

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Empresas

**Propuesta para la creación de un Centro de Innovación Empresarial
(CIE) en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la
UNTRM-A – Chachapoyas 2017.**

Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas

Autor: Bach. Will Erick Araujo Aguirre

Asesor: MscM. Yuri Reina Marín

**Chachapoyas – Amazonas – Perú
2017**

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Empresas

**Propuesta para la creación de un Centro de Innovación Empresarial
(CIE) en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la
UNTRM-A – Chachapoyas 2017.**

Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas

Autor: Bach. Will Erick Araujo Aguirre

Asesor: MscM. Yuri Reina Marín

**Chachapoyas – Amazonas – Perú
2017**

DEDICATORIA

En primer lugar, dedico este trabajo a Dios por darme la fuerza de seguir adelante cada día y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación académica.

A mi madre, por ser el pilar más importante y demostrar su apoyo incondicional durante toda mi formación profesional y como persona.

A mi padre, por toda la dedicación, apoyo y consejos que contribuyeron a mi persona para poder culminar mi carrera profesional.

A mis hermanos, por su apoyo y entusiasmo en todo el proceso de este trabajo.

Will Erick Araujo Aguirre

AGRADECIMIENTO

Agradezco y doy gracia a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa en mi vida.

Agradezco a mis padres, por la confianza y apoyo en mi etapa universitaria y en todos los proyectos que he tenido el agrado de participar, así también en este trabajo.

A mis hermanos, por la ayuda a afrontar los retos que la vida me ha puesto y por toda la motivación y entusiasmo para cumplir y realizar mis metas.

Al MscM. Yuri Reina Marín, asesor de tesis, por su valiosa guía y asesoramiento durante la elaboración de este proyecto.

A todos mis profesores, compañeros y personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este trabajo.

Will Erick Araujo Aguirre

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO
RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

Ph. D. Jorge Luis Maicelo Quintana.

Rector

Dr. Óscar Andrés Gamarra Torres.

Vicerrector Académico

Dra. María Nelly Luján Espinoza.

Vicerrectora de Investigación

Mg. Lorenzo Cirilo Rojas Mallqui.

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

CHACHAPOYAS - PERÚ

2017

JURADO EVALUADOR

Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar

Presidente

Dr. River Chávez Santos

Secretario

Mg. Adolfo Cacho Revilla

Vocal

VISTO BUENO DEL ASESOR

Yo, MscM. Ing. Yuri Reina Marín, identificado con DNI N° 09671063, con domicilio en el Jr. Miraflores 224 Chachapoyas, docente Auxiliar nombrado a tiempo completo en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas de la Facultad de Ingeniería Zootecnista, Agronegocios y Biotecnología y Escuela Académico de Agronegocios dejo constancia de estar asesorando al Bachiller en Administración de Empresas; Will Erick Araujo Aguirre, en su tesis titulado: Propuesta para la creación de un Centro de Innovación Empresarial (CIE) en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UNTRM-A – Chachapoyas 2017, así mismo dejo constancia que he revisado el informe para su respectivo empastado.

Por lo indicado doy fe y visto bueno.

Chachapoyas, 23 de noviembre de 2017

MscM. Ing. Yuri Reina Marín

Asesor

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS.....	iii
JURADO EVALUADOR.....	iv
VISTO BUENO DEL ASESOR.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. OBJETIVOS.....	3
2.1. OBJETIVOS.....	3
2.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
2.2. HIPÓTESIS.....	3
III. MARCO TEÓRICO.....	4
3.1. ANTECEDENTES.....	4
3.1.1. EVOLUCIÓN HISTORICA.....	4
3.1.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	5
3.1.3. ANTECEDENTES NACIONALES.....	8
3.2. MARCO TEÓRICO.....	10
3.2.1. MODELO TRIPLE HÉLICE.....	10

3.2.2.	EMPRENDIMIENTO	11
3.2.3.	INCUBADORAs DE EMPRESAS	13
3.2.4.	ETAPAS DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESA	17
3.2.5.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA dE INCUBADORAS DE EMPRESA	20
3.2.6.	GESTIÓN FINANCIERA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS.....	24
3.2.7.	INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS ...	25
3.2.8.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE INCUBADORAS DE NEGOCIO	26
3.2.9.	GESTIÓN OPERATIVA PARA INCUBADORAS DE EMPRESA	27
3.2.10.	GESTIÓN ESTRATÉGICA	28
3.3.	CASO DE ÉXITO: INCUBADORA DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD. 28	
3.4.	PROPUESTA DE INCUBADORA DE EMPRESA PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNTRM-A	29
3.4.1.	NIVEL ESTRATÉGICO	30
3.4.2.	MARKETING MIX	35
3.4.3.	PROYECCIÓN DE INCUBADOS	37
3.4.4.	PROYECCIÓN DE INGRESOS POR INCUBACIÓN	38
3.4.5.	PLAN DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	39
3.4.6.	PLAN DE OPERACIONES	42
3.4.7.	PLAN DE INVERSIONES	45
3.4.8.	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	46
3.4.9.	PLAN FINANCIERO-ECONÓMICO	47
3.4.10.	ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS	48
3.5.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	50
IV.	MATERIAL Y MÉTODOS	50

4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA	50
4.1.1. POBLACIÓN	50
4.1.2. MUESTRA	51
4.2. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	51
4.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
52	
4.3.1. MÉTODO	52
4.3.2. TÉCNICAS	52
4.3.3. INSTRUMENTOS	52
4.3.4. PROCEDIMIENTO DE REcolección de datos	52
4.3.5. ANÁLISIS DE DATOS	53
V. RESULTADOS	54
VI. DISCUSIÓN	66
VII. CONCLUSIONES	68
VIII. RECOMENDACIONES	69
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de entes híbridos en el modelo de la Triple Hélice.....	21
Tabla 2. Ventajas de implementación de incubadoras de empresas para el emprendedor.....	27
Tabla 3. Situación Actual – Matriz PEST.....	42
Tabla 4. Análisis de la Matriz PEST.....	43
Tabla 5. Matriz DAFO para el CIE – FACEA.....	44
Tabla 6. Proyección de Crecimiento de Población Objetivo.....	48
Tabla 7. Proyección de Potenciales Emprendedores.....	48
Tabla 8. Proyección de Incubados.....	49
Tabla 9. Proyección Ingresos por Incubación.....	49
Tabla 10. Plan de Actividades de Promoción.....	52
Tabla 11. Presupuesto de Promoción.....	52
Tabla 12. Evaluación de Actividades de Promoción.....	53
Tabla 13. Muebles y Enseres.....	56
Tabla 14. Útiles de Escritorio.....	57
Tabla 15. Software y Otros.....	57
Tabla 16. Costo del Personal.....	58
Tabla 17. Estado de Resultados CIE-FACEA.....	59
Tabla 18. Flujo de Caja Económico Proyectado.....	59
Tabla 19. Indicadores Financieros.....	60
Tabla 20. Carrera Profesional.....	65
Tabla 21. Sexo.....	66
Tabla 22. ¿Alguna vez pensaste en crear una empresa?.....	67
Tabla 23. ¿Conoce usted cuales son los pasos para crear una empresa?.....	68
Tabla 24. ¿Qué barreras, considera usted se presentan al momento de formar una empresa?.....	69
Tabla 25. ¿Se considera usted un emprendedor?.....	70
Tabla 26. ¿Sabe usted que es una incubadora de empresas y cómo funciona?.....	71
Tabla 27. ¿Cree usted que las ferias de emprendedores que se organiza en la facultad incentiva a los alumnos a formar una empresa?.....	72

Tabla 28. ¿Conoce usted algunos programas para obtener financiamiento a través de proyectos empresariales?.....	73
Tabla 29. ¿En qué actividad económica le gustaría iniciar una empresa?.....	74
Tabla 30. ¿Conoce usted por que las empresas recién formadas fracasan?.....	75
Tabla 31. Si la UNTRM brindara el apoyo y la asesoría en la formación y puesta en marcha de una empresa, ¿Qué opinión tendría?.....	76
Tabla 32. ¿Qué características considera usted son indispensables en un emprendedor?.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Elementos Claves del Ecosistema Emprendedor.....	23
Figura 2. Evolución de la clasificación de incubadoras.....	24
Figura 3. Herramientas que pueden ser ofrecidas por las Incubadoras.....	26
Figura 4. Servicio de apoyo de las incubadoras de empresas en cada etapa.....	28
Figura 5. Modelo de organigrama para una incubadora de empresas.....	37
Figura 6. Logotipo CIE – FACEA.....	47
Figura 7. Ubicación UNTRM-A.....	53
Figura 8. Procesos en la incubación en el CIE – FACEA.....	54
Figura 9. Organigrama CIE - FACEA.....	59
Figura 10. Carrera Profesional.....	66
Figura 11. Sexo.....	67
Figura 12. ¿Alguna vez pensaste en crear una empresa?.....	68
Figura 13. ¿Conoce usted cuales son los pasos para crear una empresa?.....	69
Figura 14. ¿Se considera usted un emprendedor?.....	71
Figura 15. ¿Sabe usted que es una incubadora de empresas y cómo funciona?.....	72
Figura 16. ¿Cree usted que las ferias de emprendedores que se organiza en la facultad incentiva a los alumnos a formar una empresa?.....	73
Figura 17. ¿En qué actividad económica le gustaría iniciar una empresa?.....	75
Figura 18. ¿Conoce usted por que las empresas recién formadas fracasan?.....	76

RESUMEN

Según el General Entrepreneurship Monitor (GEM), Tasa de Actividad Emprendedora (TAE) del Perú -es decir, el número de emprendimientos entre la Población Económicamente Activa- es de 40.20%, la más alta del planeta. Por consiguiente, el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer un Centro de Innovación Empresarial (CIE) en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas para la gestión y asesoría de proyectos empresariales innovadores. En tal sentido, se realizó la revisión del material existente y se aplicó una encuesta con una muestra de 232 estudiantes de la FACEA. El método que se utilizó en la investigación fue inductivo-deductivo, ya que se realizó diagnóstico situacional del estudiante como emprendedor y su relación con las incubadoras de empresas. La encuesta mostró resultados como cuáles son las principales barreras que los estudiantes identifican para formar una empresa, el espíritu emprendedor en la facultad, entre otros. En ese sentido, el Centro de Innovación Empresarial fomentará la investigación para el emprendimiento. Con la finalidad de generar conocimientos confiables y rigurosos que sirvan de base para el análisis de la actividad emprendedora, el diseño y la aplicación de políticas públicas que permitan mejorar el entorno empresarial de nuestro país.

