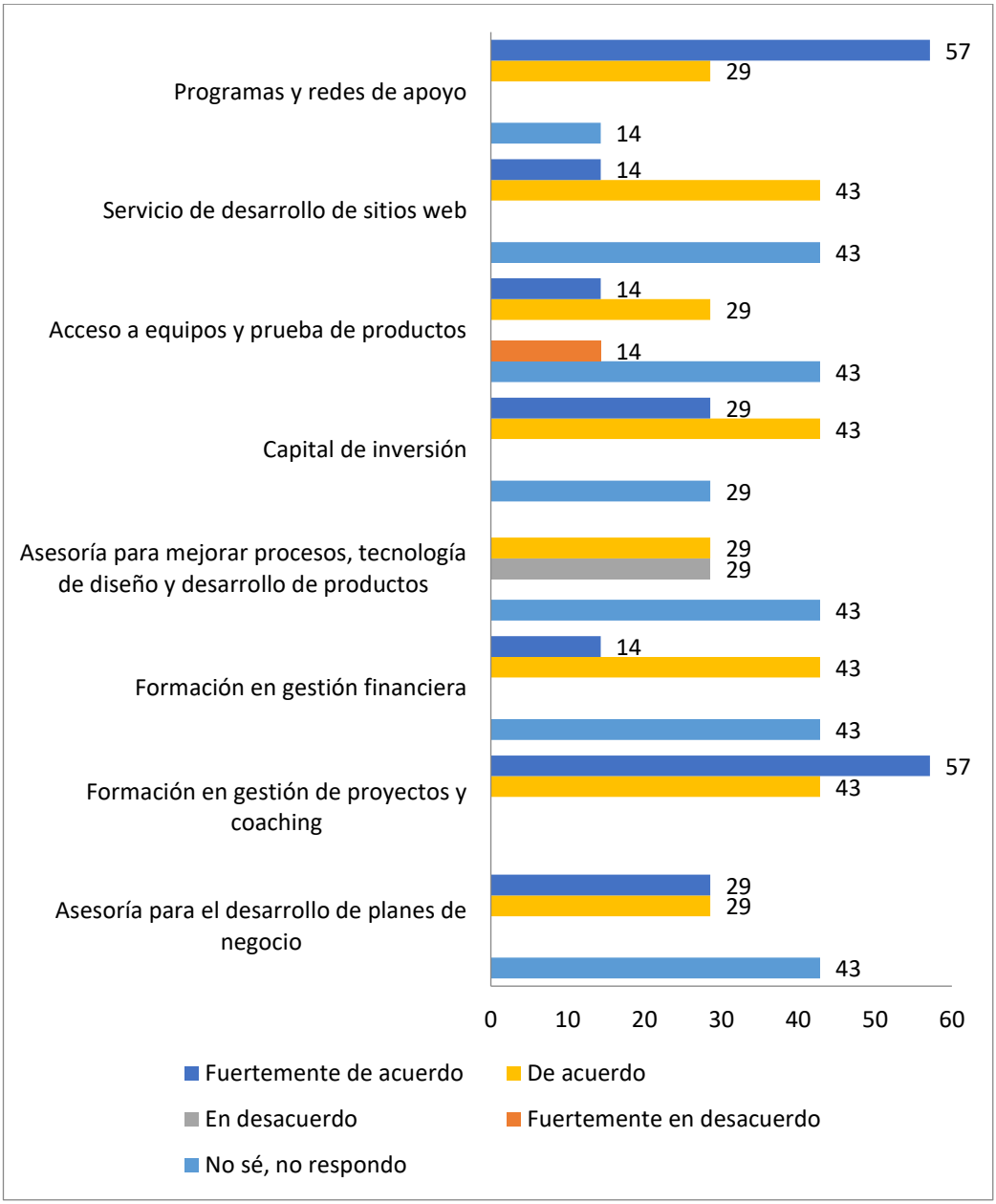


Figura 17: Aspectos más importantes a conocer en el negocio

Fuente: Elaboración propia.

De manera general, se consultó acerca del interés que tendrían los encuestados que se consideran emprendedores en algunos servicios, resaltando que para el 91.7% existe un interés en planeamiento estratégico, para el 83.3% en marketing y ventas, y al 77.8% le interesaría capacitación en el desarrollo de presentaciones a inversionistas del plan de negocio, a continuación se detallan otras opciones de servicio (Figura 12):

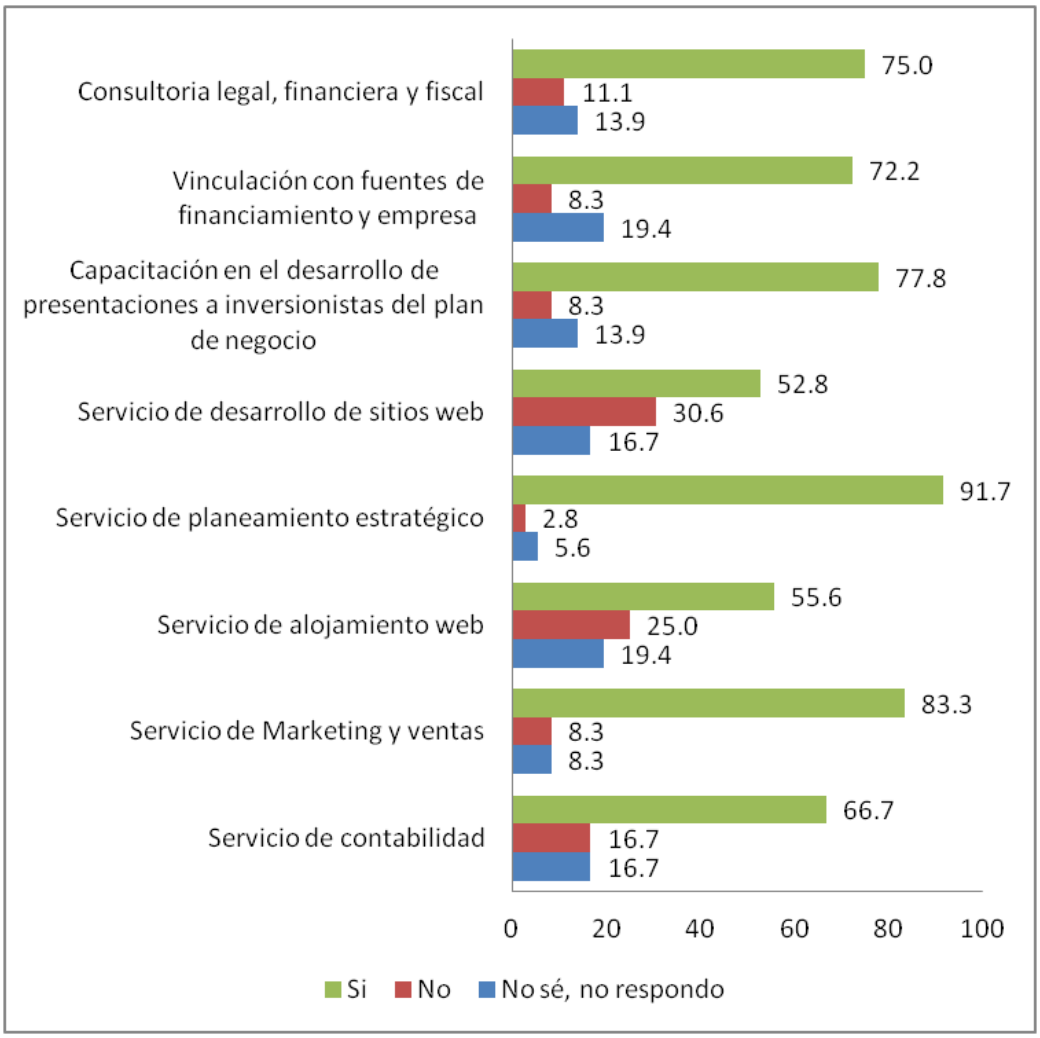


Figura 18: Interés en los servicios de la incubadora

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las empresas del profesorado, encontramos que para el 19% de ellos es importante la consultoría legal, financiera y fiscal, seguido del planeamiento estratégico, así como la capacitación en el desarrollo de presentaciones a inversionistas, ambos con el 13%, como se muestra a continuación en la Figura 18:

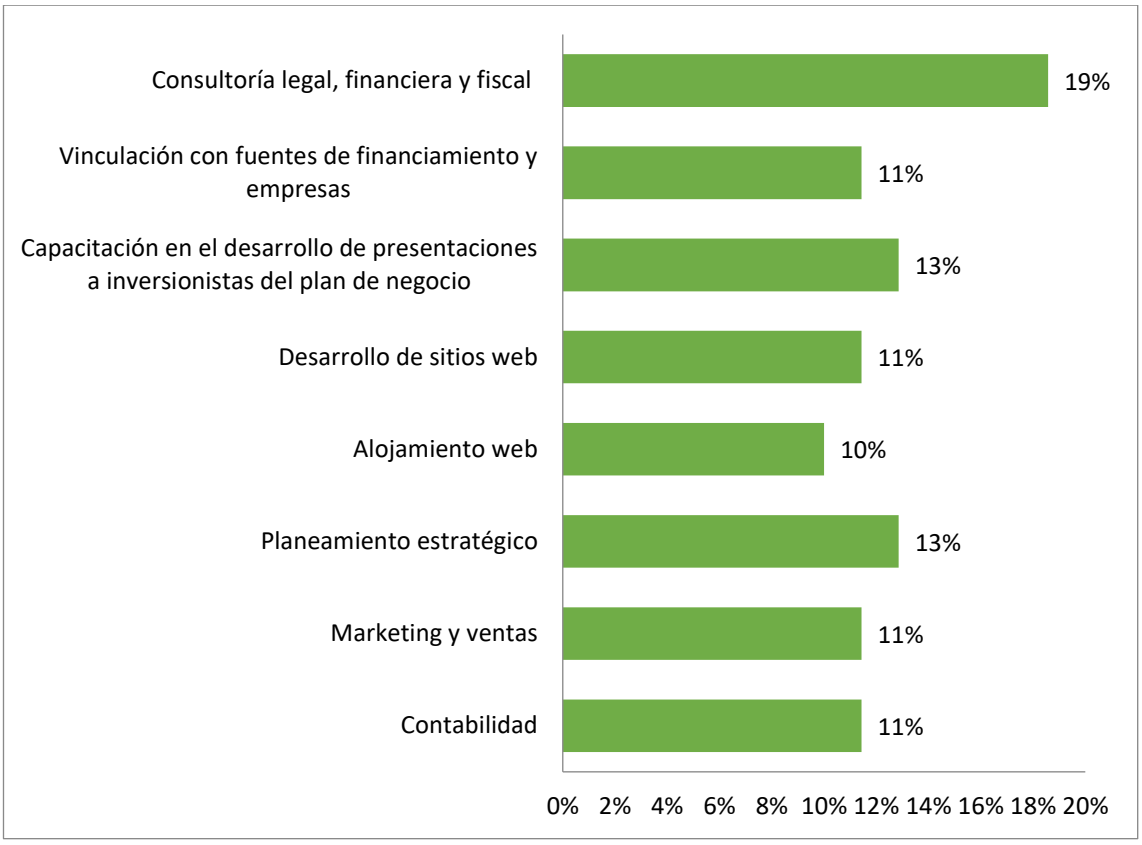


Figura 19: Interés en los servicios de la incubadora

Fuente: Elaboración propia.

Además el 83.3% de los emprendedores, utilizarían el centro de incubación para reunirse con posibles clientes y el 80.6% como fuente de proveedores potenciales, así vemos en la Figura 19 a continuación:

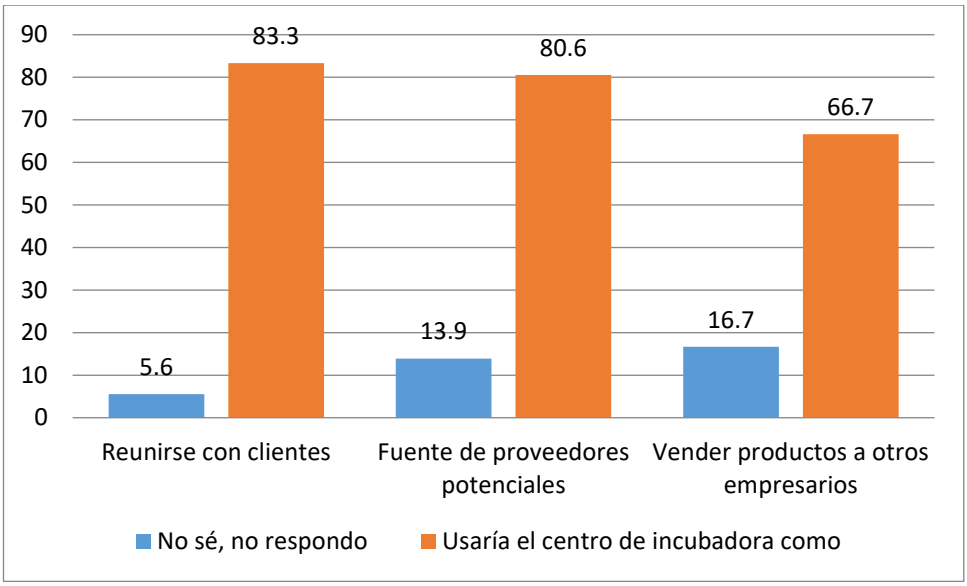


Figura 20: Otros usos para el Centro de Incubadora de Empresas

Fuente: Elaboración propia.