Palabras clave: Emprendimiento, incubadora, proyecto empresarial, espíritu emprendedor.

ABSTRACT

According to the General Entrepreneurship Monitor (GEM), the Entrepreneurial Activity Rate (APR) of Peru - that is, the number of ventures among the Economically Active Population - is 40.20%, the highest on the planet. Therefore, this research work aimed to propose a Center for Business Innovation (CIE) in the Faculty of Economic and Administrative Sciences for the management and advice of innovative business projects. In this sense, the revision of the existing material was carried out and a survey was applied with a sample of 232 students of the FACEA. The method used in the research was inductive-deductive, since the student's situational diagnosis was made as an entrepreneur and its relationship with business incubators. The survey showed results such as what are the main barriers that students identify to form a company, the entrepreneur spirit in the faculty, among others. In this sense, the Business Innovation Center will promote research for entrepreneurship. In order to generate reliable and rigorous knowledge that serves as a basis for the analysis of entrepreneurial activity, the design and application of public policies that allow improving the business environment of our country.

Keywords: Entrepreneurship, incubator, business project, entrepreneurial spirit.

I. INTRODUCCIÓN

Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2016/17, el Perú continúa ocupando el cuarto lugar en emprendimiento en Latinoamérica, teniendo una Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) de 25.1%, por encima de la TEA de Latinoamérica (18.8%). "En nuestro país, 25 de cada 100 peruanos se encuentra involucrados en algún tipo de actividad emprendedora".

En este ambiente emprendedor nos encontramos con las incubadoras o desarrolladoras de empresas. La incubadora de empresas es una institución que tiene por finalidad principal el apoyo a los emprendedores y su proyecto. La incubadora de empresas proporciona un espacio o ambiente físico en el que los emprendedores pueden ubicar sus negocios y acceder a herramientas, recursos, contactos, capacitaciones y relaciones que necesitan para crecer y desarrollar su capacidad de gestión en el mercado local, nacional e internacional, catapultando iniciativas mediante la generación de una nueva perspectiva y actitud empresarial, vista desde el punto de vista de la innovación (CORPODET, 2010).

En el Perú la incubación de empresas está creciendo a un paso acelerado, y las instituciones que realizan esta acción están cumpliendo un rol muy importante para el proceso emprendedor en nuestro país. Tanto fue el impacto que la Fundación Romero, uno de los grupos empresariales más importantes del Perú que ha venido impulsando el emprendimiento del país en los últimos años, anuncio el lanzamiento de la incubadora de empresas PQS (Para Quitarse el Sombrero) para este año 2017.

Es importante destacar que Perú es el segundo país con mayor cantidad de emprendimientos en Latinoamérica (quintos a nivel mundial). Sin embargo, existe una alta tasa de quiebra de las mypes lo que indica que muchos emprendedores no están preparados para lidiar con algunos aspectos de la vida empresarial. Esto hace que las incubadoras de empresas cumplan un papel muy importante en todo este proceso.

Por otra parte, la reforma educativa en nuestro país incluye a la universidad en el proceso de crear e incentivar el emprendimiento mediante la creación de pequeñas y microempresas de propiedad de los estudiantes, brindando asesoría o facilidades en el uso de los equipos e instalaciones de la institución.

En tal sentido, la ciudad de Chachapoyas no es ajena a esta realidad y mucho menos la comunidad universitaria que es la más entusiasmada en crear empresa en su etapa de estudiantes. De ahí la importancia de una incubadora de empresa en nuestra universidad con la finalidad de fomentar el emprendimiento y la innovación en esta casa de estudios y en la sociedad. Como referencia a esta afirmación podemos tomar como ejemplo, al Sistema de Incubación de Empresas (SIE) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y al Centro de Desarrollo Emprendedor (CDE) de la Universidad ESAN.

El modelo de la Triple Hélice propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff (1997), explica cuál es la misión emprendedora de la universidad con la empresa y gobierno. Este modelo pretende que el accionar de la universidad sea un creador de conocimiento, que juega un papel primordial entre la relación empresa y gobierno; y como éstos se desarrollan para crear innovación en las organizaciones como fuente de creación del conocimiento (Castillo, 2010, pág. 86).

En definitiva, es evidente la creación de un centro de incubación de empresas en nuestra universidad, que ayude al estudiante y al ciudadano. Por consiguiente, este trabajo se enfoca en investigar cuál es el impacto de las incubadoras de empresas en la sociedad y la universidad, y el rol de las incubadoras de empresas como mecanismos de apoyo al proceso emprendedor tanto universitario como en la sociedad misma.

El objetivo central de este trabajo es proponer el proyecto de un Centro de Innovación Empresarial (CIE) en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas para la gestión y asesoría de proyectos empresariales innovadores.

Si lo vemos desde un plano académica, el trabajo es la oportunidad de integrar a la sociedad con la universidad en temas de emprendimiento y desarrollo de empresas. Por otra parte, cabe resaltar que nuestra región se encuentra entre las que tienen mayores índices de pobreza y un índice de desarrollo humano no apropiado. Por lo que la presente investigación procura dar un aporte social fortaleciendo la capacidad de gestión del emprendedor universitario y de nuestra región para estimular proyectos empresariales, el espíritu emprendedor y la creación de empleo.

II. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVOS

2.1.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un Centro de Innovación Empresarial (CIE) en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas para la gestión y asesoría de proyectos empresariales innovadores.

2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un estudio para determinar el mercado meta (alumnos y persona ajenas a la Universidad.
- Identificar el modelo adecuado para la incubación y desarrollar estrategias.
- Facilitar la elaboración de planes de negocio para las Mypes.
- Contribuir con la formación continua del público interesado en la creación de nuevos negocios.

2.2. HIPÓTESIS

El Centro de Innovación Empresarial (CIE – FACEA), es un proyecto que permitiría mejorar la gestión y afianzamiento de proyectos empresariales innovadores en la ciudad de Chachapoyas – 2017.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. ANTECEDENTES

3.1.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Las incubadoras de empresas surgieron en la década de los 50 en Silicon Valley, California, como potenciadoras de tecnología a las empresas del sector electrónico. El éxito que se obtuvo con toda la experiencia de este modelo se replicó en las localidades aledañas, dentro y fuera de los Estados Unidos.

En Europa, la British Steel Corporation fue la que estimuló la creación de pequeñas empresas mediante incubadoras de empresas, en áreas relacionadas con la producción del acero.

Las incubadoras de negocios fueron replicadas por todo el mundo, pero Estados Unidos es ciertamente la nación más avanzada en la creación y operación de incubadoras de empresas, según estimaciones de la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA) en 1980 existían 80 incubadoras en todo el país, cifra que aumentó a cerca de 500 el año 1994, actualmente existen cerca de 1000 incubadoras (Toledo, 2007).

Podemos encontrar programas de incubadoras de empresas alrededor del mundo, por ejemplo en países como: China, India, México, Brasil, entre otros.

Si de nuestro entorno se trata, el país latinoamericano más avanzado en el desarrollo de incubadoras de empresas es Brasil, que comenzó a trabajar en incubación en 1984 cuando se crearon cinco fundaciones para realizar transferencia de tecnología de las universidades al sector productivo (Toledo, 2007). Actualmente dicho país posee 300 incubadoras aproximadamente. Y así como otros países de la región también tienen incubadoras como parte de su economía y desarrollo.

En el Perú, las primeras incubadoras fueron el Centro de Innovación y Desarrollo de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CIDE-PUCP) desde 1995, el Instituto de Investigación y Capacitación en Telecomunicaciones (INICTEL) desde el 2000 y los de la Universidad de Piura (UdeP) desde el 2001 .

Actualmente, en Perú existen 25 incubadoras de empresas aproximadamente registradas en la Asociación Peruana de Incubadoras de Empresas bajo la marca de “Perú Incuba”, dedicadas a actividades de fomento de la creación de nuevas empresas, la más reciente es la incubadora de empresas PQS que inició operaciones este año.

3.1.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Un primer trabajo de Giodano, K. (2015). Influencia de las Incubadoras de Empresas Universitarias en el Proceso Emprendedor. Una Aplicación para el Tecnológico de Monterrey (tesis doctoral), Universidad de Cantabria, Santander.

Donde el propósito de la explicación fue conocer los factores que determinan la intención emprendedora en el proceso de creación de una empresa.

La investigación se enmarcó en una investigación cualitativa, mediante sesiones, y una investigación cuantitativa, a través de encuestas aplicadas. La muestra estudiada fue de un total de 608 encuestas a emprendedores.

El estudio confirmo que:

- Los servicios provistos por una incubadora contribuyen a incrementar la auto-eficacia de los incubados para crear su propio negocio y mejoran las condiciones para desarrollar dicho proceso a través del acceso a recursos tecnológicos, financiamiento y redes de negocio.

Un segundo trabajo de Romero, S. (2017). Diseño de un Modelo de Incubación Empresarial para la Universidad Autónoma de Baja California Sur (tesis de maestría), Universidad Autónoma de Baja California Sur, La Paz. Se trata de una propuesta administrativa, técnica y financiera para el diseño de un modelo de incubación para la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

El objetivo fue conocer la demanda futura de la incubadora empresarial (CIEUABCS), principales características del usuario así como capacidad de la Universidad Autónoma de Baja California Sur para atender las necesidades del emprendedor futuro y adoptar la demanda del proyecto antes mencionado.

La investigación se enmarcó dentro de un proyecto factible. La muestra estudiada fue de 350 alumnos del campus La Paz. La técnica utilizada fue la encuesta mediante la entrevista personal.

El estudio tiene las siguientes conclusiones:

- En los nuevos esquemas de política pública de los países en desarrollo, la universidad tiene un rol principal en la generación de crecimiento económico.
- La Universidad Autónoma de Baja California Sur a través de sus fortalezas en la capacidad de atención y experiencia de trabajo en el segmento de los jóvenes, cuenta con la capacidad técnica, administrativa y financiera para la consecución del proyecto: con la capacidad de sus instalaciones para atención a emprendedores, así como una demanda suficiente y factible para su realización.

Un tercer trabajo de Alcázar, J. (2015). Políticas de Emprendimiento e Incubadoras de Empresas (tesis doctoral), Universidad Politécnica de Valencia, Valencia. En este trabajo se analizó la convergencia entre las políticas de promoción del emprendimiento y de la innovación.

Donde el objetivo central de la investigación fue el de analizar la convergencia entre las políticas de promoción del emprendimiento y las políticas de fomento de la innovación, lo que se ha denominado políticas de fomento del emprendimiento innovador, a través del análisis específico de un instrumento concreto de estas políticas: las incubadoras dirigidas a impulsar iniciativas empresariales con contenido innovador.

La muestra estuvo formada por 107 Young Innovative Companies de la Comunidad Valenciana. El estudio concluyó que:

- Las incubadoras contribuyen a crear puestos de trabajo y al desarrollo económico de las regiones en las que están inmersas.
- La incubación de empresas parece ser, con carácter general, un instrumento útil como infraestructura de apoyo empresarial, especialmente cuando se ajusta a las necesidades específicas de los nuevos proyectos empresariales.
- La incubación puede incidir en la creación de nuevas empresas no sólo facilitando y mejorando el proceso emprendedor sino también acelerando el desarrollo empresarial.

Por otra parte, Alba, C. (2015). Modelo de Incubación de Empresas: Una Propuesta, Universidad Católica Boliviana San Pablo (Artículo), Bolivia.

Donde se concluye que:

- Una empresa que haya podido concluir con éxito el modelo de incubación y haya sabido responder a todas los procedimientos y retos que esta presenta está lista para lidiar con empresas del medio y está lo suficientemente consolidada, a diferencia de una empresa que no tiene claro un modelo de negocio y busca emprender sin el apoyo de este y sin propuesta de valor clara, tendrá dificultades para consolidarse.

3.1.3. ANTECEDENTES NACIONALES

En un primer trabajo nacional de Llenque, S. (2016). Sistema de Incubadora de Empresas en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote para el Desarrollo de Microempresas (tesis doctoral), Universidad de Trujillo. Donde se habla de la propuesta de un Sistema de Incubadora de Empresas en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

El objetivo fue 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 – 2014.

En el cual se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento cuestionario. La muestra está constituida por 390 empresarios conductores de micro y pequeñas empresas.

El estudio establece la siguiente conclusión:

- Un Sistema de Incubadora de Empresas en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote permitirá que los emprendedores y conductores de las microempresas puedan formular planes de negocios en proyectos empresariales y superar sus limitaciones de gestión.

En un segundo trabajo nacional de Buiza, J. (2017). Caracterización y Desarrollo de Indicadores de las Incubadoras Universitarias Peruanas (tesis de maestría), Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima.

El objetivo central fue determinar las características de incubadoras universitarias peruanas (para la selección, desarrollo y consolidación de emprendimientos) y los indicadores para medir su desempeño.

En el trabajo se realizó un muestreo no probabilístico intencionado, con una muestra de un total de 14 incubadoras.

En el estudio se concluye que:

- Las incubadoras universitarias peruanas son organizaciones que cuentan con el capital humano y la infraestructura necesaria para estar operativas a tiempo completo.
- Las incubadoras universitarias peruanas son dependientes de una entidad financiadora, ya que no son económicamente sostenibles.
- Los programas de las incubadoras universitarias peruanas están enfocados en seleccionar y desarrollar emprendimientos de alta tecnología y tecnología intermedia.

En un tercer trabajo de Quispe, P. (2017). Factores que influyen en el desarrollo de modelos de negocios en empresas de base tecnológica asistidas por una incubadora de negocios, estudio de casos (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Nos da un alcance respecto al análisis del desarrollo de modelos de negocio en empresas de base tecnológica asistidas por una incubadora de negocios en común.

En el trabajo se diseñó una entrevista semiestructurada. Con el objetivo central de analizar y describir los factores que influyen en el desarrollo de modelos de negocios en EBT asistidas por una incubadora de negocios; para contribuir en generar lineamientos que favorezcan su reinversión y evolución iterativa en las empresas.

En el trabajo se concluye que:

- Las incubadoras de negocio aportan en el desarrollo de los modelos de negocio analizados al brindar asesoría, conocimientos, canalizar inversionistas y proveedores a las empresas incubadas, tratando de perfeccionar y potenciar la idea de negocio que apoyan.

3.2. MARCO TEÓRICO

3.2.1. MODELO TRIPLE HÉLICE

El modelo Triple Hélice es un modelo planteado por Etzkowitz y Leydesdorff en el año 2000, el cual habla de la vinculación de la universidad, empresa y gobierno.

Este modelo pretende que el accionar de la Universidad sea un creador de conocimiento, que juega un papel primordial entre la relación empresa y gobierno; y como éstos se desarrollan para crear innovación en las organizaciones como fuente de creación del conocimiento. Este modelo es un proceso intelectual orientado a visualizar la evolución de las relaciones entre universidad sociedad, y por otro lado caracterizado por la intervención de la universidad en los procesos económicos y sociales (Chang, 2010, pág. 86).

Esto indica que la universidad tiene un papel fundamental en la relación que existe con la empresa y gobierno, con una misión emprendedora dentro de ellas.

Etzkowitz y Leydesdorff (2000), proponen tres diferentes aspectos de la Triple Hélice (Citado en Chag, 2010, pág. 87).

- El estado-nación abarca el mundo académico y la empresa dirige las relaciones entre ellos.
- El segundo modelo separa la esfera institucional con una fuerte división de fronteras.
- Un tercer modelo donde el mundo académico, el gobierno y la industria en conjunto, son la generación de una infraestructura de conocimientos en términos de la superposición de las esferas institucionales, en cada uno de ellos el papel de los otros y con organizaciones híbridas emergentes.

Con respecto a estos entes híbridos, Koster (2004) y la OECD (2013), los categorizan en tres tipos, atendiendo a la forma en que son creadas y se

desarrollan; así como característica que las distinguen entre sí. (Citado en Castillo, Lavín, & Pedraza, 2014, pág. 442). Esta clasificación se encuentra en la Tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de entes híbridos en el modelo de la Triple Hélice.

Clasificación	Conceptualización
<i>Start ups</i>	Se conforman con recursos que generalmente provienen de emprendedores, son individuos que no pertenecen al sector laboral y no cuentan con una experiencia empresarial ni técnica específica.
<i>Spin outs</i>	Son emprendimientos que conciben en su negocio una generación de tecnología y requieren de personal calificado para su empresa, también se catalogan aquí a los emprendimientos propios que salen del contexto laboral y llevan su know how a la apertura de nuevos negocios propios, bajo la premisa de ofrecer sus productos a empresas que requieran su tecnología y operan cuando una división de la organización se convierte en un negocio independiente.
<i>Spin offs</i>	Son desarrolladas en el sector empresarial, universitario o gubernamental, con apoyo de un grupo de expertos investigadores que buscan la innovación de productos y que en el momento de tener los resultados apropiados para ofrecerlos al mercado, se consolidan con recursos de empresas madre en donde han creado todo su potencial.

Fuente: Tomada de Castillo et al, 2014.

3.2.2. EMPRENDIMIENTO

3.2.2.1. DEFINICIÓN DE EMPRENDEDOR

La palabra emprendedor es un término antiguo y que data ya de muchos años. Siendo usado en muchos campos.

(Amaru, 2008, pág. 1), nos indica que: La palabra emprendedor proviene del latín *prendere*, que significa “tomar la decisión de realizar una tarea difícil y laboriosa”, “poner en ejecución”. Tiene el mismo significado que la palabra francesa *entrepreneur*, que dio origen a la palabra inglesa *entrepreneurship*, la cual se utiliza para designar el comportamiento del emprendedor y se traduce por la expresión: espíritu emprendedor.

En la actualidad se encuentra que el uso del término se extiende por todo el mundo y que existen diversas entidades de educación y capacitación a nivel formal que orientan sus labores dentro de las acepciones de emprendimiento, empresarismo, emprendedurismo u otras similares (Murcia, 2010, pág. 17).

3.2.2.2. ESPÍRITU EMPRENDEDOR

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 184), afirman que: “Tener espíritu emprendedor significa crear una organización innovadora con el objeto de obtener ganancias económicas o crecer en condiciones de riesgo o incertidumbre”.

De igual forma, Olmos (2007, pág. 3) expone que “el espíritu emprendedor es un proceso “orientado a la creación”. También afirma que sin importar si es un una organización lucrativa o no lucrativa, en ambos casos los emprendedores son capaces de visualizar algo que los demás no pueden ver, y realmente se comprometen consigo mismos para hacer realidad sus sueños, sin olvidar que también es importante considerar que el aspecto oportunidad es relevante para alcanzar las metas del proyecto (Citado por Vivo Emprendiendo, 2013).

El espíritu emprendedor es la que da lugar al Ecosistema Emprendedor, favoreciendo así el desarrollo creativo y creación de nuevas ideas que posteriormente se convertirán en empresas exitosas.

3.2.2.3. ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

El ecosistema emprendedor es tendencia en los últimos años, concepto ligado al surgimiento de start ups o al impulso ejercido por las incubadoras.

“Se entiende todo aquel contexto y entorno que facilitan el surgimiento de empresas y proyectos empresariales” (Torrón, 2017).

(Bóveda, Oviedo, & Yakusik, 2015, pág. 21) afirma que: “El rol de las incubadoras de empresas es clave para la formación y consolidación del emprendedor y su idea de negocio”.

Sin embargo, para poder cumplir este rol. Las incubadoras de empresas deben de trabajar con los elementos claves del Ecosistema Emprendedor (Figura 1).

Figura 1. Elementos Claves del Ecosistema Emprendedor



Fuente: Tomada de Bóveda et al, 2015

3.2.3. INCUBADORAS DE EMPRESAS

Las incubadoras de empresas son instituciones que ayudan a desarrollar una idea de negocio, con asesoramiento y diversos recursos.

Las incubadoras de empresas se crean con el objetivo de apoyar en su fase de inicio a las empresas con un fuerte contenido innovador, proveyendo un conjunto de servicios y recursos. Crean condiciones específicas que disminuyen el nivel de mortandad de las empresas. El éxito de las empresas incubadas contribuirá al crecimiento económico, la creación de empleo y el bienestar de la población del país (Bóveda et al, 2015).

La Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos Innovadores del Brasil (ANPROTEC, 2011) nos brinda un concepto acerca de incubadora de empresa:

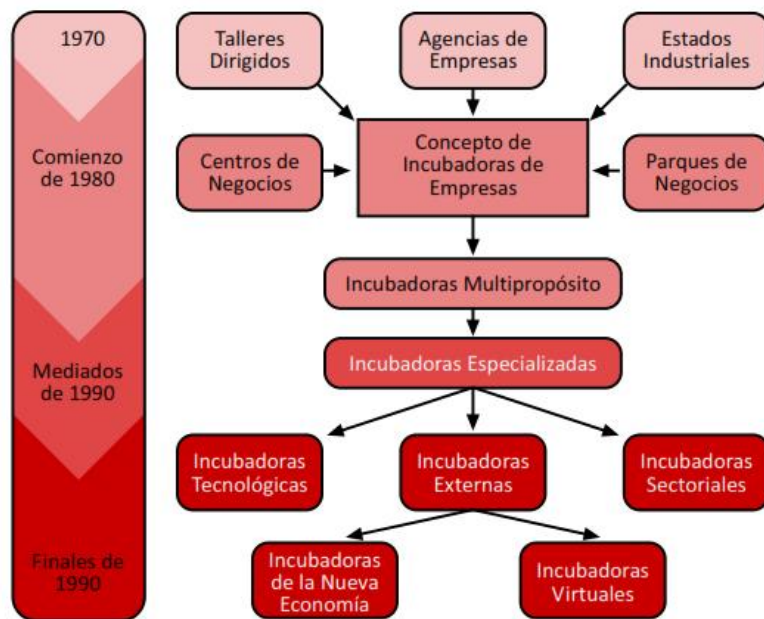
Las incubadoras de empresas son entidades promotoras de emprendimientos innovadores. Las Incubadoras de empresas tienen por objetivo ofrecer soporte a emprendedores para que ellas puedan

desarrollar ideas innovadoras y transformarlas en emprendimientos de éxito. Para eso, ofrece infraestructura y soporte gerencial, orientado a emprendedores en cuestiones de gestión y su competitividad, entre otras cuestiones esenciales para el desarrollo de una empresa (Citado por Bóveda et al, 2015).

3.2.3.1. TIPOS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS

Existen diversos tipos de incubadoras de empresas, estas fueron evolucionando a lo largo de los años (Figura 2). Actualmente, se encuentra una clasificación común que es usada en numerosos manuales de implementación de incubadoras de empresas.

Figura 2. Evolución de la clasificación de incubadoras



Fuente: Tomada de Bóveda et al, 2015.

La clasificación actual más común que nos proporciona (Bóveda et al, 2015) es la siguiente:

- **De Base Tecnológica:** Este tipo de incubadora ayuda en la promoción de la alta tecnología, como software, la biotecnología, la robótica, las empresas de instrumentación, de la información y la comunicación

(TIC). Incuban a las mismas desde la investigación y el desarrollo hasta la comercialización. El objetivo es crear nuevas empresas de alto valor agregado, fundadas en el desarrollo de tecnologías y la innovación.

- **Múltiple, de base general o mixta:** Su característica fundamental es la creación de empresas que se dedican a varios tipos de negocios. No se centran en la creación de empresas específicas, sino que promueven la creación de nuevas empresas en un ámbito bastante amplio. Pueden promover las empresas de gestión social, comercial, industrial e incluso tecnológica, así como empresas de servicios tecnológicos y pequeñas empresas de la industria ligera.
- **De micro, pequeñas y medianas empresas:** Su objetivo es el de promover la creación de empresas en regiones con problemas económicos y con bajas posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo. Estas incubadoras de empresas son a menudo una mezcla de varios tipos de negocios y por lo general se focalizan en los grupos vulnerables (indígenas, mujeres que sostienen la familia, grupos sociales desprotegidos, etc.). Son inversiones normalmente asumidas por el Estado.

3.2.3.2. **IMPORTANCIA DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS**

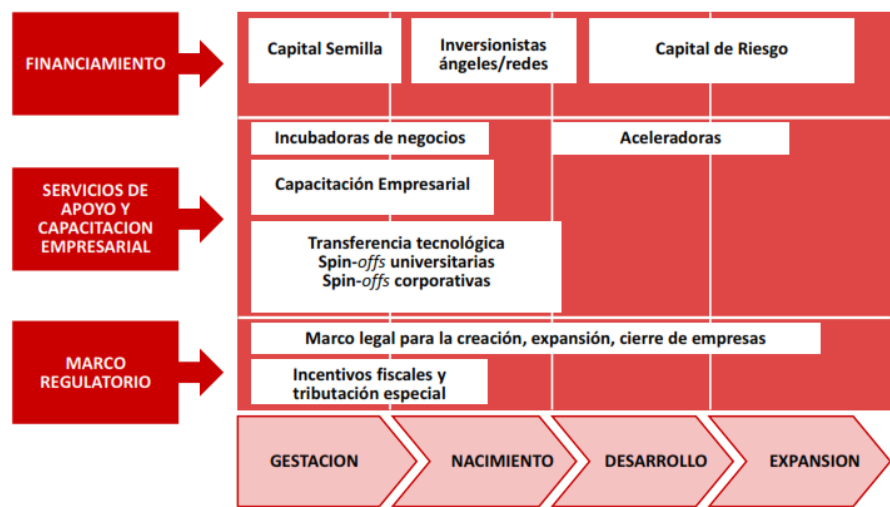
Las incubadoras de empresa con el desarrollo de empresas innovadoras, ya sean micro, pequeñas y medianas. Proporcionan dinamismo a la economía de un país.

El desarrollo de nuevas empresas innovadoras por parte de las incubadoras de empresas contribuye al desarrollo de la economía, la productividad y la capacidad de recuperación del sistema económico. En los países más avanzados se registran

una alta relación entre empresarios innovadores, una mejor utilización de la base científica y tecnológica y el crecimiento de la productividad (Bóveda et al, 2015).

Asimismo, se reconocen una serie de beneficios directos para los incubados. A través de herramientas de apoyo y asesoramiento en diversos campos (Figura 3).

Figura 3. Herramientas que pueden ser ofrecidas por las Incubadoras.



Fuente: Tomada de Bóveda et al, 2015.

3.2.3.3. VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

La implementación de las incubadoras de empresas involucra diversas ventajas para el emprendedor u incubado. Algunas de estas se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Ventajas de implementación de las incubadoras de empresas para el emprendedor.

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

Fuente: Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas -
Bóveda et al, 2015.

3.2.4. ETAPAS DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESA

El desarrollo de cada etapa de incubación en una incubadora de empresas es esencial para que esta pueda acompañar al emprendedor y cumplir con su propósito.

3.2.4.1. INGRESO A LA PRE-INCUBACIÓN

La incubadora de empresas debe contar con un equipo técnico capacitado para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que poseen los emprendedores para ingresar a la etapa de Pre-incubación (Bóveda et al, 2015).

En esta etapa lo ideal es que cada emprendedor venga con una idea nueva e innovadora, con altas probabilidades de desarrollarse en el mercado. Sin embargo, si el emprendedor no cuenta con una idea debe ser asesora por el equipo técnico capacitado.

(Bóveda et al, 2015) nos muestra el servicio de apoyo de las incubadoras de empresas en cada etapa (Figura 4).

Figura 4. Servicio de apoyo de las incubadoras de empresas en cada etapa



Fuente: Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas - Bóveda et al, 2015.

3.2.4.2. PRE-INCUBACIÓN

Es un periodo en el cual el emprendedor deberá focalizarse en elaborar y afinar su plan de negocio con información y datos validados. Es el momento cuando debe definir el modelo de negocio que va a impulsar. Por su parte, la incubadora de empresas, debe ofrecer servicios de tutorías, asesoramiento especializados y capacitación en gestión de negocios, para asegurar que el emprendedor tome la mejor decisión, así como analizar la viabilidad técnica y económica de la idea (Bóveda et al, 2015).

En esta etapa es bueno identificar Spin Off universitarios, buscando la iniciativa de desarrollo de negocios desde las aulas universitarias. Según (Antón & Garijo de Miguel, 2015), los Spin Off son:

Un tipo de empresa de nueva creación, con una estructura jurídica propia, pero surgida en el ámbito de otra organización o entidad mayor como extensión de una parte de sus actividades; por ejemplo, una empresa que surge en el ámbito de una Universidad o de un Centro Tecnológico (empresas como YAHOO, GOOGLE o SUN MICROSYSTEMS son spin-off de la Universidad estadounidense de Stanford).

Por otro lado, el Spin Off universitario:

(...) consiste en incentivar la identificación de ideas de negocios en la universidad, en base a las iniciativas empresariales promovidas por miembros de la comunidad universitaria, que se caracterizan por basar su actividad en la explotación de nuevos procesos, productos o servicios a partir del conocimiento adquirido y los resultados obtenidos en la propia universidad (Bóveda et al, 2015).

3.2.4.3. INCUBACIÓN

Pasar de la etapa de pre-incubación a la incubación, es un resultado de éxito. Estimular y apoyar a un emprendedor para iniciar su propia empresa lleva mucho trabajo y sacrificios, es en este momento que la empresa se materializa y la idea que fue evolucionado y plasmado en papel, toma cuerpo y técnicamente da lugar al nacimiento de una nueva empresa, con potencial de crecimiento (Bóveda et al, 2015).

Como consecuencia, esta etapa es una de las más laboriosas para el equipo técnico. En este sentido, este es “el momento en que la incubadora de empresas debe orientar y acompañar al emprendedor para la búsqueda de aliados estratégicos, potenciales inversionistas y fuentes de captación de capital semilla (Bóveda et al, 2015).

3.2.4.4. POST-INCUBACIÓN

“El objetivo de la post-incubación es consolidar el crecimiento de las empresas incubadas, a través de consultoría especializada, espacios empresariales y acercamientos a fuentes de financiamiento, así como apoyo a sus gobiernos corporativos” (Bóveda et al, 2015).

En este sentido, la etapa de post-incubación es la etapa de consolidación de los negocios ya formados a través de la incubadora de empresas. Por lo tanto, la búsqueda de socios estratégicos es fundamental para esta etapa.

3.2.5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INCUBADORAS DE EMPRESA

Como toda institución la gestión administrativa es importante en una incubadora de empresas, esto indica que se debe tener ciertos elementos bien definidos para el buen funcionamiento de una incubadora de empresa.

A continuación se presentan esos elementos dentro de la gestión administrativa para una incubadora de empresas.

3.2.5.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

- **Misión:** “La misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad” (Chiavenato, 2001, pág. 29).