Evaluando los usos adicionales que se le puede dar a la incubadora, se ha determinado dentro de la perspectiva de los profesores, que para el 60% existe un acuerdo con respecto al uso de networking, siendo el 56% de fuerte acuerdo en el caso de usarlo como fuente de proveedores y vender productos a otros empresarios, lo que se muestra en la Figura 20:

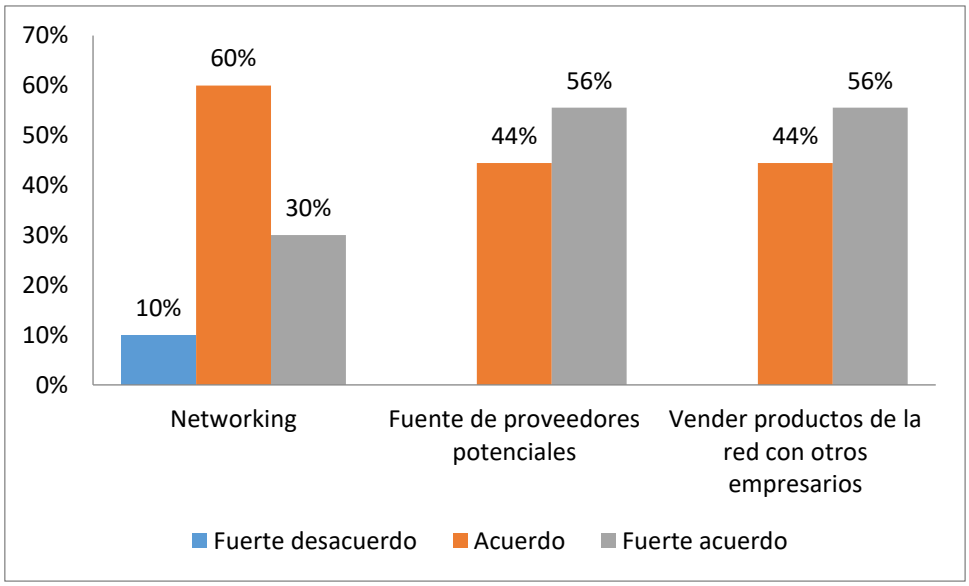


Figura 21: Otros usos para el Centro de Incubadora de Empresas, desde la perspectiva de los profesores

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del grupo que no se considera emprendedor, existen algunas características

que resaltan y lo hacen un mercado potencial para el futuro:

- El 46.51% de los estudiantes considera estar fuertemente de acuerdo con que es muy probable que llegue a crear una empresa algún día y el 50% de los profesores se encuentra de acuerdo.
- El 60.47% de los estudiantes está dispuesto a esforzarse en lo que sea necesario para llegar a hacer empresa, el 66.7% de los profesores opinan lo mismo.
- El 23.26% de los estudiantes no tiene dudas con respecto a si alguna vez llegará a crear empresa, el 33.3% de los profesores opinan de acuerdo con esa duda.
- El 44.19% de los estudiantes está decidido a crear una empresa en el futuro, en cuanto a los profesores, el 33.3% está fuertemente de acuerdo y el 50% de acuerdo.
- El 41.86% de los estudiantes considera como objetivo profesional el ser empresario, el 50% de los profesores opina lo mismo.

Para este grupo antes mencionado, que no se considera emprendedor pero que le gustaría llegar a serlo, existen ciertas dificultades que perciben encontrar en el camino, las cuales se pretende salvar a través de la incubadora y los servicios a brindar, así tenemos las siguientes oportunidades de servicio:

- Para el 74.42% de los estudiantes y el 66.6% de los profesores existiría un problema de falta de capital para crear su propia empresa, para el 58.14% de estudiantes y el 66.6% de los profesores serían las dificultades para obtener financiamiento, razón por la que ofrecer el servicio de “inversionista angel”, redes de contacto o financiamiento dentro de la incubadora permitirá conectar a socios capitalistas con las ideas de emprendimiento.
- El 34.88% de estudiantes y 33.3% de profesores está de acuerdo con que falta información sobre el emprendimiento, por lo que talleres y conferencias acerca de temas de negocio serían bien recibidos en el alumnado.

- El 41.86% del alumnado está de acuerdo en que hace falta formación empresarial, pero aquí se debe resaltar que para las carreras de administración el porcentaje es menor, en el caso del profesorado el 50% manifiesta estar en desacuerdo con que haga falta este tipo de formación, mientras que el 33.3% está de acuerdo. De manera general, para el alumnado sería bueno recibir información sobre cómo formar una empresa y los esfuerzos de gestión que conlleva.
- Para el 53.49% del alumnado y el 50% del profesorado, hace falta orientación y apoyo, lo cual a su vez se relaciona con que al no tener mucho conocimiento sobre el emprendimiento o la gestión del mismo, existe un grado de incertidumbre sobre el futuro del negocio (para el 53.48% de estudiantes y el 66.7% de profesores) y miedo al fracaso para el 51.16% de estudiantes y el 50% de profesorado.

V. Discusión

La universidad como parte de su visión debe formar emprendedores tal cual señala la ley universitaria, se debe realizar cambios para que esta visión se pueda lograr, en primero con respecto a la generación de emprendimientos la universidad cuenta alcualmente con el IES (instituto sociedad empresa) y el CDE (centro de desarrollo empresarial) que brindan asesorías, capacitación y formalización de empresas respectivamente; también estan las facultades que deben empezar a trabajar con mayor prioridad los aspectos de generación de conocimiento se ha encontrado que para el 48.1% de los estudiantes, su plan de carrera incluye cursos que promueven el emprendimiento,y que la universidad tiene solamente 4 publicaciones en Scopus(2014-2017) revista america economía; según el Foda realizado en la USAT se encontró que: la inversión en investigación es limitada, es otro de los problemas que aquejan a nuestra Universidad, la producción en cantidad y calidad de Proyectos de investigación de las facultades es exigua, la capacidad de gestión de la investigación es limitada y parcial, la capacidad de la institución en relación a la vinculación con el medio transferencia y licenciamiento limitada, las capacidades para la promoción de emprendimiento e innovación limitada a escasas experiencias, hay muy pocos programas de extensión y trasferencias tecnológicas la falta de laboratorios es una limitante tal como manifiesta el profesor Jorge Mundaca de administración que se cuentan con laboratorios de computo y de creatividad pero que no son suficientes, por lo que para desarrollar emprendimientos innovadores disruptivos.

Se requiere un laboratorio FABLAB, laboratorios de creatividad más grandes, espacios para desarrollar emprendimientos tecnológicos hay se puede aprovechar la incubación, entonces si nos falta infraestructura para ello; los expertos con respecto a esto sugieren que se requieren al menos tres elementos para que surjan asociaciones mutuamente beneficiosas entre la industria y las instituciones académicas:

Las universidades deben tener capacidades de investigación de alto nivel que les permitan participar efectivamente en la solución de problemas complejos que surgen en la esfera de la producción. (Sutz, 2015)

Los grupos de investigación deben ser capaces de combinar su compromiso con la investigación académica a largo plazo con actividades externas dirigidas a la resolución de problemas. (Sutz, 2015).

Así mismo los expertos indican que la tranferencia tecnológica es clave para el éxito de la incubadora de negocios y para garantizar la supervivencia y el crecimiento de las nuevas empresas, al ofrecer una amplia gama de actividades de transferencia de tecnología así como la ejecución de diseños, construyendo y probando prototipos de ingeniería, verificando aplicaciones ción, realización de estudios de campo, etc. (Somsuk & Laosirihongthong, 2014b). En el caso particular de la USAT la tranferencia tecnológica corresponde a una etapa posterior en donde se pueden tomar tomar caminos invertir en tecnología o hacer alianzas con instituciones extranjeras.

Con respecto a los cursos no forman emprendedores, solo hay estimulos se ha encontrado que para el 48.1% de los estudiantes, su plan de carrera incluye cursos que promueven el emprendimiento y hay una cultura de emprendimiento que se tiene que retomar y trabajando en conjunto con la empresas, cámaras de comercio, municipalidad, gobierno regional, enre otros actores de manera que se pueda formar un ecosistema de innovación y emprendimiento en la región.

Para el 66.66% de los emprendedores, su empresa cuenta con un plan de negocios,lo que constituye una forma de una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir, cómo ir rápidamente, o que hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos (Longenercher, 2007).

Para el 30.56% de los posibles clientes, el período de contratación de la incubadora sería de 6 meses, seguido del 25% que considera una contratación de 12 meses. Las empresas graduadas salen de la incubadora con un gran potencial para crear empleos, revitalizar la economía local, comercializar nuevas tecnologías y fortalecer la economía regional y nacional (Gómez, 2003).

Para la International Business Incubation Association de EE.UU. (INBIA), las incubadoras proporcionan ayuda gerencial, tienen acceso al financiamiento y a la exposición orquestada al “Critical Business” o a los servicios de ayuda técnicos. También ofrecen servicios compartidos de oficina, acceso a equipos, arriendos flexibles y espacio extensible -- todos bajo un solo techo (NBIA, 1997), el 83.3% de los emprendedores, utilizarían el centro de incubación para reunirse con posibles clientes y el 80.6% como fuente de proveedores potenciales.

Para el 88.9% de los emprendedores que cuentan con un negocio propia, la

formación en gestión financiera es un aspecto muy importante por conocer y para capacitarse, situación similar con respecto a informarse acerca de capitales de inversión (66.7%), lo cual denota la necesidad de mayor asesoría sobre esos puntos, cabe señalar que el plan financiero de una empresa en marcha es diferente al plan financiero de una empresa que está por iniciarse. El primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, es decir, sobre la base de lo ya actuado; mientras que el segundo comienza con la identificación de los datos, los supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento (ESAN, 2017).

De manera general, se consultó acerca del interés que tendrían los encuestados que se consideran emprendedores en algunos servicios, resaltando que para el 91.7% existe un interés en planeamiento estratégico, para el 83.3% en marketing y ventas, y al 77.8% le interesaría capacitación en el desarrollo de presentaciones a inversionistas del plan de negocio.

Con respecto al objetivo especifico de realizar un diagnóstico de la situación actual de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo con respecto a las aptitudes y capacidades de incubación y emprendimiento, se ha encontrado que para el 48.1% de los estudiantes, su plan de carrera incluye cursos que promueven el emprendimiento, y a su vez consideran que la universidad puede promover estas habilidades mediante charlas y ferias.

Como ya se ha mencionado, existe un porcentaje de estudiantes que no se consideran emprendedores, sin embargo, podrían llegar a serlo. Ellos manifestaron que perciben algunas dificultades para implementar su propio negocio, entre ellos:

- Para el 74.42% existiría un problema de falta de capital para crear su propia empresa y para el 58.14% dificultades para obtener financiamiento, razón por la que ofrecer el servicio de “inversionista angel”, redes de contacto o financiamiento dentro de la incubadora permitirá conectar a socios capitalistas con las ideas de emprendimiento.
- El 34.88% está de acuerdo con que falta información sobre el emprendimiento, por lo que talleres y conferencias acerca de temas de negocio serían bien recibidos en el alumnado.

- El 41.86% está de acuerdo en que hace falta formación empresarial, pero aquí se debe resaltar que para las carreras de administración el porcentaje es menor, De manera general, para el alumnado sería bueno recibir información sobre cómo formar una empresa y los esfuerzos de gestión que conlleva.
- Para el 53.49%, hace falta orientación y apoyo, lo cual a su vez se relaciona con que al no tener mucho conocimiento sobre el emprendimiento o la gestión del mismo, existe un grado de incertidumbre sobre el futuro del negocio (para el 53.48%) y miedo al fracaso para el 51.16%.

Según las entrevistas realizadas a las autoridades universitarias, en cuanto a la importancia de una incubadora de negocios manifiestan que es necesario que se implemente una en la USAT, por la exigencia de la ley universitaria y porque es clave como ventaja competitiva, en el desarrollo empresarial; con respecto a los cursos del plan de estudios que motivan a desarrollar la creatividad y el emprendimiento en la escuela de administracion de empresas si existen cursos como design thinking, modelo de negocios y formulación y evaluación de proyectos, en la escuela de ingenierias no cuentan con cursos de de emprendimiento.

Otro punto importante es que los estudiantes no trabajan proyectos en conjunto una de las cuausas es la carencia de un espacio para desarrollar investigaciones, falta mejorar la capacidad de los profesores en el tema de investigación falta unificar los esfuerzos para concentrarlos en áreas donde se puedan desarrollar investigación conjunta Como es el caso del IES. Y necesitamos más doctores, la masa crítica de investigaciones se tienen que generar en espacios Como el IES no hay otra forma (Jorge Mundaca Guerra, prof.USAT).

Con respecto a los profesores deberían tener maestrías en innovación muchos estan el mundo académico y en el caso de la experiencia en emprendimentos es muy pobre.

Los aportes mas importantes que hicieron los expertos en incubación de empresas sobre el prototipo fueron:

Pertenecer a una red de incubadoras, aquí consieran importante la conexión con el ecosistema regional y nacional para poder desatar nuevas oportunidades a los emprendedores (Juan Camilo Quintero, ANDI) y contar con el conocimiento experto de las incubadoras.

Sectores con los que se debe trabajar, para Sebastian Vidal las incubadoras representen dos cosas. Primero un claro entendimiento local para adaptar el programa a las ventajas y desafíos de la región. Esto también tiene que ver como el transmitir la propuesta de valor. Segundo definir lo que buscas, ¿innovación? ¿Tradicional? cada una tiene sus ventajas y desventajas; y para Juan Camilo Quintero dejaría abierta y buscaría filtrar a través de algunos beneficios, es decir, si se van a entregar recursos financieros no reembolsables le daría el 100% a los emprendedores que están en las cadenas priorizadas y a los que no están en esos sectores les daría el 70% o algo por el estilo.

Con respecto al modelo de ingresos de la incubadora que modelos se podrían adoptar cobrar por succe free cuando se cierra una venta, ya que brindar consultoria y asesoría son menos exitosas, porque el conocimiento esta mas disponible en la internet y otros medios, también se pueden monetizar con alianzas coorporativas.

Con respecto al espacio físico los expertos resaltan el área de coworking rescatando su alto grado de innovación ya que es mejor trabajar en un espacio que incentiva a la creatividad y al trabajo colabortaivo.

Por otro lado es importante que los emprendimientos no basta que lleguen a un producto minimo viable, sino que tengas experiencia y salgan a probar sus productos/servicios al mercado, ya que los inversionistas en peru rara vez invierten en emprendimeintos en etapa de idea sin tracción en el mercado que valide la propuesta (Carlos Zapata Pflucker).

El resultado de la validación del prototipo con expertos fueron los Atributos de la incubadora de negocios

Meta de diseño	Se creara una incubadora de negocios sostenible y que evolucionara con el tiempo para uno de los siguientes puntos de dolor del cliente. 1. Los estudiantes y profesores no trabajan sus proyectos de manera conjunta o en equipo. 2. A los estudiantes y profesores excepto los de la facultad de ingeniería no les es posible prototipar sus proyectos en los laboratorios de ingeniería. 3. Todos los estudiantes excepto los de administración de empresas no pueden acceder a aulas de creatividad y no llevan cursos relacionados con emprendimiento e innovación. 4. Los proyectos de los estudiantes y profesores no se aplican en la realidad; y los proyectos de tesis de estudiantes de igual modo, no tienen contacto con redes, networking y financiamiento.
Percepciones de los usuarios	Seguro y de confianza
atributos físicos	La incubadora debe tener instalaciones adecuadas para brindar un servicio de calidad como: 1. Laboratorios de cómputo, internet con Alta velocidad. 2. Software libres y para la creación de apps móviles. 3. Labororatorios de prototipado rápido(impresoras 3D) 4. Oficinas 5. Sala de conferencias 6. Salones de cretividad y de talleres

	7. Sala de reuniones para venta de productos y reunirse con proveedores
Atributos funcionales	Asesorías en temas de ingenierías, telecomunicaciones, diseño arquitectónico y turismo. Brindar asesorías especializadas en temas como: Desarrollo de plan de marketing y plan de negocios; Asesoría en temas legales, tributarios y contables. Contactar a los incubados con redes, networking Accesos a sala de conferencias Facilitar el desarrollo de pequeñas empresas y que puedan tener un despegue más rápido al mercado, brindando diversos servicios antes mencionados y vinculándolos con expertos externos a la universidad. Incubadora multiproposito
Restricciones	Un modelo de prueba de concepto debe ser posible dentro de los 6 meses. Cualquier solución debe colocarse de una manera que ayude a crear un ecosistema de emprendimiento en lugar de competir directamente con ella.

VI. Conclusiones

Para el diseño de una incubadora de negocios en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo bajo, la perspectiva del Designing For Growth, se cuenta con un público cautivo del 45.8% del alumnado que se considera emprendedor, del que un 11.4% ya tiene un negocio establecido.

El periodo de contratación de la incubadora sería en su mayoría de 6 meses (para el 30.56%) y para el 25% de 12 meses.

Los aspectos más importantes para capacitarse o requerir el servicio de una incubadora entre los emprendedores que ya cuentan con una empresa es de formación en gestión financiera para el 88.9% y de informes sobre capitales de inversión para el 66.7%. Para los emprendedores en general, existe un interés en planeamiento estratégico (91.7%), marketing y ventas para el 83.3% y desarrollo de presentaciones a inversionistas del plan de negocio para el 77.8%.

El 22.22% que tienen una empresa, cuenta con un equipo de empresarios.

Al realizar el diagnóstico de la situación actual de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo con respecto a las aptitudes y capacidades de incubación y emprendimiento, se ha encontrado que para el 48.1% de los estudiantes, su plan de carrera incluye cursos que promueven el emprendimiento, y a su vez consideran que la universidad puede promover estas habilidades mediante charlas y ferias.

También se ha encontrado que entre los estudiantes que no se consideran emprendedores, existe un porcentaje que manifiesta querer serlo (el 60.47% está dispuesto a esforzarse en lo que sea necesario para llegar a hacer empresa) pero para ello necesita apoyo y formación que le permita desarrollarse. El 34.88% está de acuerdo con que falta información sobre el emprendimiento, por lo que talleres y conferencias acerca de temas de negocio serían bien recibidos en el alumnado; y para el 41.86% está de acuerdo en que hace falta formación empresarial, pero aquí se debe resaltar que para las carreras de administración el porcentaje es menor.

La incorporación de una cultura de emprendimiento al interior de la universidad debe darse desde un punto vista holístico que integre a todas las facultades, ya que integra

tareas importantes como la invetigacion, búsqueda de la verdad, enseñanza y contribuir con la sociedad con proyección social.

Las condiciones actuales a nivel región se presentan favorables para el desarrollo de la incubación de empresas, hay una sinergia con las políticas de desarrollo y el ecosistema emprendedor esta creciendo.

VII. Recomendaciones

Se recomienda continuar con las etapas y aplicar el diseño de una incubadora de empresas en la universidad católica santo Toribio de Mogrovejo, lo que a su vez implica también trabajar en un diseño organizacional.

Se recomienda, a pesar que el concepto de incubadoras de negocios sea bastante nuevo en la región Lambayeque, y en especial en las universidades, que para iniciar una incubadora de negocios, se deben brindar los servicios mínimos de espacios de coworking, sala de conferencias, oficinas, asesoría en el desarrollo de planes de negocio y marketing, asesorías en temas financieros contables y legales.

Respecto a las universidades que se interesan por implementar una incubadora de negocios es importante que trabajen de cerca con las empresas de la región para conocer sus necesidades y se puedan trabajar proyectos que satisfagan esas necesidades en particular. Por otro lado es importante el financiamiento para infraestructura, capacitación del personal, si se quiere apostar por incubar proyectos más ambiciosos de tipo tecnológico, social y tradicional.

Es importante establecer un modelo o sistema de creación de incubadoras en Perú, para que se digan creando más incubadoras y así contribuir al desarrollo económico del estado peruano.

Las principales brechas identificadas en una visión local en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo a nivel de capital humano, cultura de emprendimiento y productividad científico tecnológica.

En el ámbito de capital humano reducida masa critica de investigadores que trabajan en la USAT, la información analizada con respecto al capital humano que trabaja en USAT, deacuerdo a entrevistas asi como visiones recogidas, hacen evidente la insuficiencia del numero de especialistas que se desempeñan en la universidad, de igual manera reducido nuemro de profesionales con expereciencia en emprendimientos propios y con especialidades como maestrías en innovación, etc.

Se recomienda trabajar mas en el tema de la investigación, formando semilleros de investigación.

Se recomienda favorecer la atracción de profesionales internacionales e inserción de capital humano nacional especializados de alto nivel.

Se recomienda fomentar el intercambio de profesionales a nivel internacional apoyando la realización y/o asistencia a eventos científicos de carácter internacional en los aspectos de importancia regional.

Se tienen dos caminos, el primero asociarce con instituciones de renombre nacionales y extranjeras por ejemplo Fraunhofer-Gesellschaft que es una organización alemana dedicada a la investigación, startup mexico, entre otros.

Se recomienda prestar mucha atención al sector agroindustrial en la región de Lambayeque toda vez que se le pueda dar el apoyo a emprendimientos agroindustriales; asesorar y capacitar a los agricultores en un espacio que les ofrezcan una plataforma amplia de servicios como una incubadora de negocios; tenemos el claro ejemplo de mexico que es el primer exportador en el mundo de palta, cerveza, cacao entre otros; segundo en pescado, sandia, limón, algodón, en otros y tercero en fresas, aji en otros.

VIII. Propuesta de diseño de incubadora de negocios

Prototipo de incubadora de negocios

Este prototipo fue creado en base a la herramienta prototipado rápido de la metodología Designing For Growth, donde señala que se crean prototipos con el objetivo de solicitar comentarios de clientes y colaboradores reales.

Los prototipos deberían ser robustos y rápidos. Los diseñadores hablan de prototipos de "baja fidelidad", que son lo suficientemente buenos como para compartirlos con aquellos cuyas opiniones valoramos.

Porque prototipamos para aprender en lugar de "probar" un producto teóricamente terminado. Esto nos permite "cometer errores más rápido", identificando áreas que se pueden mejorar y acordando lo que está funcionando efectivamente.(Liedtka & Ogilvie, 2011).

INTRODUCCION

Las incubadoras de negocios se han ido replicando desde su creación en silicon valey en la década del 50. Se expandieron en países de Latinoamérica, Según la Asociación Nacional de Incubación de Empresas, el objetivo principal de una incubadora es producir empresas exitosas y financieramente viables que puedan sobrevivir por sí mismas.

En ese sentido es importante el papel de una incubadora de negocios para el desarrollo de empresas de cada país.

Las universidades no solo son instituciones creadoras de conocimiento sino que además pueden hacer investigación centrada en problemas de la región y del país, con ayuda de la incubadora de negocios pueden resultar proyectos importantes.

La tendencia se orienta a que las universidades tengan sus propias incubadoras de negocios en Perú.

El impacto que ha tenido las incubadoras de negocios a nivel internacional es bastante bueno, es por ello que si se quiere ser competitivo se deben potenciar las políticas en ciencia y tecnología a nivel nacional, y fortalecer las capacidades del capital humano.

Por lo anteriormente mencionado se resalta la importancia de la creación de una

incubadora de negocios en la USAT que brinde múltiples servicios a las pymes y proyectos de la comunidad universitaria.

Base legal

La ley universitaria en su artículo 52.- Incubadora de Empresas: La universidad, como parte de su actividad formativa, promueve la iniciativa de los estudiantes para la creación de pequeñas y micro empresas de propiedad de los estudiantes, brindando asesoría o facilidades en el uso de los equipos e instalaciones de la institución. Los órganos directivos de la empresa, en un contexto formativo, deben estar integrados por estudiantes. Estas empresas reciben asesoría técnica o empresarial de parte de los docentes de la universidad y facilidades en el uso de los equipos e instalaciones. Cada universidad establece la reglamentación correspondiente.

Para lograr tener un mayor entendimiento de las etapas de desarrollo del prototipo desarrollamos criterios de diseño.

<u>Con respecto a los servicios se brindaran por etapas:</u>

1. ETAPA DE PRE INCUBACIÓN

Primera cita

• Formulación de la idea

• Evaluación de la idea

• Validación del mercado de la idea

Entrenamiento

• Sobre las cuestiones de gestión

• Habilidades de presentación

• En temas más especializados (legal, contable y administración)

Orientación

• Definición de la idea de negocio

• Definición del modelo de negocio

Evaluación de la innovación

• Mediante un comité interno

• Mediante un comité externo

Plan de negocio/modelo de negocio

• Competencia del plan de negocios con las previsiones financieras

Servicios en la etapa de pre incubación

Talleres de Autoconocimiento y Team Building.

Talleres de Riesgos calculados Talleres de Creatividad y Design Thinking- Lean Startup Laboratorio de Creación: Ideación Desarrollo.

Validación – Prototipado MVP Funcional Mapa de la Propuesta de Valor Lean Canvas – B. M.

Canvas Co-working. Validación y Desarrollo del Modelo de Negocio.

2. ETAPA DE INCUBACIÓN

Inicio de creación

• Selección y admisión

• Acceso a financiamiento

• Soporte legal y administrativo

• Acceso a espacios físicos

• Capacitación

• Acceso a financiamiento

Etapa temprana

• Mentoria y entrenamiento; asesorías especializadas

• Acceso a redes

• Asistencia técnica básica y comercialización

Expansión

• Definición de la estrategia de salida

Servicios en la etapa de incubación

Fortalecimiento en Habilidades Blandas y Elevator Pitch

Mentoría Comunidad: Co-Creación.

Hackathon.

Desafío Startup Meetups First Tuesday Fab Lab CDE.

3. ETAPA DE POST INCUBACIÓN

Servicios en la etapa de post incubación

Boot Camp Pre-DemoDay Consultoría.

Difusión.

Networking.

Co-working. Red de Inversionistas: Ángeles. FFF. Semilla y Venture Capital entre otros

PERFIL DEL EQUIPO EJECUTOR INICIAL

Especialistas en:

Todos con habilidades administrativas, habilidades de comunicación y competencias en emprendimiento. Personas con espíritu emprendedor. Personas visionarias que ven oportunidades insatisfechas.

1.-Especialista en Innovación – Emprendimiento

Descripción

Con dominio y experiencia en innovación o emprendimiento con más de 05 años de ejercicio profesional.

Profesional certificado o acreditado en temas de innovación o emprendimiento.

Experiencia como jurado en certámenes de innovación, emprendimiento, startups.

Experiencia de haber organizado diversos tipos de eventos: Congresos, Conferencias, Ferias entre otros.

Profesional con título de licenciado o ingeniero.

Profesional con grado de magister o doctor.

Con manejo de amplia red de contactos en el ecosistema emprendedor nacional e internacional.

Deseable entre las edades de 29 a 40 años.

Funciones:

Coordinador General de la Incubadora de Negocios USAT.

Manejo de herramientas estratégicas para desarrollo y evaluación de Startups.

Dominio de diversas metodologías como: Design Thinking, lean Startups, Running Lean, Agile, entre otras.

Dominio de técnicas y herramientas emergentes.

Experiencia en Generación/Evaluación de modelos de negocios.

Responsable de fomentar la cultura de emprendedora y ser agente de cambio articulador del ecosistema emprendedor.

2.- Especialista en Modelos de Negocios:

Descripción

Con dominio y experiencia en modelos de negocios con más de 05 años de ejercicio profesional.