Entre las dimensiones a considerar al formular la misión de la incubadora, se debe incluir no sólo aspectos tecnológicos, financieros y de generación de empleo, sino también su orientación, siendo clave definir los siguientes tópicos (Nodriza Incubation Partner, 2005):

- La existencia o inexistencia de la finalidad de lucro.
- El énfasis de la orientación:

- a) Hacia la transformación empresarial de la región y/o del país.
 - b) Hacia el desarrollo económico de la región, basándose en la tecnología o en algún otro factor de diferenciación.
 - c) Hacia la atracción, creación y retención de empleos en la región.
 - d) Hacia el aprovechamiento de recursos de la región.
- **Visión:** “La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser” (Chiavenato, 2001, pág. 50).
 - **Objetivos:** “Un objetivo de la empresa es una situación deseada que pretende alcanzar” (Chiavenato, 2001, pág. 50).

Algunos objetivos que pueden plantearse según (Nodrizza Incubation Partner, 2005, pág. 8) son:

- El origen de la incubadora (asociada a universidades o institutos académicos, asociada a empresas o grupos de empresas, mixta).
- El tipo de empresas a incubar (atención a una rama o nicho industrial, de manufactura y fabricación, de base tecnológica, mixta).
- Las fuentes de donde provendrán los proyectos a incubar (universidades y/o institutos, MiPyME, negocios derivados o “spin-off’s” de corporaciones y de grandes empresas, empresarios independientes, etc.).
- El número de empresas a incubar (tanto “in-situ” como afiliadas sin residencia).

3.2.5.2. PLAN DE NEGOCIOS DE LA INCUBADORA

(Nodriza Incubation Partner, 2005), nos indica que: Es importante que la incubadora posea su propio plan de negocios El plan de negocios debe equilibrar los dos requisitos de la incubadora:

1. Brindar ayuda y apoyar el crecimiento de nuevos negocios.
2. Ser comercialmente viables en términos reales.

3.2.5.3. MANUAL DE LA INCUBADORA

La guía para la buena práctica de las incubadoras de empresas nos indica que la presentación y promoción de la política de clientes es el manual de la incubadora.

(Nodriza Incubation Partner, 2005), nos indica que debe contener esta lista:

- Prólogo del gerente, con referencia a los fines de la incubadora y a la política general.
- Antecedentes de la incubadora, incluyendo una descripción general y las relaciones con el sector público, los socios y la universidad.
- Estructura de gestión y responsabilidades del equipo de la incubadora.
- Detalles de la planta, acceso y ubicación de la incubadora.
- Política de arrendamiento, incluyendo criterios de selección, promoción y rescisión.
- Código de conducta para los inquilinos, incluyendo estándares de calidad.
- Servicios disponibles para los clientes, y esquema de costos.

- Direcciones clave, números de teléfono, fax y correo electrónico.

3.2.5.4. MARKETING MEDIANTE DIVERSAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN

La gestión de una estrategia de Marketing y Promoción es importante para identificar riesgos, y también oportunidades captando los cambios del entorno y cómo actuar frente a esta.

(Mullins, Walker, Boyd Jr., & Larrénché, 2007), afirman que:

Para que el líder del mercado conserve su participación es necesario cumplir dos importantes objetivos de marketing. En primer lugar, la empresa debe conservar sus clientes actuales, asegurándose de que mantengan su lealtad a la marca cuando compren o reemplacen. (...) En segundo lugar, la empresa debe estimular la demanda selectiva entre los adoptadores tardíos para abarcar una participación grande de las ventas en su sector en crecimiento constante (Pág. 401).

Por estas razones, la gestión de marketing dentro de la incubadora de empresas será un punto importante para la retención de consumidores que en nuestro caso son los emprendedores, y posibles adeptos ajenos a estos.

Por tal razón (Nodriza Incubation Partner, 2005), nos indica en su manual de buenas prácticas cuales son las tres actividades para un efectivo marketing dentro de una incubadora:

- Seleccionar los objetivos de la incubadora
- Determinar las necesidades del Mercado objetivo
- Implementar actividades de promoción seleccionando:
 - a) Una apropiada audiencia objetivo.
 - b) Canales de promoción efectivos.

3.2.6. GESTIÓN FINANCIERA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS

Proyectar y diseñar la gestión financiera para una incubadora involucra desde el principio tener claros los compromisos financieros que esta asumirá para su funcionamiento.

Es por eso que para la creación de una incubadora de empresas, la presencia de las diferentes instituciones de apoyo del gobierno son cruciales. Otras fuentes que normalmente están presentes al inicio como fondos complementarios son los provenientes de fundaciones, agencias de cooperación y otras instituciones (Bóveda et al, 2015, pág. 61).

3.2.6.1. MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO

Existen diversas modalidades de financiamiento por la cual una incubadora de empresas obtiene fondos para su funcionamiento.

Se puede clasificar en tres modalidades principales de financiación de una incubadora de empresas, haciendo la salvedad de que lo ideal sería una combinación de todas (Bóveda et al, 2015, pág. 61):

- a) Modalidad de financiación con fondos de una institución madre o patrocinante.
- b) Modalidad de financiación con fondos concursables.
- c) Modalidad de financiación con fondos propios.

Lo ideal es la combinación de las tres, obteniendo así como resultado un mayor dinamismo en cuanto de fondos se trate. (Bóveda et al, 2015, pág. 62), indican que: En cuanto a la dependencia financiera de la institución madre, se recomienda siempre que la misma vaya decreciendo en la medida que la incubadora de empresas se posicione y ofrezca una gama de servicios que genere ingresos. Esta posición dependerá principalmente por decisiones políticas de la institución madre.

3.2.6.2. PLANEAR Y PROYECTAR EL FLUJO DE EFECTIVO

“La información suministrada por los flujos de efectivo de financiación permite realizar predicciones sobre la capacidad de la organización para hacer frente a la devolución de sus recursos financieros, tanto propios como ajenos” (Bonsón, Cortijo, & Flores, 2009, pág. 93) .

Por lo tanto, es transcendental realizar análisis y proyecciones de flujo de caja para evitar problemas con el flujo de efectivo.

3.2.7. INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS

Para la implementación de una incubadora de empresas es esencial la elección de un espacio físico que permita cumplir con los objetivos de la incubadora.

De acuerdo con la Comunidad Europea en su informe final de evaluación comparativa de Incubadoras de Empresas, (2002) "la provisión de espacio de trabajo es fundamental para el modelo de incubadora. Existen buenas prácticas que proponen una configuración más adecuada de espacio de la incubadora" (Citada en Bóveda et al, 2015, pág. 45).

Por otra parte (Nodriza Incubation Partner, 2005, pág. 59) menciona que: La distribución física de la incubadora y la coordinación de las actividades relativas a su operación tales como conferencias, presentaciones, meetings (sala de reuniones), mantenimiento, aseo, etc., deben ser tales que no se produzcan interferencias en el servicio prestado a los clientes.

De esta forma se debe tener en cuenta los siguientes aspectos que indica Nodriza para el adecuado acondicionamiento del espacio físico donde se desarrollara la incubadora de empresas:

- La configuración del espacio.
- Las áreas comunes.
- Las redes de comunicación.
- Seguridad.

- Sistemas eléctricos.
- Entre otros.

3.2.8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE INCUBADORAS DE NEGOCIO

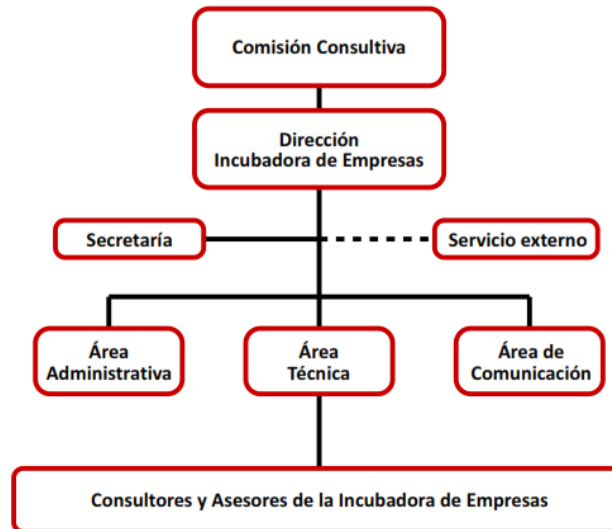
La estructura organizativa según (Robbins & Coulter, 2005): “Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización” (Pág. 233). Esta estructura será la encargada de hacer cumplir los objetivos de la incubadora de negocios.

Al iniciar una incubadora de empresas, se debe conformar una estructura sencilla pero indefectiblemente profesional. Suele ser normal que al inicio los miembros sean multifuncionales, en el caso de los profesionales se debe buscar potenciar las capacidades de docentes y asesores empresariales, con posibilidades de dar las orientaciones básicas en todas las líneas de gestión de una empresa en etapa de nacimiento. Con el tiempo se deben integrar y potenciar el equipo profesional buscando proveer conocimientos y experiencias específicas en áreas concretas como gestión comercial, organización, producción y administrativas-financieras (Bóveda et al, 2015, pág. 45).

Esto quiere decir que la buena distribución de los cargos en la organización y sus funciones, permitirán que esta se desarrolle de manera fluida y sin problemas.

En el Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas se presenta un modelo organigrama para incubadora de empresa (Figura 5), que servirá de referencia para el presente trabajo y la propuesta.

Figura 5. Modelo de organigrama para una incubadora de empresas



Fuente: Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas - Bóveda et al, 2015.

3.2.9. GESTIÓN OPERATIVA PARA INCUBADORAS DE EMPRESA

Esta gestión debería ofrecer una descripción detallada sobre el funcionamiento de incubadora de empresas que permita operar y prestar los servicios. En un plan de negocio, la descripción de operaciones está estrechamente alineada al tipo de incubadora de empresas y las dimensiones (Bóveda et al, 2015, pág. 55).

Dentro de la gestión operativa para una incubadora de empresas que encontramos en el Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas tenemos:

- Activos y necesidades materiales.
- Procesos internos, dentro de estos procesos encontramos:
 - a) Proceso de sensibilización.
 - b) Proceso de captación de emprendedores y empresas nacientes.
 - c) Proceso de consultoría.
 - d) Entre otros.
- Definición del equipo profesional y operativo de la incubadora de empresas.

3.2.10. GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión trata de la acción que realiza una persona u organización para llevar a cabo algo específico. De esta forma cumplir sus objetivos planteados y lograr el éxito. Esta gestión está estrechamente relacionada con la administración estratégica o planeación estratégica, esto dependerá del autor.

Según (David, 2013, pág. 5): “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”.

Todo el proceso de la administración estratégica tiene tres etapas. Según (David, 2013) son:

- La formulación de estrategias.
- La implementación de la estrategia.
- La evaluación de estrategias.

Este proceso está basado en los tres niveles jerárquicos, si estas son implementadas adecuadamente, el resultado final será el cumplimiento de los objetivos y metas, y como consecuencia recursos monetarios favorables. En ese sentido la gestión administrativa es inherente al éxito organizacional, en nuestro caso: “Incubadora de Empresas”.

3.3. CASO DE ÉXITO: INCUBADORA DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD.

En el año 2015, la Universidad Católica San Pablo de Arequipa resultó elegida como una de las ganadoras del Concurso Nacional de Fortalecimiento de Incubadoras de Negocios, promovido por el Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología (FINCyT) – INNOVATE PERU, del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (PNICP) del Ministerio de la Producción (Mesía, 2015).

Esta elección asegura que cofinanciará la implementación de su incubadora en un 70% para la universidad, con el fin de ofrecer oportunidades a los alumnos y comunidad en

general, para la generación de emprendimientos sostenibles. Esto conlleva a que la universidad genere alianzas con instituciones internacionales.

Una de esas instituciones fue, la Incubadora Chrysalis de la Universidad Católica de Valparaíso Chile, y también el Centro de Investigación de Base Tecnológica (CIEBT) del Instituto Politécnico de México.

Por otra parte, desde que el Ministerio de la Producción, empezó a otorgar fondos a las incubadoras de negocios que fueron galardonadas a raíz del Concurso de Fortalecimiento de Incubadoras. Para el año 2017, un total de 12 incubadoras de negocios han accedido a fondos que se van desembolsando de forma periódica, puede ser semestral o anual. Del total de incubadoras, 11 se desarrollan en Lima y una en la región Arequipa (Romainville, 2017).

En términos generales, las incubadoras impulsan a desarrollar nuevos negocios sostenibles e innovadores, asegurando alianzas estratégicas y financiamiento si esta está bien formada y con los objetivos claros desde un principio.

Es importante destacar, que el trabajo que se ha desarrollado está enfocado para beneficiarse del mismo éxito que se mencionó líneas anteriores. Significando así una oportunidad para la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

3.4. PROPUESTA DE INCUBADORA DE EMPRESA PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNTRM-A

La propuesta que se presenta a continuación está basada en un análisis, de la necesidad como estudiantes y la insuficiencia de un programa de incubación dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Frente a este problema, la propuesta que se presenta, tiene como fin establecer un plan detallado para la implementación de una incubadora de empresas en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Se presenta en primer lugar el plan estratégico, donde se detalla: la misión, visión y valores; el análisis de la situación actual, el análisis DAFO

y el plan de acción para la incubadora. En la segunda parte de la propuesta, se presenta el marketing mix, y el plan de promoción y publicidad. Posteriormente se presenta el plan de operaciones e inversiones, de organización y recursos humanos. Por último, se presentan el plan económico-financiero para la incubadora de empresas.

3.4.1. NIVEL ESTRATÉGICO

3.4.1.1. DENOMINACIÓN

Centro de Innovación Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. (CIE – FACEA/UNTRM-A).

3.4.1.2. TIPO DE INCUBADORA

Según la clasificación ya mencionada anteriormente, el CIE será una incubadora de tipo mixto. Ya que, estas incubadoras abarcan y promueven la gestión social, comercial, industrial e incluso tecnológica, etc.

3.4.1.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para el análisis de la situación actual se va a utilizar la matriz PEST, identificando los distintos factores más importantes de la matriz PEST que el Perú enfrenta en los últimos años (Tabla 2), para luego analizar cómo se encuentra actualmente el sector y como esto afecta a las incubadoras de empresas en el Perú.

Tabla 3. Situación Actual – Matriz PEST

POLÍTICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para diciembre del 2016 se promulgo la Política Nacional de Emprendimiento. . ▪ Programa de crédito a MYPES. ▪ Las políticas de gobierno intenta frenar la destrucción de empresas y empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El MEF espera que la economía local crezca 4,8% en el 2017. ▪ La tasa de desempleo ha crecido significativamente los últimos años. ▪ El Ministerio de la Producción, a través de su programa Innóvate Perú, posee fondos concursales para obtener financiamiento para incubadoras de empresas.
SOCIO CULTURAL	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos sociales en el país se incrementaron en el 2017. - La población peruana tiene la tasa más alta en el mundo de emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de formalización de una empresa está entre 24 y 48 horas. - Nuevos regímenes tributarios que favorecen a los emprendedores.
TECNOLÓGICO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Inteligencia Artificial y la automatización se ha vuelto una tendencia en la mayoría de empresas para el 2017. ▪ Perú es el segundo país con más ataques informáticos de Latinoamérica, según el último reporte de Microsoft. ▪ Las empresas están ingresando poco a poco en el mercado virtual, utilizando las TIC como herramienta fundamental. 	

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 3 contiene los indicadores de manera individual, uno a uno, con una escala que evolución desde muy negativo a muy positivo. Uniéndolas entre sí para diagnosticar la situación actual que enfrenta las incubadoras de empresas.

Tabla 4. Análisis de la Matriz PEST

PERFIL PEST	FACTORES	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
POLÍTICO	Política Nacional de Emprendimiento					X
	Programa de crédito a MYPES				X	
	Políticas de gobierno frenan el desempleo.				X	
ECONÓMICO	Economía local				X	
	Tasa de desempleo	X				
	Fondos concursales					X
SOCIO CULTURAL	Conflictos sociales		X			
	Tasa de Emprendimiento				X	
LEGAL	Formalización				X	
	Nuevos regímenes tributarios				X	
TECNOLÓGICO	Inteligencia artificial		X			
	Ataques informáticos	X				
	Mercado virtual				X	

Fuente: Elaboración Propia

De la Tabla 4 podemos concluir que, de las 13 principales variables, dos son muy negativas. Dos son negativas. Siete son positivas y dos son muy positivas.

Lo que presupone, un escenario con una tendencia positiva. Esto indica que, existe alta probabilidad de que la incubadora se desarrolle con normalidad en el mercado.

3.4.1.4. ANÁLISIS DAFO

En el siguiente análisis se ha tomado en cuenta los aspectos más importantes para la implementación del CIE – FACEA, utilizando la matriz DAFO.

Tabla 5. Matriz DAFO para el CIE - FACEA

<u>DEBILIDADES:</u> <ul style="list-style-type: none">- Institución nueva y sin experiencia.- Instalaciones poco adecuadas.- Ubicación.- Escaso financiamiento en primera instancia para el funcionamiento.	<u>AMENAZAS:</u> <ul style="list-style-type: none">- Incubadoras de empresas con más de 10 años de experiencia en el mercado.- Creación de nuevas incubadoras.- Fortalecimiento de incubadoras ya establecidas.- Empresas sustitutas que brindas asesoría en temas empresariales.
<u>FORTALEZAS:</u> <ul style="list-style-type: none">- Identidad nueva y bien definida.- Programas bien desarrollados para el proceso de incubación.- Plan estratégico bien definido.- Docentes y estudiantes entusiastas en temas innovadores.- Materiales y equipos nuevos.- Ferias de emprendedores ya consolidada.- Vinculación con laboratorios y centros de investigación de la Universidad.	<u>OPORTUNIDADES:</u> <ul style="list-style-type: none">- Fondos concursales a través de programas como Perú Incuba.- Nuevas políticas de gobierno para el emprendimiento.- Alta tasa de personas emprendedoras en el Perú.- Alianza y convenios con organismos de apoyo.

Fuente: Elaboración Propia

3.4.1.5. ESTRATEGIAS

Para la formulación de estrategias para la implementación del CIE – FACEA, se utiliza la matriz DAFO (Tabla 5). Donde:

- **Estrategia Max – Max (F-O):** En esta estrategia se utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades. Por lo tanto tenemos las siguientes estrategias:

- a) Aprovechar el plan estratégico para obtener los fondos concursales de programas como Perú Incuba.
 - b) Utilizar las ferias de emprendedores y programas bien desarrollados para el proceso de incubación, para atraer más personas a la incubadora de empresas.
 - c) Aprovechar las alianzas y convenios con organismos de apoyo con el fin de estar a la vanguardia en tecnología (equipos y/o maquinaria).
- **Estrategia Min-Max (D-O):** En esta estrategia se minimizan las debilidades aprovechando las oportunidades. En consecuencia tenemos las siguientes estrategias:
 - a) Adoptar las nuevas políticas de gobierno para el emprendimiento para desarrollar y obtener experiencia.
 - b) Beneficiarse de los fondos concursales a través de programas como Perú Incuba, para la solución de financiamiento para la incubadora de empresas.
- **Estrategia Max-Min (F-A):** En esta estrategia se utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas. De esta manera tenemos las siguientes estrategias:
 - a) Utilizar los programas bien desarrollados para el proceso de incubación y el plan estratégico, como ventaja competitiva frente a productos sustitutos.
 - b) Manejar y beneficiarse de la vinculación con laboratorios y centros de investigación de la Universidad.

- **Estrategia Min-Min (D-A):** En esta estrategia se trata de minimizar las debilidades evitando las amenazas. De esta forma tenemos las siguientes estrategias:
 - a) Utilizar las instalaciones con la que contamos de manera eficiente.
 - b) Beneficiarse de ser una institución nueva en el mercado, para emprender e innovar nuevos métodos de incubación.
 - c) Minimizar las brechas en cuanto la ubicación de la incubadora de empresas.

3.4.1.6. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción para el CIE – FACEA prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas (Ver Anexo 3).

3.4.2. MARKETING MIX

McCarthy clasificó varias actividades de marketing en herramientas de la mezcla de marketing de cuatro amplios tipos diferentes, a las que llamó las cuatro Ps de marketing: producto, precio, plaza y promoción (Citado en Kotler & Keller, 2012).

A continuación se presenta el marketing mix del CIE – FACEA:

- **Producto:** El Centro de Innovación Empresarial será una incubadora mixta, perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

El servicio de la incubadora de empresas en mención será de:

- a) Consultoría y asistencia técnica.
- b) Pre-Incubación, Incubación y Post-Incubación.