Profesional certificado o acreditado en temas de gestión empresarial, gestión de proyectos, dirección estratégica, investigación de mercados, logística, planes de Marketing.

Experiencia en diversos sectores empresariales para generar, capturar y captar valor.

Experiencia como jurado en certámenes de innovación, emprendimiento, startups.

Profesional con título de licenciado o ingeniero.

Profesional con grado de MBA o DBA.

Deseable entre las edades de 30 a 50 años.

Funciones:

Coordinador en Modelos de Negocios.

Manejo de herramientas estratégicas para desarrollo y evaluación de modelos de negocios.

Dominio de diversas metodologías como: Design Thinking, lean Startups, Running Lean, Agile, entre otras.

Dominio de técnicas y herramientas emergentes.

Sleccionar y potenciar los modelos de negocios de los emprendedores.

3.- Especialistas en Asesoría tecnológica digital:

Descripción

Con dominio y experiencia en diseño y desarrollo web y aplicaciones móviles con más de 03 años de ejercicio profesional.

Profesional certificado en Sistemas y Tecnologías de información.

Dominio y experiencia en plan de MKT Digital, E- Commerce, ofimática, redes sociales, herramientas web, analítica digital, SEO, SEM, pauta digital, estrategia digital, experiencia de usuario, modelo de negocio digitales, metodologías y herramientas agiles.

Profesional con título de ingeniero.

Profesional con grado de magister.

Deseable entre las edades de 27 a 35 años.

Funciones:

Coordinador en asesoría tecnológica/digital

Evaluación y asesoría en UX, funcionalidad, estrategia.

Análisis, diseño, desarrollo, pruebas, implementación y mantenimiento de soluciones web y móviles de los emprendedores.

Community manager.

4.- Especialistas en coaching personal:

Descripción

Con dominio y experiencia en habilidades blandas y gerenciales con más de 05 años de ejercicio profesional evidenciado.

Profesional certificado en coaching, mentoring, empowerment.

Profesional con título de licenciado o ingeniero.

Profesional con grado de magister o doctor.

Deseable entre las edades de 30 a 45 años.

Funciones:

Coach uno a uno para el fortalecimiento de habilidades blandas y gerenciales de los emprendedores.

Diseñar y ejecutar test para evaluación de motivación de emprendedores.

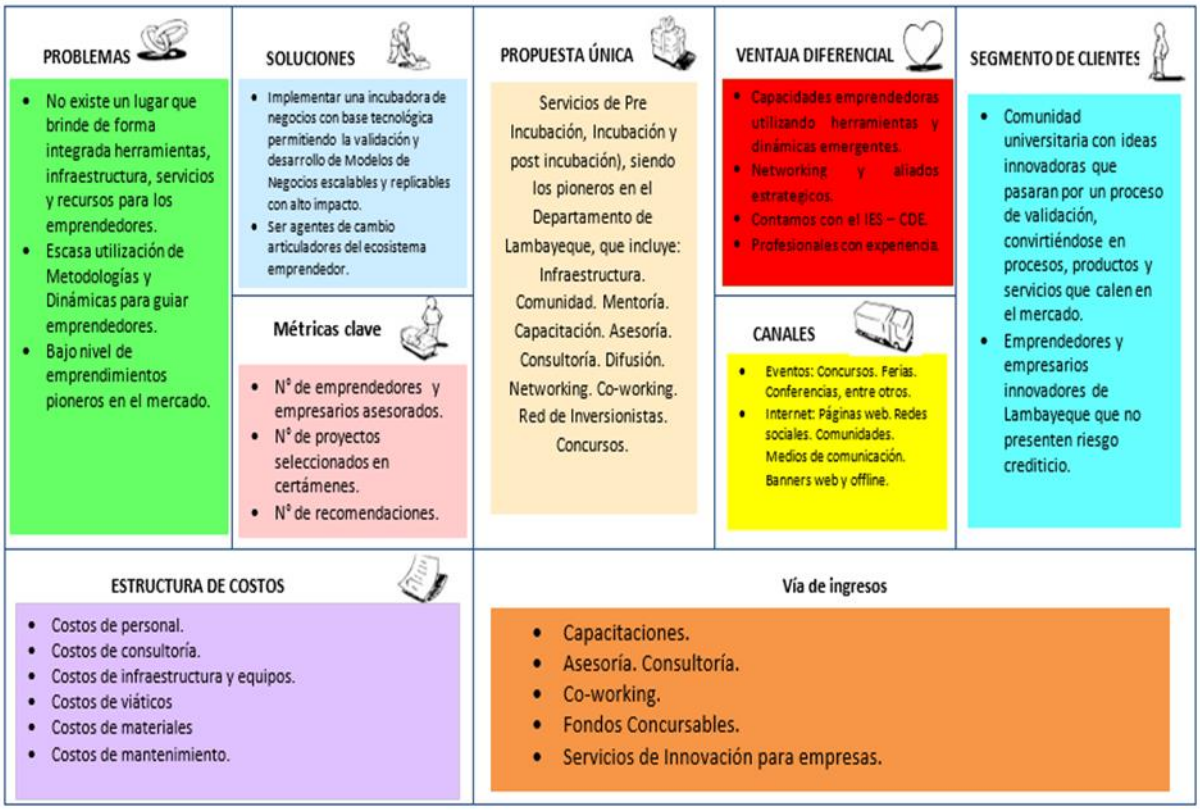
Diseñar y ejecutar dinámicas de autoconocimiento de emprendedores.

Dinámicas para guiar emprendedores.

Técnicas para fomentar el desarrollo de habilidades blandas.

Dinámicas de trabajo en equipo para el éxito colectivo.

Tabla 3: Canvas



Fuente: elaboración propia

Plataforma de emprendimiento

Pondremos a disposición de los emprendedores nuestra plataforma de emprendimiento donde la incubadora de negocios universitaria USAT es clave, además brindamos capacitaciones para los emprendedores y pymes.

Todo lo mencionado anteriormente se desarrollara por etapas, en una primera etapa se trabajaran proyectos de estudiantes y docentes para ello estaremos asociados en institutos especializados en ciencia y tecnología nacionales y extranjeras para atender necesidades específicas por ejemplo en el caso de un proyecto agroindustrial se trabajara conjuntamente con un instituto especializado en agroindustrias y el equipo designado para ese proyecto de la incubadora de negocios. Por otro lado estaremos asociados con las empresas de la región Lambayeque e instituciones como el CITE y el instituto Franunhofer.

Con respecto a los inversionistas ángeles, se organizara una propia red de inversionistas, en foros de inversión.

En esta primera etapa también se brindarán capacitaciones para la comunidad universitaria y para las nuevas empresas. En la figura se muestra la oferta educativa.

Por otro lado se realizarán concursos de ideas de negocio disruptivas, donde pueden participar proyectos de base tecnológica, social y tradicional.

Diseño organizacional de la incubadora

Se trabaja por proyectos, por ejemplo si se requiere trabajar un proyecto en agroindustrias se designa un equipo para trabajar con el personal especializado con un encargado.

El equipo estará conformado por un coordinador en sensibilización, pre incubación e incubación, un coordinador de post incubación y vinculación con inversionistas ángeles y un coordinador en proyectos especiales.

Con respecto al diseño organizacional, existe una organización que se adecua a las incubadoras de negocios son denominadas flatarchies En algún lugar entre las jerarquías y las organizaciones planas se encuentran las "flatarchies". Estos tipos de empresas son un poco de ambas estructuras. Pueden ser más jerárquicos y luego tener

equipos ad-hoc para estructuras planas o pueden tener estructuras planas y formar equipos ad-hoc que están más estructurados en la naturaleza. Las organizaciones con este tipo de estructura son muy dinámicas en la naturaleza y se puede pensar en un poco más como una ameba sin una estructura constante.

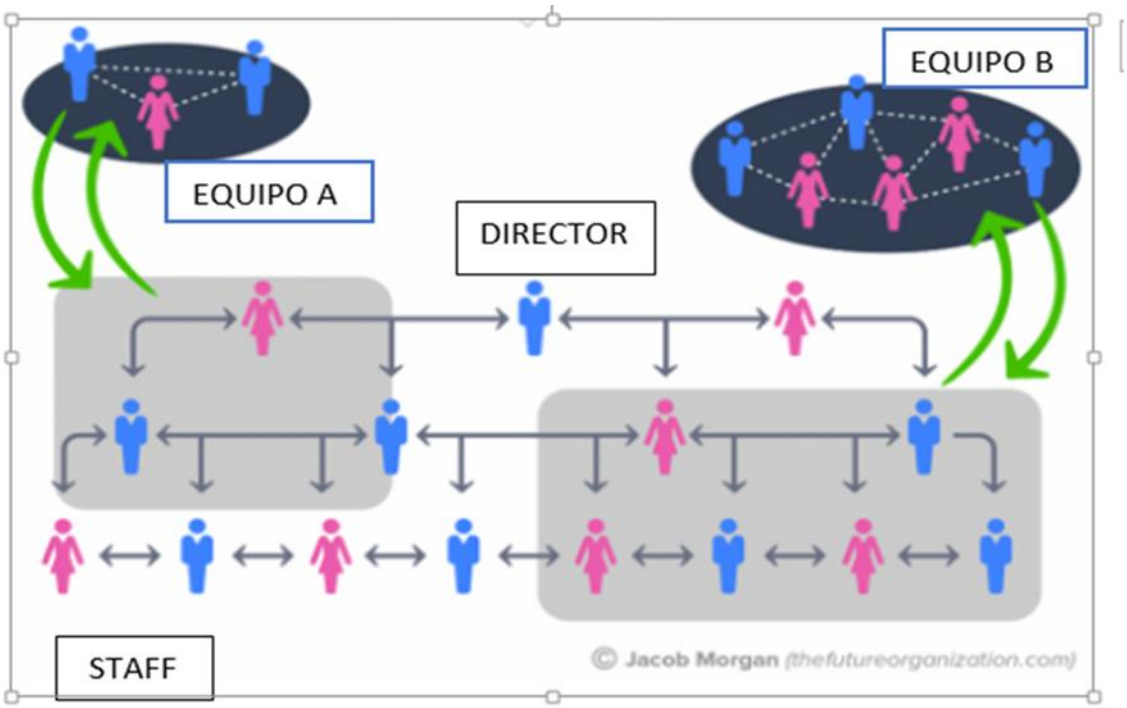


Figura 22: Estructura organizacional flatarchies

Fuente: Morgan, 2016

Por último se brindaran cursos, concursos y talleres para emprendedores.

Para comunidad universitaria para las nuevas empresas

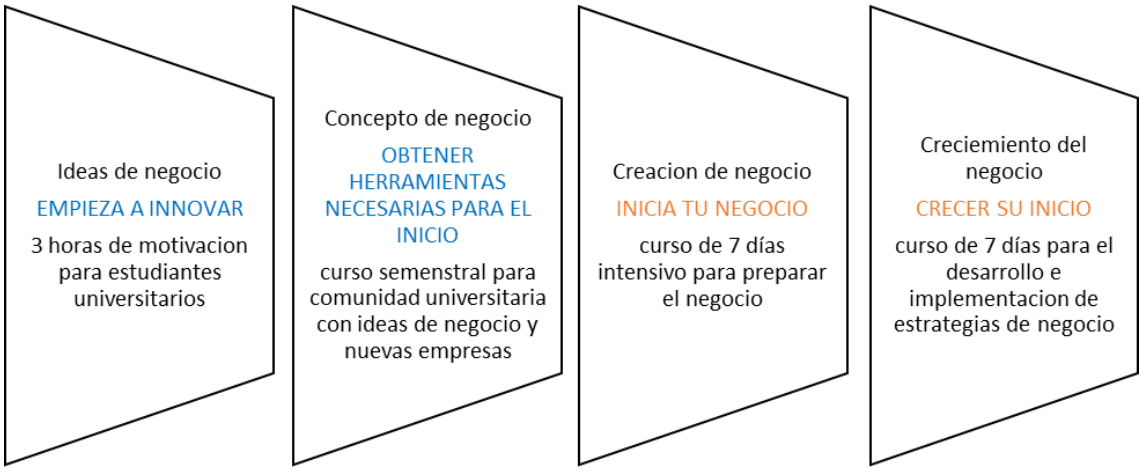


Figura 23: oferta educativa

Fuente: elaboracion propia

Atributos físicos de la incubadora de negocios

PROGRAMA ARQUITECTÓNICO

Proyecto: PRE - INCUBADORA DE NEGOCIOS USAT
Lugar CAMPUS UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

Tabla 4: Pre incubadora de negocios

ÍTEM	AMBIENTE	CANTIDAD	AFORO	UNIDAD	ÍNDICE *	UNIDAD	ÁREA PARCIAL	UNIDAD
1	AULA/TALLER DE CREATIVIDAD, COWORKING	1	20	ALUM.	2.25	M2/ALUM.	45.00	M2
2	SALA DE CONFERENCIAS	1	25	PERS.	1	M2/ PERS	25.00	M2
3	OFICINA	1	1	PERS.	10	M2/PERS	10.00	M2

ÁREA PARCIAL	**80.00**	**M2**

* NORMA: RNE A.040 EDUCACION CAP. II. ART 9 AFORO

* RM 834.EDIF.UNIVERS.ANR /2012 ART 21.6

Fuente: equipo consultor para la elaboracion de propuesta de incubadora de negocios