- c) Capacitación y organización eventos.
- d) Desarrollo y evaluación de proyectos.

El Centro de Innovación Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, tendrá la siguiente imagen:

Figura 6. Logotipo CIE – FACEA.



Fuente: Elaboración Propia

- **Precio:** El Centro de Innovación Empresarial no maneja un precio como tal, ya que recibirá una tasa de incubación mensual y retribución de utilidades por los servicios de asesoría técnica, gerencial, entre otras.

Esta tasa y retribución pertenecen a las dos últimas etapas de Incubación del CIE – FACEA.

- **Plaza:** El proceso que se seguirá en el caso de la distribución será de manera directa al segmento de mercado a través de campañas de marketing en las diversas plataformas que se conocen en la actualidad.
- **Promoción:** La finalidad de la promoción del CIE – FACEA será la de convencer y estimular a nuestro segmento de mercado. El plan de promoción y publicidad que se detalla en la siguiente sección muestra cómo y de qué manera se procederá para cumplir con este fin.

3.4.3. PROYECCIÓN DE INCUBADOS

Para obtener la proyección de empresas incubadas, se realizó la proyección de la demanda de potenciales incubados tomando como dato la población de Chachapoyas entre 18 y 35 años, y la de estudiantes del último semestre académico en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Tabla 6. Proyección de Crecimiento de la Población Objetivo

	Crecimiento de la Población Objetivo					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Chachapoyas (1)	10.289	10.443	10.600	10.759	10.920	11.084
UNTRM (2)			2.979	3.024	3.069	3.115

(1) Población estimada al 2015, esta población en la Región de Amazonas tiene una tasa de crecimiento del 1,5 según INEI.

(2) Población de estudiantes solo en la sede Central según DGAYRA, suponiendo que tiene la misma tasa de crecimiento de la población.

Fuente: Elaboración Propia

En consecuencia, los potenciales emprendedores a incubar se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7. Proyección de Potenciales Emprendedores

	Proyección de Potenciales Emprendedores		
	2018	2019	2020
Chachapoyas (1)	215	328	554
UNTRM (2)	454	460	467
TOTAL	669	788	1.021

(1) Se toma el 2% de la población objetivo como potenciales emprendedores y/o incubados para el año 2018, un 3% para el 2019 y un 5% para el año 2020.

(2) Se toma el 15% de la población objetivo, debido a que existe un mayor interés de emprendimiento por parte de la comunidad universitaria.

Fuente: Elaboración Propia

Según el Boletín Informativo del I Trimestre de 2017, de la Demografía Empresarial en el Perú del Instituto Nacional de Estadística e Informática la tasa de nacimiento de empresas en el Perú fue de 3,2%, y para el IV Trimestre de 2016 fue de 3,1%. Lo que significa un 0,1% más al año anterior, de nacimiento de empresas en nuestro país.

Tomando como dato la tasa antes mencionada, se procedió a realizar la proyección de incubados a través del CIE-FACEA para los siguientes tres años.

Tabla 8. Proyección de Incubados

	Proyección de Incubados		
	2018	2019*	2020*
Población Chachapoyas	7	11	19
Comunidad Universitaria	15	15	16
Total de Incubados por Año	21	26	35

*Tomando como referencia la tasa de nacimiento de empresas según INEI, y un aumento del 0,1% para cada año siguiente.

Fuente: Elaboración Propia

3.4.4. PROYECCIÓN DE INGRESOS POR INCUBACIÓN

La proyección de incubados (Tabla 8), nos muestra cual debe de ser el número de incubados para cada año. Por siguiente, para conocer el ingreso por incubar a dichos proyectos se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 9. Proyección Ingresos por Incubación

	Ingresos por Incubación		
	2018	2019	2020
Incubados	21	26	35
Ingresos de Incubados*	96.000,00	96.000,00	96.000,00
IDI (Ingreso de Incubados)	2.016.000,00	2.496.000,00	3.360.000,00
Tasa Mensual de Incubación	1,5%	1,5%	1,5%
IPI (Ingreso por Incubados)	30.240,00	37.440,00	50.400,00
Tasa Mensual de Post-Incubación	5%	5%	5%
IPPI (Ingreso por Post-Incubación)	100.800,00	124.800,00	168.000,00
Total	131.040,00	162.240,00	218.400,00

* Se toma como referencia el ingreso anual de una empresa que se encuentra en la segunda categoría del NRUS, para motivos de proyección en este trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos que percibirá el CIE - FACEA, está basada en dos tasas. La tasa mensual de incubación y la tasa mensual post-incubación ambas. La primera es por los servicios brindados en la etapa de incubación en la incubadora de empresas y la segunda es en forma de gratificación por los servicios prestados.

3.4.5. PLAN DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Para el plan de promoción y publicidad ya no se tomara en cuenta el diagnostico debido que ya se encuentra en el plan estratégico. Por consiguiente el plan de promoción y publicidad comenzara desde la segmentación del mercado hacia adelante.

3.4.5.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El segmento de mercado para el CIE – FACEA lo conforman:

- a) Alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- b) Comunidad universitaria y egresados de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
- c) Emprendedores de la ciudad de Chachapoyas.

3.4.5.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

- **Objetivos General:** Definir las acciones de promoción y publicidad para lograr la comunicación persuasiva del segmento de mercado.

- **Objetivos Específicos:**
 - a) Aumentar el interés de la población objetivo hacia la incubadora de empresas, mediante publicidad llamativa y creativa.
 - b) Definir las acciones que se realizaran para las actividades de promoción de la incubadora.
 - c) Adecuar el manejo de publicidad a las nuevas tendencias del mercado.

3.4.5.3. INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Los instrumentos que se utilizarán para la promoción y publicidad serán:

- **Material promocional:** El material promocional serán folletos y trípticos con infografías llamativas que consigan que el segmento de mercado que apunta esta incubadora de empresas.
- **Publicidad en redes sociales:** Las redes sociales que se utilizarán serán Facebook, Twitter y Youtube. Todas estas serán pagada a través de las distintas ofertas de cada red social.
- **Publicidad en revistas y periódicos:** Para este tipo de publicidad y promoción se utilizarán los medios impresos más importantes de la Región.
- **Eventos (jornadas, ferias, congresos):** Las charlas y/o conferencias serán programadas de acuerdo estén sean necesarias. En cuanto a las ferias, están serán dos veces al año (dos ciclos académicos).
- **Página Web:** Las páginas web permiten a una población de consumidores más grande y sin restricción. Debido a esto se procederá a adquirir un hosting empresarial donde se difundan las actividades, novedades y convocatorias de la incubadora de empresas.

3.4.5.4. PLAN DE ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN

Para las actividades de promoción se programará una serie de acciones para cada instrumento de promoción. De esta manera tenemos la siguiente tabla.

Tabla 10. Plan de Actividades de Promoción

Técnica	Actividad	Objetivo	Frecuencia
Material Promocional	Elaboración de folletos y afiches.	Captar la atención del segmento de mercado a través de material impreso.	Trimestralmente.
Redes Sociales	Programación de campañas publicitarias en Facebook.	Difundir la imagen corporativa y servicios de la incubadora de empresas.	Bimestral.
Medios Impresos	Contratar espacios de publicidad.	Atraer emprendedores creativo a la incubadora de empresas.	Mensual.
Eventos	Programación de jornadas, ferias y/o congresos académicos.	Incentivar y promover la cultura emprendedora y espíritu emprendedor.	Semestral.
Página Web	Actualización de Pagina Web.	Poseer una instrumento de consulta online.	Anual.

3.4.5.5. PRESUPUESTO

Tabla 11. Presupuesto de Promoción

Actividad	Frecuencia	Unidades	Costo*	Sub Total
Elaboración de folletos y afiches.	Trimestralmente.	500	0,50	250,00
Programación de campañas publicitarias en Facebook.	Bimestral.	6	50,00	300,00
Contratar espacios de publicidad.	Mensual.	12	400,00	4.800,00
Total				5.350,00

* Los precios son referenciales, podrían variar dependiendo del mercado.

Fuente: Elaboración Propia

3.4.5.6. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y FEEDBACK

El seguimiento de las actividades de promoción será permanente. Cada actividad que se realice será medida para determinar el impacto que esta tuvo, si fue significativa o no. De esta manera poder formular estrategias para futuras aplicaciones.

Por otra parte, la evaluación de las actividades de promoción dependerá de la duración de campaña publicitaria (un mes, dos meses, etc.). Para la evaluación se utilizara la siguiente tabla:

Tabla 12. Evaluación de Actividades de Promoción

Actividad	Segmento Objetivo	Duración	Nivel de Impacto		
			Bueno	Regular	Deficiente

Fuente: Elaboración Propia

3.4.6. PLAN DE OPERACIONES

3.4.6.1. LOCALIZACIÓN E INSTALACIONES

- **Terrenos y superficie:** La incubadora de empresas a implementarse tendrá sus instalaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de las Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Con una superficie mínima de 30 m² aproximadamente.

Figura 7. Ubicación UNTRM-A



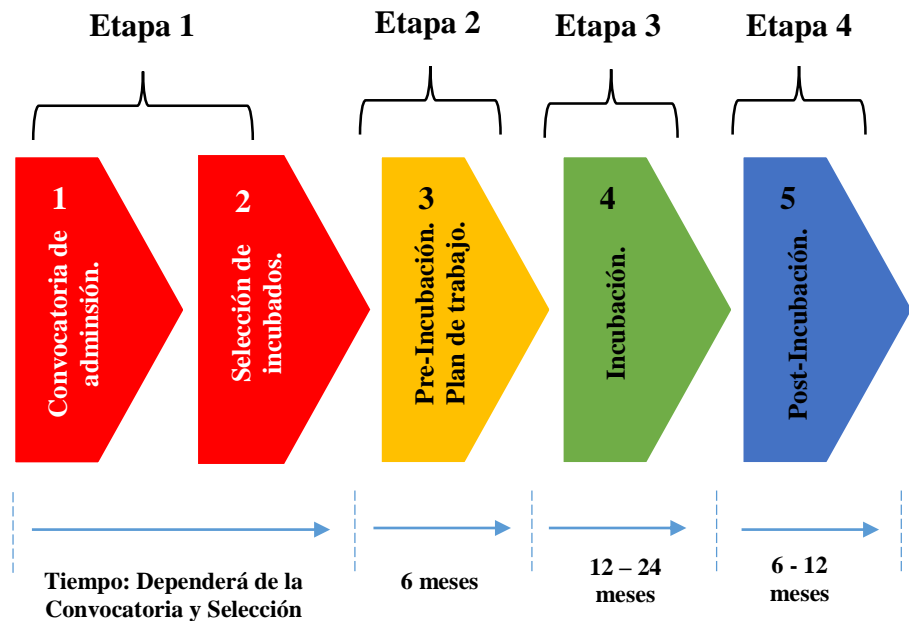
Fuente: Google Maps

3.4.6.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El siguiente, es el proceso que se seguirá para ingresar a la incubadora de empresas que se propone, la cual está basada en la teoría antes expuesta.