Proyecto: INCUBADORA DE NEGOCIOS USAT

Lugar: CAMPUS UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

Tabla 5: Incubadora de negocios USAT

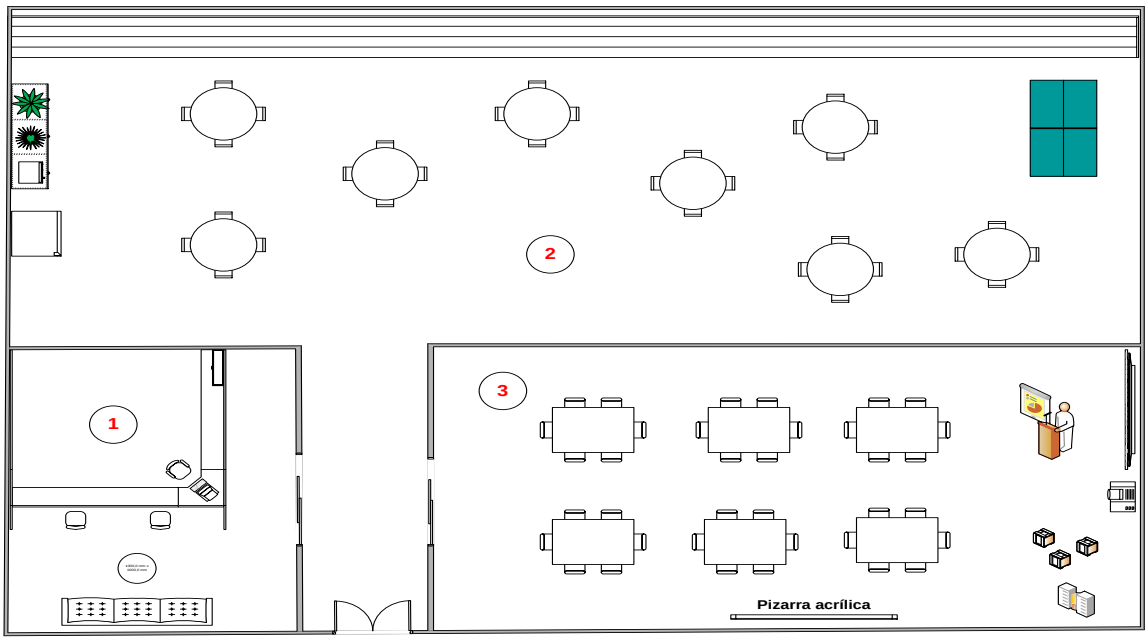
ÍTEM	AMBIENTE	CANTIDAD	AFORO	UNIDAD	ÍNDICE *	UNIDAD	ÁREA PARCIAL	UNIDAD
1	AULA/TALLER DE CREATIVIDAD, COWORKING	1	20	ALUM.	2.25	M2/ALUM.	45.00	M2
2	SALA DE CONFERENCIAS	1	25	PERS.	1	M2/ PERS	25.00	M2
3	OFICINA	2	1	PERS.	2.25	M2/PERS	4.50	M2
3	FAB LAB	1	25	PERS.	2.25	M2/PERS	56.25	M2

ÁREA PARCIAL	**130.75**	**M2**

* NORMA: RNE A.040 EDUCACION CAP. II. ART 9 AFORO

* RM 834.EDIF.UNIVERS.ANR /2012 ART 21.6

Fuente: equipo consultor para la elaboracion de propuesta de incubadora de negocios



Leyenda: 1. Oficina 2. Co-Working 3. Espacio colaborativo – Prototipado
Área estimada 80 mt2

Figura 24: propuesta de distribucion incubadora primera etapa

Fuente: equipo consultor para la elaboracion de propuesta de incubadora de negocios

Este prototipo se trabajo con un equipo multidisciplinario integrado por:

1. Walter daniel gamio la torre, bachiller en administración de empresas.

2. Huarachi chavez Jorge Alfredo, PHD, profesor e investigador de la USAT.

3. Salazar Cabrera Rudy, MBA, director del instituto sociedad empresas, IES de la USAT.

4. Cesar Luis Olivos, MBA, encargado de la incubadora de negocios IMPULSAT, de la USAT.

5. Guerrero Samame Yvan Paul, arquitecto, profesor de la USAT.

6. Vargas Chozo Oscar Víctor Martín, arquitecto, profesor de la USAT.

Lista de expertos que participaron en la valicación del prototipo

1. Carlos Zapata, coordinador de incubación y aceleración. Emprende UP incubadora de negocios de la universidad del pacifico de lima.

2. Cecilia Allende Arrunategui directora del CIDE. Incubadora de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

3. Sebastian Vidal - Executive Director - Parallel18, incubadora de negocios de Puerto Rico.

4. Juan Camilo Quintero, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia .ANDI.

IX. Bibliografía

Ahmad, A. J., & Thornberry, C. (2016). issues and the mis-alignment of managerial incentives. *The Journal of Technology Transfer*. https://doi.org/10.1007/s10961-016-9551-y

Cristina, C., Moacir, F., Oliveira, D. M., Roberto, J., Felipe, S., Borini, M., … Jr, O. (2017). Strategic assets in incubators in Brazil. https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2016-0043

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*.

Gozali, L., Masrom, M., Haron, H. N., & Zagloel, T. Y. M. (2015). A Framework of Successful E-Business Incubator for Indonesian Public Universities, *8*(2), 118–131.

Kärki, B., & Muelder, S. W. (2016). ORGANIZATIONAL STRUCTURES FOR SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMME.

Lalkaka, R., & Shaffer, D. (1999). Nurturing Entrepreneurs , Creating Enterprises : Technology Business Incubation in Brazil, *1*(212), 1–39.

Lapin, K. (2017). Mockups and prototypes.

Lasrado, V., Sivo, S., Ford, C., Neal, T. O., & Garibay, I. (2016). from their relationship with university incubators ? *The Journal of Technology Transfer*, 205–219. https://doi.org/10.1007/s10961-015-9412-0

Liedtka, B. J., & Ogilvie, T. (2011). Designing for a design thinking tool kit for managers Designing for Growth : a design thinking tool kit for managers By Jeanne Liedtka and Tim Ogilvie.

Lobosco, A., & Maccari, E. A. (2015). APLICABILIDADE DE MODELO DE NEGÓCIOS EM INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA PARA SUA AUTOSSUSTENTABILIDADE : UM ESTUDO, *22*, 490–518.

Martín, A. A. (2014). DISEÑO DE UN PROYECTO, p. 144.

mathernova katarina. (2010). The Smart Guide to Innovation Based Incubators (IBI) 20 Case - Studies. *Aerospace*, (February), 1–43. https://doi.org/10.2776/16668

Maulén, C. (2016). Thinking Design Thinking : Magazine AMDD.

Muñiz, N. M., & Ariza-montes, J. A. (2013). y la gestión de redes : exploración empírica aplicando el análisis de redes sociales, 199–221.

Ortega, M. S., Bl, P., & Ceballos, Z. (2015). Lidera el presente. Crea el futuro.

Roig-Tierno, N., Alcazar, J., & Ribeiro-Navarrete, S. (2015). Use of infrastructures to support innovative entrepreneurship and business growth. *Journal of Business Research*, *68*(11), 2290–2294. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.013

Somsuk, N., & Laosirihongthong, T. (2014a). A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view. *Technological Forecasting and Social Change*, *85*, 198–210. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.08.007

Somsuk, N., & Laosirihongthong, T. (2014b). Technological Forecasting & Social Change A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators : Resource-based view. *Technological Forecasting & Social Change*, *85*, 198–210. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.08.007

Vanderstraeten, J., Witteloostuijn, A. Van, & Matthyssens, P. (2016). Journal of Engineering and Technology Management Being fl exible through customization À The impact of incubator focus and customization strategies on incubatee survival and growth. *Journal of Engineering and Technology Management*. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.06.003

Velásquez, J. C. V. (2011). *FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIA Modelo para la Creación de Incubadoras de Empresas en la Realidad Peruana*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU.

X. Anexos

9.1. Entrevista a expertos

Entrevista María Teresa Guerra, coordinadora de la red de inversionistas ángeles

Emprende UP

Incubación
¿Qué tipo de incubadora es? Somos una incubadora multisectorial que busca y apoya a emprendimientos dinámicos y escalables.
¿Qué tipo de servicios profesionales ofrece la incubadora de empresas?, Puede especificar qué tipo de Servicios de incubadoras de empresas o servicio de incubadora tecnológica Capacitaciones, seguimiento, networking, difusión en medios, redes de contacto y Acompañamos a los incubados en todo el proceso de desarrollarse y estar preparados para salir al mercado.
¿Qué etapas tiene el proceso de incubación? En el proceso de incubación, desde el año 2016 estamos desarrollando nuestro modelo y aun no tenemos etapas definidas, ahora estamos adecuándonos a las necesidades de nuestros incubados y a raíz de eso ya estamos armando un propuesta para seguir avanzando pero todo es progresivo
¿Cuáles son los principales objetivos de la incubadora? Fomentar el ecosistema emprendedor hacer que nuestros incubados se desarrollen, se desenvuelvan y sean sostenibles.
¿Cómo es el proceso de selección de incubación? Y ¿Cuáles son sus criterios de selección? Es rigurosos, pasa por varias etapas, tienen que cumplir ciertos requisitos que son que todos tienen que ser egresados, deben tener un producto mínimo viable y tiene que estar vendiendo el producto. Si cumplen con los requisitos, postulan se revisan los documentos necesarios, luego pasa a un jurado interno se evalúa y si pasa esa parte, habrá un evaluador externo. Y pasado todas estas etapas entran a la incubadora.
¿Quiénes conforman los evaluadores?

Hay un equipo interno y externo de evaluadores que lo elegimos de acuerdo a nuestra red de contactos y pueden ser profesores y algunos actores que nos acompañan y expertos
¿Razones por las no fueron seleccionados? Por falta de maduración en la idea de negocio. Criterios de innovación, que el equipo sea bueno.
¿Meses en los que los incubados permanecen en la unidad de incubación? 18 meses proceso de incubación ¿Con que criterios gradúan a estos incubados? Los incubados se gradúan cuando cumplen la cantidad de meses.
¿Qué tipo de relaciones tienen con los graduados? Una relación amical buena, con bastante confianza de por medio, una relación bastante cercana, la idea es crear una comunidad con ellos y los demás actores. Y eso sirve para crear sinergias.
¿Política de precios para los servicios de incubación? Tiene un costo único es significativo y es por todo el programa. Nosotros no le damos capital semilla, les ayudamos a contactarse con personas que los puedan financiar.
¿Tipo de incubados, en que tipos de negocios? Emprendimientos sostenibles y escalables
Desafíos que enfrentan los emprendedores Que sean conocidos y la falta de exposición
¿Qué barreras identifican que enfrentan los incubados? Darse a conocer
¿Su público es la comunidad universitaria? O también acogen proyectos de personas que no

son pertenecen a la universidad? ¿Porque? Nuestro público no es la población universitaria, puede venir todo el público. Egresados porque los estudiantes se descuidan de sus estudios y quieren abandonar la carrera y centrarse en su emprendimiento.
¿Qué tipo de experiencia y habilidades tiene el personal de la incubadora? Todos somos administradores, con especializaciones en finanzas algunas de nosotros, en consejería.
¿Cómo se posiciona la incubadora de empresas en el organigrama de la universidad, a quien responde, que programa, a que facultad? Están debajo del rectorado, pero no como una facultad, es decir trabajamos para la universidad pero no somos parte de las facultades, somos un área aparte que trabajamos con autonomía pero siempre respondemos a la universidad.
¿Cuantas personas trabajan en la incubadora, que unidades y que laboratorios tiene la incubadora?, están involucrados profesores, ingenieros?, etc. Hemos crecido. Somos 10 entre pre incubación e incubación
¿Rentan espacios en otros lugares, en el mismo lugar? Rentamos espacios de coworking para los incubados
¿De quienes provienen los fondos? Fondos de la universidad. Y postulamos a concursos como innóvate, ministerio de la producción.
¿Existe una cultura de emprendimiento en la universidad?

Si, desde que son estudiantes, los estudiantes de último ciclo, realizamos un concurso que consiste en realizar un plan de negocio negociable, para estudiantes de ciencias empresariales Y con el programa emprende up tratamos de fomentarlos para afuera y para la universidad.
¿La universidad de qué forma fomenta el emprendimiento? Realiza charlas, talleres para estudiantes, pre incubación.
Tienen socios, alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas? Tenemos una comunidad Perú emprende, en donde nos reunimos con otros actores del ecosistema emprendedor.
¿Qué tan importante es esa vinculación para ustedes? Es muy importante, por que no es bueno estar aislado, tenemos contactos, para generar sinergias aunque sean nuestra competencia.
Como está conformado o quienes conforman el equipo de trabajo de la incubadora, los profesores, etc.; ¿qué grados tienen ellos? Somos la mayoría administradores
¿Existe capacitación constante nacional e internacional para los trabajadores de la incubadora, o profesores de la universidad? Capacitaciones, talleres de incubadoras, taller de red de ángeles, etc Conversatorios, se comparten experiencias puntos de vista.
¿Tienen pasantías internacionales? No tenemos pasantías
¿Qué criterios se utilizan, en su caso, para definir el mercado objetivo de la incubadora?

Somos multisectoriales, chicos que tengan un proyecto ya hecho, en marcha, cuando son tradicionales que ya tengan ventas y proyectos tecnológicos que tengan un producto mínimo viable. Emprendimiento social también, pero debe ser rentable sostenible y escalable.
¿Son asociados con los emprendedores que egresan de la incubadora? No nos involucramos después con los incubados en participación
¿Qué papel tienen la universidad, el sector y empresa? La universidad es un apoyo grande, el sector de emprendimiento pequeño todos nos ayudamos, trabajamos en conjunto y tenemos algunas alianzas con empresas que dan asesorías a los incubados cuando el proyecto es tecnológico. Tratamos de conseguirle el espacio de networking, donde se conozcan los emprendedores con las empresas.
¿Cuáles cree que son los factores más importantes que debe tener la incubadora, por los menos en una primera etapa? Se debe tener muy claro un objetivo un horizonte, saber a dónde quieres llegar como vas a llegar. Tener un horizonte y tener las herramientas y trabajar en conjunto.
¿Cuál es la estadística de patentes anual? Aún no hemos tenido incubados con ideas tecnológicas.
¿Cómo se da el proceso de transferencia tecnológica? No se da mucho, somos en realidad un acompañamiento los incubados tienen sus desarrolladores sus técnicos. No hay mucha tecnología por desarrollar.
¿Dónde se han trasladado los graduados, es decir, las empresas que han abandonado la incubadora? Recién hemos tenido una generación de graduados, una empresa de chocolate orgánico, ya

están exportando, es decir los impulsamos ya despegaron

9.2. Entrevista a expertos: Carlos Zapata, coordinador de incubación y aceleración.

Emprende UP

Preguntas **Criterios de diseño de la incubadora y demanda de servicios**	1. ¿criterios de diseño para la incubadora? Tenemos un laboratorio innovation lab. No lo hemos visto necesario y prioritario el uso de laboratorios. Criterios de diseño el equipo es una variable importante, junto con la que la escalabilidad del proyecto. Equipos serios, que no se vayan a caer en el camino. Es recomendable elegir bien los equipos. 2. Realizaron un diagnóstico de las empresas en la región para ver la demanda de servicios? Ya teníamos bastante conocimiento, empezamos con talleres que asesorábamos a nivel regional, en todo el Perú. Para ver qué tipos de necesidades carencias, entonces el mapeo que hicimos no ha sido adrede si no que hemos investigado a través de los programas que hemos realizado. 3. ¿Hicieron un mapeo? 4. ¿Hicieron un estudio en las empresas? 5. ¿Qué tipos de empresas? 6. ¿Cómo están organizadas las áreas, como es el diseño organizacional? Tenemos un área de innovación y pre incubación que busca fomentar la innovación hacer talleres no necesariamente para emprendimiento, puede ser para empresas que quieren innovar. Y también para persona que quieren hacer sus negocios, luego viene la pre incubación que es para los que ya tienen la idea, y algunos que tienen un prototipo básico. Y entran a un concurso de capital semilla que es para los que están en una etapa temprana. Luego tenemos otra área que se llama incubación, aceleración y red de inversionistas para entrar a incubación se requieren equipos que ya estén legalmente constituidos. Y en cuanto a espacios físicos? Tenemos oficinas y el laboratorio innovation lab 7. ¿Cuantos jefes tienen? Esta el director y hay tres jefaturas la de pre incubación e innovación, la de

	incubación, aceleración y redes de inversionistas. Y la de proyectos especiales que por un lado maneja presupuestos y por otro hace un seguimiento general a los presupuestos y además ve todos los proyectos que hacemos con el estado o consultorías a empresas. 8. ¿Qué tipo de emprendimientos son los de crecimiento económico más rápido? 9. ¿Qué tipos de industrias? 10. ¿Qué criterios se utilizan, en su caso, para definir el mercado objetivo de la incubadora? Somos multisectoriales. Todas las startups son bienvenidas a participar y nuestra especialidad por la universidad es en negocios y en todas sus vertientes. Que es escalabilidad como criterio? El potencial de crecimiento que tiene. Buscamos cosas que puedan llegar a nivel regional, internacionalizarse y a distintos tipos de mercado, que puedan diversificarse en más servicios. 11. ¿Tienen socios, alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas? 12. ¿Qué tipo de incubadora es? 13. ¿Qué tipo de servicios profesionales ofrece la incubadora de empresas? Hay un acompañamiento y medición de cómo van avanzando que es fundamentales. Esta la mentoria que son las asesorías por los especialistas y personas que tienen experiencia en emprendimiento que los van acompañando y asesorando de forma estratégica sobre todo. Y también diferentes talleres en temas financieros, comerciales, marketing digital y en temas de tecnologías. Plataformas virtuales que los apoyan en diferentes temas.coworking digital, asesorías en temas de finanzas. 14. ¿Cuáles son los principales objetivos de la incubadora? 15. ¿Qué etapas tiene el proceso de incubación?
Proceso de incubación	16. ¿Cómo es el proceso de selección de incubación? Y ¿Cuáles son sus criterios de selección? Todo empieza por la web, entran a la página leen las políticas, si se cumplen con todos los requisitos postulan, llenan el formulario que no son muy largas. Tiene que tener la capacidad de sintetizar la idea. Luego hay una evaluación externa y después con un jurado interno formado por nuestros mentores. Y si pasan esos filtros pasan a incubación. 17. ¿Tipo de incubados, en que tipos de negocios?

	18. ¿Son su público la comunidad universitaria? Para incubación no, nosotros si pedimos que sean egresados de cualquier universidad. 19. ¿Qué modelo se podría seguir para trabajar con estudiantes aquí? ¿Cuál es su recomendación? No tiene nada de malo que los emprendimientos sean tradicionales, habría que entender porque los emprendimientos son tradicionales. Es porque el potencial de lo tradicional es muy alto o es porque quizás no tienen mucho acercamiento a la tecnología o sienten que es algo como lejano a ellos y que es un tema que ven más los ingenieros. Si es eso, entonces sería bueno exponerlos más al tema tecnológico, agruparlos y crear más espacios donde se junten personas de negocios, con personas de ingeniería, con personas que ven más los temas tecnológicos para que formen ideas juntos, para que aprendan más uno del otro, donde los mastech aprendan más de los que saben de negocios y se familiaricen. Que no vean a lo tecnológico como algo que hay que tenerle miedo. Por ejemplo si no saben de tecnología pueden buscar un socio y tercerizar ciertos procesos y pagarles a especialistas esa parte que el emprendedor en ese momento no pueden trabajar. Yo veo bastante casos en los que ninguno de los socios tiene nada tecnológico y todo lo tercerizan. Nosotros siempre recomendamos que haya siempre haya alguien que tenga experiencia. Y de hecho es uno de los retos más grandes buscar a un buen perfil tecnológico que también tenga características emprendedoras, no siempre se encuentra. 20. ¿Quiénes conforman los evaluadores? 21. ¿Razones por las no fueron seleccionados? Porque a veces no cumplen con la información requerida en la web Y los que cumplen todo y entran a evaluación, no son seleccionados porque el modelo de negocio no es innovador, porque nosotros buscamos innovación. Porque de repente el modelo no genere impacto económico y social, y conciencia ambiental. O por la escalabilidad del proyecto. 22. ¿Meses en los que los incubados permanecen en la unidad de incubación? 23. ¿Qué desafíos enfrentan los emprendedores? 24. ¿Qué barreras identifican que enfrentan los incubados? 25. ¿Qué tipo de relaciones tienen con los graduados? 26. ¿Política de precios para los servicios de incubación? No pedimos un porcentaje de utilidad a las empresas. Nosotros no damos dinero, damos la capacitación

	Cobramos 1000 soles semestrales. 27. ¿Rentan espacios en otros lugares, en el mismo lugar?
Equipo de la incubadora Y relación con la universidad	28. ¿Qué tipo de experiencia y habilidades tiene el personal de la incubadora? Todos somos exestudiantes por coincidencia. Porque cumplen con los perfiles que se buscan, se buscan que todos tengan algún tipo de experiencia en emprendimiento, puede ser que hayan emprendido pero el emprendimiento cayo, y es valioso eso, para el aprendizaje para saber a qué se debió que cayera el emprendimiento. 29. ¿Cuantas personas trabajan en la incubadora, que unidades y que laboratorios tiene la incubadora?, están involucrados profesores, ingenieros? 30. Como está conformado o quienes conforman el equipo de trabajo de la incubadora, los profesores, etc.; ¿qué grados tienen ellos? 31. ¿Existe capacitación constante nacional e internacional para los trabajadores de la incubadora, o profesores de la universidad? 32. ¿Tienen pasantías internacionales? 33. ¿Cómo se posiciona la incubadora de empresas en el organigrama de la universidad, a quien responde, que programa, a que facultad?} Responde al rectorado 34. ¿Existe una cultura de emprendimiento en la universidad? Sí, pero se ha ido fortaleciendo con el tiempo. La universidad pacifico decidieron fortalecer más el programa de incubación y ha crecido bastante. 35. ¿La universidad de qué forma fomenta el emprendimiento? ¿De quienes provienen los fondos? De la universidad, del estado
Graduados	36. ¿Dónde se han trasladado los graduados, es decir, las empresas que han abandonado la incubadora? 37. ¿Son asociados con los emprendedores que egresan de la incubadora? 38. ¿Cuál es la estadística de patentes anual? No tenemos una estadística de patentes. Buscamos emprendedores que estén comprometidos con su idea.

9.3. Entrevista a profundidad: Cecilia Allende Arrunategui CIDE

Preguntas **Criterios de diseño de la incubadora y demanda de servicios**	1. ¿Realizaron un diagnóstico de las empresas en la región para ver la demanda de servicios? El tema de la constitución principalmente nació, dentro de la universidad por parte de los estudiantes que requerían este tema del servicio de asesoramiento. Digamos que el tema de la investigación propiamente de la región vino después, primero vino por la necesidad de los mismos estudiantes que tenían proyectos de negocio y que no tenían un asesoramiento adecuado. Es bueno comenzar primero en la universidad y luego en la región, porque la experiencia esta con los estudiantes, beneficiarlos a ellos es lo primero. 2. ¿Hicieron un mapeo? 3. ¿Hicieron un estudio en las empresas? 4. ¿Qué tipos de empresas? 5. ¿Cómo están organizadas las áreas, como es el diseño organizacional? En el CIDE tenemos dos grandes áreas,que son la incubadora de negocios y el área de capacitación profesional y empresarial; en la incubadora de negocios esta lo que es los procesos de selección para la convocatoria de la incubadora y luego todo el seguimiento de la etapas de pre incubación, incubación y post incubación, y por otra parte está la formación empresarial donde se manejan el tema de cursos, talleres diplomaturas para el público que también quiere emprender pero es un público ya en mayor cantidad de personas. Son los dos grandes rubros del CIDE 6. ¿Cuantos jefes tienen? Liderado por el director julio vela y el en conjunto con un directorio que se ha formado de diversos especialistas en tema de innovación e ingeniería han creado un directorio que permite seguir desarrollando al CIDE, entonces hay un jefe que es el director ejecutivo y el directorio que son los socios 7. ¿Qué tipo de emprendimientos son los de crecimiento económico más rápido? Startup Empresas con perfil en tecnología, porque la tecnología te ayuda a llegar a más personas y cruzar fronteras, esos tipos de negocios son los que estamos promoviendo y también los que son emprendimientos sociales que pueda apoyar a regiones o zonas que no son atendidas a través de proyectos innovadores. 8. ¿Qué tipos de industrias? No tenemos preferencia por alguna, recibimos emprendimientos de todo tipo

	puede ser del rubro textil, turismo, agricultura o alimentación no hay algo marcado. 9. ¿Qué criterios se utilizan, en su caso, para definir el mercado objetivo de la incubadora? Buscar proyectos con un perfil de crecimiento alto, con un nivel de escalabilidad rápida. Para que puedan llegar al país y otros países 10. ¿Tienen socios, alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas? Tenemos alianzas con el ministerio de la producción con el startupo Perú, también en lima trabajamos con la municipalidad de san isidro que ha creado un laboratorio de innovación denominado san isidro lab, también con Perú incuba donde somos socios de la red incubadora, con el IA Speed en el ámbito internacional, también con el FINCYT. 11. ¿Qué tipo de incubadora es? 12. ¿Qué tipo de servicios profesionales ofrece la incubadora de empresas? 13. ¿Cuáles son los principales objetivos de la incubadora? 14. ¿Qué etapas tiene el proceso de incubación? Son 4 La convocatoria que es el proceso de selección La pre incubación que es donde los equipos seleccionados validan su modelo de negocio La incubación que es el tema de consolidar la empresa para que empiece a ser sostenible Y la postincubación que son los proyectos ya terminados y que también ellos regresan como mentores
Proceso de incubación	15. ¿Cómo es el proceso de selección de incubación? Y ¿Cuáles son sus criterios de selección? El proceso de selección inicial es a través de la plataforma web que es un registro libre y abierto para cualquier persona y equipos que quiera participar, luego en base a eso se seleccionan las ideas con mayor potencial y pasan a unas entrevistas y exposiciones frente a un jurado que esta constituido por miembros del CIDE como miembros de otras instituciones, a veces invitamos a gente del ministerio. Y también pasan por una serie de talleres permiten sacar a la luz las ideas de la personas emprendendedoras en base a estos filtros se llega a un proceso final de selección por parte del directorio del CIDE quien finalmente elige los equipos. ¿Solo se participan por equipos? Si, mínimo dos máximo cinco, no hacemos proyectos individuales porque la idea de tener una empresa es tener un equipo y no hacerlo por si solo.

	Y tienen que estar vendiendo o solo con la idea se puede participar? Pueden ser ambos, pero igual todos pasan por el proceso de validar su idea, muchas veces ellos creen que están yendo bien, y cuando llegan con nosotros cambian todo. 16. ¿Tipo de incubados, en que tipos de negocios? 17. ¿Son su público la comunidad universitaria? Es abierto a todos. 18. ¿Qué modelo se podría seguir para trabajar con estudiantes aquí? ¿Cuál es su recomendación? Primero mapear que facultades son las que están trabajando estos tipos de proyectos en sus tesis y llegar a ellos a través de convocatorias como las ferias, para ver quiénes son los interesados y en base a eso ofrecerles el asesoramiento. 19. ¿Quiénes conforman los evaluadores? Personas del ecosistema nuestros aliados, primero los directores del CIDE, gente del ministerio de producción, gente de la prensa y otros socios de Perú incuba. 20. ¿Razones por las no fueron seleccionados? Principalmente por el tema del equipo, es importante cuan comprometidos están, porque inclusive desde la fase de selección se dan cuenta que hay personas que no cumplen con lo que se pide entonces si no pueden cumplir con eso, imagínate luego cuando ya reciban un financiamiento que compromiso van a tener. Entonces se evalúa al equipo el compromiso de querer hacer realidad el proyecto 21. ¿Meses en los que los incubados permanecen en la unidad de incubación? 2 años entre todas las etapas de incubación luego tienen que ser auto sostenibles. 22. ¿Qué desafíos enfrentan los emprendedores? Identidad de marca, se centran más en el producto y no hay desarrollo en el tema de diseño. Y temas de equipo que a veces se separan. 23. ¿Qué barreras identifican que enfrentan los incubados? 24. ¿Qué tipo de relaciones tienen con los graduados? Los graduados los tenemos como mentores, regresan para guiar a los que están empezando. 25. ¿Política de precios para los servicios de incubación? Es variable, lo que se buscan es que cubran los costos que nosotros les ofrecemos.

	26. ¿Rentan espacios en otros lugares, en el mismo lugar? Trabajamos en la misma universidad porque tenemos varios laboratorios, y en san isidro lab. Y espacios de coworking
Equipo de la incubadora Y relación con la universidad	27. ¿Qué tipo de experiencia y habilidades tiene el personal de la incubadora? Están el staff de coordinación, los mentores y si no encontramos algún especialista en un tema, buscamos entre nuestros aliados algún especialista. 28. ¿Cuantas personas trabajan en la incubadora, que unidades y que laboratorios tiene la incubadora?, están involucrados profesores, ingenieros? 29. Como está conformado o quienes conforman el equipo de trabajo de la incubadora, los profesores, etc.; ¿qué grados tienen ellos? Si, los mentores pueden ser profesores de la universidad. 30. ¿Existe capacitación constante nacional e internacional para los trabajadores de la incubadora, o profesores de la universidad? Tratamos de que estén capacitados en temas de innovación 31. ¿Tienen pasantías internacionales? 32. ¿Cómo se posiciona la incubadora de empresas en el organigrama de la universidad, a quien responde, que programa, a que facultad? Responde al CIDE, la incubadora pertenece al CIDE y este pertenece al departamento de ingeniería y el departamento responde al rectorado de la universidad. 33. ¿Existe una cultura de emprendimiento en la universidad? Si, hay más proyectos de tesis de ingeniería, de facultades de negocios. 34. ¿La universidad de qué forma fomenta el emprendimiento? ¿De quienes provienen los fondos? Una parte de los equipos incubados, y la otra parte por la universidad, y está el tema de los programas del ministerio que dan fondos para las incubadoras y por último el tema de capacitación empresarial.
Graduados	35. ¿Dónde se han trasladado los graduados, es decir, las empresas que han abandonado la incubadora? Algunos están creciendo, algunos en chile. 36. ¿Son asociados con los emprendedores que egresan de la incubadora? 37. ¿Cuál es la estadística de patentes anual? No tenemos estadística de patentes.

Entrevista a profundidad: Rudy Salazar Cabrera Director del Instituto Socieda Empresa (IES), Director del Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) y coordinador regional del programa Score de la OIT.

○ **¿De que áreas esta encargado en el CDE e IES?**	Director del Instituto Socieda Empresa (IES), Director del Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) y coordinador regional del programa Score de la OIT.
○ **¿Que sectores económicos tienen mayor potencial en la región?**	Hemos idendificadoo unos sectores prioritarios en este caso para la incubadora de negocios son los sectores de servicios, comercio, agroindustria y pesca, pero el que mas potencial tiene es el sector agro industrial, es uno de los sectores que a futuro se va a desarrollar por el por el potencial que tiene la región.
○ **¿Que se esta haciendo con respecto a dinamizar el ecosistema de emprendimiento en la región?**	Lo primero que se ha hecho es lograr un acercamiento con algunas instituciones publicas y privadas, instituciones locales, nacionales y también internacionales, desde hace un tiempo se tenia pensado constituir una incubadora negocios en la universidad primero como parte de la ley universitaria y segundo como parte de poder dinamizar el ecosistema, de generar emprendimientos dinámicos y trabajar con fondos internacionales para ello hemos generado un acercamiento el primero con el ministerio de la producción que no ha permitido constituir un centro de desarrollo empresarial y luego con el gobierno regional, con las diferentes gerencias, la gerencia de desarrollo productivo, cámara de comercio, universidades pedro ruiz, san martin, universidad de Chiclayo, indecopi, sunat y sunarp; con instituciones internacionales con Future Startup Hero, coordinamos con la oficina del BID en el peru que maneja todos los temas de innovación, y otras instituciones como la universidad san pablo que fue la primera universidad fuera de lima que gano un fondo para fortalecer su incubadora, acreditada por el ministerio de la producción y con RUTA N de medellin es una incubadora de negocios colombiana es un referente en temas de dinamizar el ecosistema en ciudades como medellin que han sido golpeadas con temas de corrupción y otros, y luego con Startup Mexico que es un incubadora que esta muy orientaa a generar enpredimientos para el sector

	agro industrial, también con la OIT pero no para emprendimientos, solo para dar asistencia técnica al sector manufactura. Todo esto con el tiempo nos ha permitido ir haciendo una propuesta para constituir una incubadora y se pudo concretar el año pasado 2017, la propuesta se llego a formalizar, y la incubadora cuenta con el reconociemto de la universidad. Y hemos generado algunas alianzas para poder conceptualizar el modelo de incubadora con las universidades UPC, CIDE de la católica, UTEC, WAYRA de telefónica, con san marcos con su incubadora 1551, con BIOINCUBA de Cayetano Heredia, con la molina. Eso es lo que nosotros vinomos haciendo un poco para dinamizar el ecosistema de la región.
○ **¿Se firmaron convenios con instituciones?**	Si tenemos alianzas, hay algunas alianzas que son formales la ultima que firmamos es con Future Startup Hero de la india, este tipo de alianzas con ellos va orientado al proceso de incuabación, hay otras alianzas que hemos generado que nos apoyan para constituir una red de mentores, poder hacer uso de su red de inversionistas, diferentes instituciones tanto locales como nacionales, siempre pensando en el sector mas importante que tiene la región que es sector agro industrial por ejemplo con la UC DAVIS filial en chile, con la universidad de california publica que tiene una fuerte orientación hacia el sector agro inductrial, con una institución potente como Frankhofer de Alemania que esta muy orientado a la parte de gestión, pero no al tema de investigación pero si a la gestión del sector agro insdustrial. Tenemos muchas alianzas.
○ **Que relación tienen con las empresas**	Estamos muy vinculados con la empresas nuestra área se orienta mas hacia afuera, desde el tiempo que se constituyes esta área nace con un proyecto de la cooperación suiza para crear una oficina que transfiera todos los conocimientos que tiene la universidad hacia el sector empresarial, una oficina que genere servicios de desarrollo empresarial, se elaboraron una cartera de servicios, se identifico un staff de profesionales de la universidad y también profesionales de afuera que nos pudieran ayudar a vender estos servicios, y en el transcurso del tiempo hemos ido conceptualizando la propuesta que maneja esta área y es crear una plataforma empresarial que atienda a la empresa en sus diferentes estadios o a las intenciones de

	empresas desde la idea de negocio, con la incubadora generar estos enprendimientos y luego darles asesorías a las empresas en temas mas especializados y luego el centro de desarrollo empresarial que ahora se llama tu empresa y maneja 24 instrumentos de 54 que tiene el ministerio de la producción entre gestión empresarial, formalización, altenativas de financiamiento y también con la plataforma de emprendedor peruano que tiene 17 cursos talleres orientados a capacitar a toda la gente tiene una idea de negocio o que ya esta con un negocio en marcha. Y el el futuro se piensa constituir un CITE con enfoque al sector agroindustrial.
○ **Que actividades realizo la universidad para promover el emprendimiento**	Hasta antes de la incubadora, la facultad y escuela de ciencias empresariales han estado realizando varios eventos para promover el tema de emprendimeinto, ferias, por nuestra parte hemos estado realizando algunas actividades, pero ahora con la incubadora se espera centralizar todo lo que es emprendimiento en la universidad en este espacio para que nos genere un antecedente que nos sirva como un insumo para que nosotros podamos postular mas adelante, llevar nuestra propuesta y poder acceder este fondo no reembolsable para fortalecer la incubadora, requisito previo que exista un espacio en la universidad que identifique a la incubadora y que tenga un nombre.

9.4. Encuesta para estudiantes emprendedores

INFORMACIÓN PARA LOS ENCUESTADOS

Objetivo de la encuesta

Esta encuesta recopila datos que son esenciales para asegurar la disponibilidad de información estadística pertinente para determinar el número de profesores con emprendimientos, el rol de la universidad en cuanto a la formación de emprendedores y la plataforma de emprendimiento universitaria.

Confidencialidad

Toda la información proporcionada en respuesta a esta encuesta se mantendrá estrictamente confidencial.

Por favor complete un cuestionario, marcando los casilleros.

Definiciones

Los servicios de incubación de empresas incluyen el suministro de espacio, servicios, asesoramiento y apoyo diseñado para ayudar a las empresas nuevas y en crecimiento a establecerse y ser rentable.

La escala de medición para el instrumento es la siguiente:

Categoría	Nivel de cumplimiento
0	No sé, no respondo
1	Fuertemente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	De acuerdo
4	Fuertemente de acuerdo

SECCION A: Ámbito personal	
SECCIÓN A ÁMBITO PERSONAL	
1. Nombre:	2.Edad:
3.Sexo o Hombre o Mujer	4. ¿Qué carrera estudia?
5. ¿en qué ciclo se encuentra?	
CARACTERISTICAS DEL EMPRENDEDOR	
6. indique que lo motiva a emprender	

Iniciar un negocio para aprovechar las oportunidades que proporciona el mercado	0	1	2	3	4
Por falta de otra opción laboral	0	1	2	3	4
Para tener independencia personal	0	1	2	3	4
Para no tener jefes	0	1	2	3	4
Porque se gana más dinero	0	1	2	3	4
Otra:					

7.¿Qué características y/o habilidades identifica en un emprendedor?					
Propensión a asumir riesgos	0	1	2	3	4
Tolerancia al trabajo duro	0	1	2	3	4
Habilidades sociales	0	1	2	3	4
Capacidad de discernimiento	0	1	2	3	4
Búsqueda de lucro	0	1	2	3	4
Creatividad	0	1	2	3	4
Espíritu investigador e innovador	0	1	2	3	4
Capacidad de decisión	0	1	2	3	4

RELACION CON LA UNIVERSIDAD	
8. ¿El plan de estudios, considera temas relacionados con el emprendimiento y creatividad? ¿Cuáles son?	**9. ¿de qué forma cree usted que la universidad promueve el emprendimiento?**

10. ¿Usted es emprendedor?

- Si,(responda las preguntas de la siguiente sección B)
- No, (responda las preguntas de la sección C)

SECCION B:
ALUMNO EMPRENDEDOR

Si tiene una empresa. Responda las preguntas 11,12, 13 y 14

11. ¿A qué se dedica su empresa?

12. Con respecto a su emprendimiento, cuáles crees que son los aspectos más importantes de conocer para mejorar el desarrollo y la gestión de su negocio.

Asesoría para el desarrollo del modelo y plan de negocios	0	1	2	3	4
Formación en gestión de proyectos y Coaching	0	1	2	3	4
Formación en gestión financiera	0	1	2	3	4
Asesoría para mejorar procesos, tecnología de diseño y desarrollo de productos	0	1	2	3	4
capital de inversión	0	1	2	3	4
acceso a equipos y prueba de productos	0	1	2	3	4
servicio de desarrollo de sitios web	0	1	2	3	4
Programas y redes de apoyo	0	1	2	3	4
OTRAS					

13. Perfil de la compañía

¿Es la empresa filial de otra organización?	0	1	2	3	4
¿La empresa está establecida por un equipo de empresarios?	0	1	2	3	4
¿Alguien en su equipo directivo tiene educación relacionada con la gestión empresarial?	0	1	2	3	4
Tiene Plan de negocios	0	1	2	3	4
Tiene contacto con redes	0	1	2	3	4

14. ¿Dónde considera usted que se encuentran los principales clientes de la empresa?

Empresas y organizaciones	0	1	2	3	4
Consumidores, personas naturales	0	1	2	3	4

Gobierno, estado	0	1	2	3	4
Aun no defino quienes son mis clientes	0	1	2	3	4

Responda esta pregunta si no tiene una empresa constituida

15. ¿tiene una idea de negocio? ¿su idea está relacionado con alguna de
Las siguientes opciones?

Robótica	0	1	2	3	4
Aplicaciones móviles	0	1	2	3	4
Construcción, diseño arquitectónico	0	1	2	3	4
Electrónicos	0	1	2	3	4
Turismo	0	1	2	3	4
Telecomunicaciones	0	1	2	3	4
ingeniería	0	1	2	3	4
Otro, especifique por favor					

SERVICION DE INCUBACIÓN

16.Si la Incubadora de Negocios o un centro de emprendimiento proporciona los siguientes servicios, ¿estaría interesado en hacer uso de:

Servicios de contabilidad	0	1	2	3	4
Servicios de marketing **y ventas**	0	1	2	3	4
Servicios de alojamiento web	0	1	2	3	4
Servicios de planeamiento estratégico	0	1	2	3	4
Servicios de desarrollo de sitios web	0	1	2	3	4
Capacitación en el desarrollo de presentaciones a inversionistas del plan de negocio	0	1	2	3	4
Vinculación con fuentes de financiamiento y empresas	0	1	2	3	4
Consultoría, legal, financiera y fiscal.	0	1	2	3	4

17.¿De qué otras maneras usaría el Centro de Incubadoras de Empresas

Reunirse con clientes	0	1	2	3	4
Fuente de proveedores potenciales	0	1	2	3	4
Vender productos de la red con otros empresarios	0	1	2	3	4
Otro					

18.Si usted tiene una empresa existente, ¿tiene su negocio actualmente un asesor:	Contador	0	1	2	3	4
	Abogado	0	1	2	3	4
	Administrador	0	1	2	3	4
	Dueño de la empresa	0	1	2	3	4
19.¿Cuánto tiempo planea utilizar el Centro de Incubadoras de Negocios y sus servicios: ○ 6 meses ○ 12 meses ○ 24 meses ○ 36 meses ○ Más de 36 meses						
20. ¿Cómo piensa comercializar sus productos o servicios?	Radio / TV	0	1	2	3	4
	En plataformas digitales (página web, aplicaciones móviles, redes sociales, etc.)	0	1	2	3	4
	Revistas	0	1	2	3	4
	Otro, especifique por favor:					
SECCION C : ALUMNO NO EMPRENDEDOR						
22.Indique su grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones	Es muy probable que llegue a crear una empresa algún día	0	1	2	3	4
	Estoy dispuesto/a a esforzarme lo que sea necesario para ser empresario/a	0	1	2	3	4
	Tengo dudas sobre si alguna vez llegaré a crear una empresa	0	1	2	3	4
	Estoy decidido/a a crear una empresa en el futuro	0	1	2	3	4
	Mi objetivo profesional es ser empresario/a	0	1	2	3	4
	otro					
23.Si decidiera crear mi propia empresa, las principales dificultades que me encontraría serían:	Falta de capital	0	1	2	3	4
	Dificultad para obtener financiación	0	1	2	3	4
	Falta de información sobre emprendimiento	0	1	2	3	4

	Falta de formación empresarial	0	1	2	3	4
	Falta de orientación y apoyo	0	1	2	3	4
	Incertidumbre sobre el futuro	0	1	2	3	4
	Miedo al fracaso	0	1	2	3	4

9.5 Encuesta para profesores

ENCUESTA PARA PROFESORES

INFORMACIÓN PARA LOS ENCUESTADOS

Objetivo de la encuesta

Esta encuesta recopila datos que son esenciales para asegurar la disponibilidad de información estadística pertinente para determinar las necesidades tecnológicas y de servicios de incubación que requieren las empresas en la región Lambayeque.

Por favor complete el cuestionario, marcando los casilleros y rellenando los espacios en blanco.

Definiciones

Los servicios de incubación de empresas incluyen el suministro de espacio, servicios, asesoramiento y apoyo diseñado para ayudar a las empresas nuevas y en crecimiento a establecerse y **ser** rentable.

La escala de medición para el instrumento es la siguiente:

Categoría	Nivel de cumplimiento
0	No sé, no respondo
1	Fuertemente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	De acuerdo
4	Fuertemente de acuerdo

SECCION A: ÁMBITO PERSONAL	
1. Nombre:	2. Edad:
3. Sexo o Hombre o Mujer	4. ¿cuál es su profesión?
5. ¿Qué cursos imparte en la universidad?:	6.Grados académicos o Maestría o Doctorado o PHD o Diplomados especializados o Otro:
7.Facultad a la pertenece	
CARACTERISTICAS DEL EMPRENDEDOR	
8. Indique que lo motiva a emprender a las personas en su opinión	

Iniciar un negocio para aprovechar las oportunidades que proporciona el mercado	0	1	2	3	4
Por falta de otra opción laboral	0	1	2	3	4
Para tener independencia personal	0	1	2	3	4
Para no tener jefes	0	1	2	3	4
Porque se gana más dinero	0	1	2	3	4
Otra:					

9.¿Qué características y/o habilidades identifica en un emprendedor?

Propensión a asumir riesgos	0	1	2	3	4
Tolerancia al trabajo duro	0	1	2	3	4
Habilidades sociales	0	1	2	3	4
Capacidad de discernimiento	0	1	2	3	4
Búsqueda de lucro	0	1	2	3	4
Creatividad	0	1	2	3	4
Espíritu investigador e innovador	0	1	2	3	4
Capacidad de decisión	0	1	2	3	4

RELACION CON LA UNIVERSIDAD	
10. Los cursos que dicta tienen potencial para que los estudiantes	11. ¿Forma, desarrolla habilidades para emprendedores?

desarrollen ideas de negocio ¿cuáles?	

12. ¿Usted es emprendedor?

- Si,(responda las preguntas de la siguiente sección B)
- No, (responda las preguntas de la sección C)

24. ¿usted como docente que requiere por parte de la universidad, para formar emprendedores?

SECCION B:
PROFESOR EMPRENDEDOR

Si tiene una empresa. Responda las preguntas 13,14,15 y 16

13. ¿A qué se dedica su empresa?

14. Cuáles crees que son los aspectos más importantes de conocer para mejorar el desarrollo y la gestión de su negocio.

Asesoría para el desarrollo de planes de negocios	0	1	2	3	4
Formación en gestión de proyectos y Coaching	0	1	2	3	4
Formación en gestión financiera	0	1	2	3	4
Asesoría para mejorar procesos, tecnología de diseño y desarrollo de productos	0	1	2	3	4
Capital de inversión	0	1	2	3	4
Acceso a equipos y prueba de productos	0	1	2	3	4
Servicio de desarrollo de sitios web	0	1	2	3	4
Programas y redes de apoyo	0	1	2	3	4
OTRAS					

15. Perfil de la compañía

¿Es la empresa filial de otra organización?	0	1	2	3	4
¿La empresa está establecida por un equipo de empresarios?	0	1	2	3	4
¿Alguien en su equipo directivo tiene educación relacionada con la gestión empresarial?	0	1	2	3	4
Tiene Plan de negocios	0	1	2	3	4
Tiene contacto con redes	0	1	2	3	4

16. ¿Dónde considera usted que se encuentran los principales clientes de la empresa?

Empresas y organizaciones	0	1	2	3	4

Consumidores, personas naturales	0	1	2	3	4
Gobierno, estado	0	1	2	3	4
Aun no defino quienes son mis clientes	0	1	2	3	4

15. si tiene una idea de negocio ¿su idea está relacionado con alguna de
Las siguientes opciones?

Robótica	0	1	2	3	4
Aplicaciones móviles	0	1	2	3	4
Construcción, diseño arquitectónico	0	1	2	3	4
Electrónicos	0	1	2	3	4
Turismo	0	1	2	3	4
Telecomunicaciones	0	1	2	3	4
ingeniería	0	1	2	3	4
Otro, especifique por favor					

SERVICIOS DE INCUBACIÓN

17.Si la Incubadora de Negocios o un centro de emprendimiento proporciona los siguientes servicios, ¿estaría interesado en hacer uso de:

Servicios de contabilidad	0	1	2	3	4
Servicios de marketing **y ventas**	0	1	2	3	4
Servicios de planeamiento estratégico	0	1	2	3	4
Servicios de alojamiento web	0	1	2	3	4
Servicios de desarrollo de sitios web	0	1	2	3	4
Capacitación en el desarrollo de presentaciones a inversionistas del plan de negocio	0	1	2	3	4
Vinculación con fuentes de financiamiento y empresas	0	1	2	3	4
Consultoría, legal, financiera y fiscal.	0	1	2	3	4

18. ¿De qué otras maneras usaría el Centro de Incubadora de Empresas?

Networking	0	1	2	3	4
Fuente de proveedores potenciales	0	1	2	3	4
Vender productos de la red con otros empresarios	0	1	2	3	4
Otro					

19. Si usted tiene una empresa existente, ¿tiene su negocio actualmente un asesor:

Contador	0	1	2	3	4
Abogado	0	1	2	3	4
Administrador	0	1	2	3	4
Dueño de la empresa	0	1	2	3	4

20. ¿Cuánto tiempo planea utilizar el Centro de Incubadoras de Negocios y sus servicios:

- 6 meses 24 meses mas de 36 meses
- 12 meses 36 meses

21.¿Cómo piensa comercializar sus productos o servicios?

Radio / TV	0	1	2	3	4
En plataformas digitales (página web, aplicaciones móviles, redes sociales, etc.)	0	1	2	3	4
Revistas	0	1	2	3	4
otro					

SECCION C: PROFESOR NO EMPRENDEDOR

22. Indique su grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones

Es muy probable que llegue a crear una empresa algún día	0	1	2	3	4
Estoy dispuesto/a a esforzarme lo que sea necesario para ser empresario/a	0	1	2	3	4
Tengo dudas sobre si alguna vez llegaré a crear una empresa	0	1	2	3	4
Estoy decidido/a a crear una empresa en el futuro	0	1	2	3	4
Mi objetivo profesional es ser empresario/a	0	1	2	3	4
otro					

23. Si decidiera crear mi propia empresa, las principales dificultades que me encontraría serían:

Falta de capital	0	1	2	3	4
Dificultad para obtener financiación	0	1	2	3	4
Falta de información sobre emprendimiento	0	1	2	3	4
Falta de formación empresarial	0	1	2	3	4
Falta de orientación y apoyo	0	1	2	3	4
Incertidumbre sobre el futuro	0	1	2	3	4
Miedo al fracaso	0	1	2	3	4

Matriz FODA

ANALISIS FODA PRELIMINAR: LA INVESTIGACIÓN EN LA USAT

- **FORTALEZAS**

- Disponibilidad de una plana docente con profesionales capacitados en las diversas facultades de la Universidad.
- Personal docente continuamente capacitado en educación superior universitaria.
- Infraestructura adecuada con ambientes para aulas, laboratorios, biblioteca especializada, auditorio y área administrativa.
- Acceso al Sistema Integrado institucional.
- Institución de educación superior con prestigio a nivel regional.
- Existencia de convenios marco con organizaciones, nacionales e internacionales.
- Educación presencial en la Sede Central y Filial.
- Programas académicos en proceso hacia la acreditación.
- Planes de Estudios por competencias en constante actualización.
- Acceso libre a la información a través de internet en el campus universitario
- Internacionalización de la Universidad, a través del intercambio estudiantil y docente.
- Reglamentos de derechos y obligaciones de los estudiantes difundidos.
- Disponibilidad de tecnología de aulas interactivas.

- **OPORTUNIDADES**

- Existencia de convenios de cooperación externa.
- Crecimiento del mercado empresarial.
- Crecimiento económico del País y de la Región.
- Incremento en la demanda laboral de profesionales de carreras
- Posibilidad de intercambio e interacción de docentes y estudiantes con organismos de cooperación regional, nacional e internacional,
- Existencia de organismos en pro de la integración regional en el ámbito educativo.
- Incremento de Empresas que ofrecen Prácticas pre profesionales
- Disponibilidad de recursos naturales y ubicación geopolítica.
- Disponibilidad de tecnología para brindar mejor el servicio educativo,
- Políticas de gobierno favorables para promover el sector productivo.
- Existe ambiente favorable para fomentar la investigación.
- Incremento de inversiones privadas y públicas en la Región.
- Demanda de profesionales para atender proyectos en la Región.
- Demanda de capacitación continua de parte de profesionales de ingeniería.
- Acreditación Universitaria.
- Apoyo internacional para la implementación de laboratorios.

- Creciente avance de la tecnología y el conocimiento.
- Mercado laboral exigente.
- Necesidades insatisfechas de los usuarios a nivel de pos grado y de segundas especialidades.
- Incentivo a la investigación por parte de las empresas privadas a través de concursos
- Convenios con universidades católicas para el estudio de programas de doctorado ODUCAL

- **DEBILIDADES**

- Las prioridades de investigación no responden a las necesidades de los sectores productivos y de la sociedad
  - La inversión en investigación limitada, es otro de los problemas que aquejan a nuestra Universidad.
  - La producción en cantidad y calidad de Proyectos de investigación de las facultades es exigua
  - La capacidad de gestión de la investigación es limitada y parcial.
  - La capacidad de la institución en relación a la vinculación con el medio transferencia y licenciamiento limitada.
  - Capacidades para la promoción de emprendimiento e innovación limitada a escasas experiencias.
  - Hay muy pocos programas de extensión y trasferencias tecnológicas.
  - La vinculación con las empresas es muy escaza y limitada.
  - La trasferencia tecnológica es casi inexistente.
  - Situación de los laboratorios que no cuentan con equipos de última generación
  - Situación de las bibliotecas como pocos fuente de bases de datos
  - No Evaluación de programas y líneas de investigación, continuando con los de resultados positivos y aplicables.
  - Dedicación parcial del docente investigador a las actividades de investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento (I+D+i+e).
  - Promoción su institucionalización en la Universidad poniendo a su disposición fondos accesibles por concurso que le permitan formular y desarrollar proyectos.
  - Promover la difusión de los resultados de las investigaciones de la Universidad a través de publicaciones en libros, revistas especializadas e indizadas; asimismo en boletines, en versión impresa y digital.
  - El proceso de tesis de pregrado y postgrado no está estandarizado ni cuenta con un control de calidad.

- **AMENAZAS**

- Creciente oferta de educación a distancia y semi presencial de instituciones educativas externas.
- Restringido mercado laboral debido al insuficiente desarrollo regional y nacional.
- Masificación de profesionales.
- Programas Académicos de Ingeniería acreditados a nivel Regional y Nacional.
- Cambios en la formación profesional por la globalización.
- Competencia desleal debido al funcionamiento de Carreras de Ingeniería en condiciones informales en la Región.
- En el medio hay mayor número de Universidades que ofrecen Carreras similares.
- Oferta de titulación a través de cursos de profesionalización o actualización.
- Oferta de servicios educativos a bajo costo por parte de otras instituciones educativas.