El proceso tiene cinco etapas con un tiempo determinado, como podemos observar en la Figura 8.

Figura 8. Procesos en la incubación en el CIE – FACEA



Fuente: Basada en el proceso INCUNA.

- **Etapa 1 (Convocatoria y selección de incubados):** En esta primera etapa la administración del CIE – FACEA diseña el plan de promoción utilizando las diversas herramientas de promoción, con el fin de atraer a emprendedores hacia la incubadora de empresas.

En esta misma etapa se evalúa el perfil de cada emprendedor. La unidad de apoyo y asesoría está en la obligación de brindar asistencia técnica como retroalimentación en caso este no califique.

- **Etapa 2 (Pre-Incubación y Plan de trabajo):** Esta etapa contempla desde la elección del emprendedor y su idea, hasta el desarrollo del plan de trabajo conjuntamente con el plan de negocio.

Los servicios que ofrecerá el área técnica para apoyar al incubado serán:

- Asistencia técnica para la elaboración de planes de negocio.
- Capacitación en gestión empresarial.
- Concursos, talleres y exposiciones acerca de desarrollo de ideas de negocio sostenibles, espíritu emprendedor, etc.
- Asesoría para la consolidación legal y formalización de empresa.

Al finalizar el programa de Pre-Incubación el emprendedor presenta el plan de negocio. El equipo técnico se encarga de observar y evaluar la viabilidad de la idea de negocio. De ser favorable, el emprendedor pasa a la etapa de incubación.

- **Etapa 3 (Incubación):** La etapa tres inicia con la firma de la carta de compromiso del emprendedor (términos y condiciones del servicio de la incubadora) conjuntamente con el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y el Director de la CIE - FACEA.

En esta etapa, la incubadora ofrecerá la asesoría técnica y gerencial con el fin de cumplir con los propósitos por la cual la empresa incubada fue aceptada, para esto la CIE – FACEA realizara una evaluación trimestral.

La empresa incubada abonara una tasa de incubación mensual (1,5%), por el servicio que recibe por parte de la CIE – FACEA.

Algunos de los servicios en esta etapa son:

- Asistencia personalizada técnica para cada emprendedor.
- Consultorías y asesorías en temas específicos.
- Facilitación de redes de contacto.

- Apoyo en la promoción y marketing de los productos y/o servicios.
- Entre otros.

Al finalizar el programa de Incubación la empresa estará en las condiciones de establecerse en su sede principal, y para ello la empresa debe de cumplir con todos sus costos.

- **Etapa 4 (Post-Incubación):** La última de las etapas de todo el programa donde la empresa se gradúa de la incubadora de empresas.

El emprendedor aportara por el periodo de un tiempo (6 meses y/o un año) sus utilidades a la incubadora de empresas en forma de gratificación por los servicios brindados.

3.4.7. PLAN DE INVERSIONES

Dentro del plan de inversiones encontramos todo lo necesario para que la incubadora de empresas cumpla con sus actividades antes mencionadas.

3.4.7.1. MUEBLES Y ENSERES

Tabla 13. Muebles y Enseres

Ítem	Cantidad	Unidad De Medida	Valor Unitario	Valor Total
Escritorio Gerencial	3	Unidad	750,00	2.250,00
Estante de Madera	2	Unidad	720,00	1.440,00
Silla de Madera Tapizada	8	Unidad	190,00	1.520,00
Silla Ejecutiva	3	Unidad	600,00	1.800,00
Computadora de Escritorio	3	Unidad	3.800,00	11.400,00
Estabilizador	3	Unidad	150,00	450,00
Switch para Red	1	Unidad	300,00	300,00
Cable de Red x 20m	4	Unidad	20,00	80,00
Impresora	2	Unidad	750,00	1.500,00
Tóner para impresora	5	Unidad	250,00	1.250,00
Papel Bond A4/80g/m2x500unid.	10	Paquete	15,00	150,00
Papelera	3	Unidad	15,00	45,00
TOTAL				21.990,00

Fuente: Elaboración Propia

3.4.7.2. ÚTILES DE ESCRITORIO

Tabla 14. Útiles de Escritorio

ITEM	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Archivador	10	Unidad	4,50	45,00
Bolígrafo	3	Caja x 12unid.	9,70	29,10
Lápiz grafito	2	Caja x 12unid.	4,70	9,40
Bandeja	3	Unidad	60,00	180,00
Engrapador	3	Unidad	9,60	28,80
Espanjero	2	Unidad	2,10	4,20
Perforador	3	Unidad	6,00	18,00
Sellos	8	Unidad	10,00	80,00
Fechador	3	Unidad	7,00	21,00
Sacagrapas	3	Unidad	1,50	4,50
Grapas	5	Cajax5000unid.	2,30	11,50
Resaltador	10	Unidad	4,00	40,00
Notas Adhesivas	5	Unidad	23,00	115,00
Clips Metálicos	5	Cajax100unid.	1,50	7,50
Porta Clips	5	Unidad	4,50	22,50
Porta lapiceros	5	Unidad	5,00	25,00
Tinta Para Tampón	5	Unidad	15,00	75,00
Tampón para Sello	3	Unidad	2,60	7,80
TOTAL				724,30

Fuente: Elaboración Propia

3.4.7.3. SOFTWARE Y OTROS

Tabla 15. Software y Otros

ITEM	CANTIDAD	Unidad de Medida	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Antivirus	1	Unidadx3PCs	155,00	155,00
Página Web	1	Host	250,00	250,00
Otros			500,00	500,00
TOTAL				905,00

Fuente: Elaboración Propia

3.4.8. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

3.4.8.1. DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

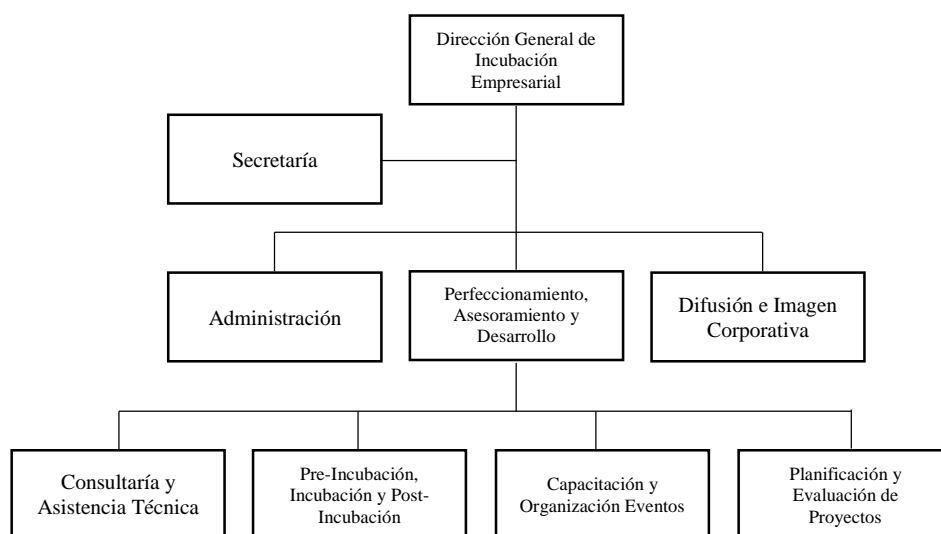
Dentro de la organización de la incubadora de empresas tenemos:

- Dirección General de Incubación Empresarial.
- Órganos de Línea.
- Unidades de Apoyo.

Las funciones de cada una de ellas las encontramos en el manual de Organización y Funciones del CIE – FACEA (Ver Anexo 4).

3.4.8.2. DEPARTAMENTALIZACIÓN

Figura 9. Organigrama CIE - FACEA



Fuente: Elaboración Propia

3.4.8.3. COSTO DEL PERSONAL

El costo del personal se ha previsto para los siguientes tres años, teniendo en cuenta salarios mínimos o aproximados para cada cargo de la incubadora de empresas.

Tabla 16. Costo del Personal

Cargo	Salario	2018	2019	2020
Director	1.800,00	25.200,00	26.460,00	27.783,00
Técnico I	900,00	14.000,00	14.700,00	15.435,00
Técnico II	900,00	14.000,00	14.700,00	15.435,00
Secretaria	850,00	11.900,00	12.495,00	13.119,75
Total		65.100,00	68.355,00	71.772,75

Fuente: Elaboración Propia

3.4.9. PLAN FINANCIERO-ECONÓMICO

La implementación de la incubadora requiere de un capital inicial de 23.619,30 soles para que realice sus actividades de manera de normal. De las cuales 21.990,00 soles son los que corresponden a muebles y enseres, 724,30 soles son de útiles de escritorio y 905,00 soles son acerca de software y otros.

3.4.9.1. ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 17. Estado de Resultados CIE-FACEA

	2018	2019	2020
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	131.040,00	162.240,00	218.400,00
(-) Costos de Ventas (Operacionales)	10.080,00	12.480,00	16.800,00
Utilidad bruta	120.960,00	149.760,00	201.600,00
(-) Gastos Administrativos	65.100,00	68.355,00	71.772,75
(-) Gastos de Ventas	5.350,00	5.617,50	5.898,38
Utilidad Operativa	50.510,00	75.787,50	123.928,88
(-) Depreciación	4.579,00	4.579,00	4.579,00
Utilidad (o Perdida) Neta Antes de IR	45.931,00	71.208,50	119.349,88
(-) Impuesto a la Renta	12.401,37	18.514,21	31.030,97
Utilidad (o Perdida) Neta	33.529,63	52.694,29	88.318,91

Fuente: Elaboración Propia

3.4.9.2. FLUJO DE CAJA ECONÓMICO PROYECTADO

Tabla 18. Flujo de Caja Económico Proyectado

	2018	2019	2020
Ingreso por ventas	131.040,00	162.240,00	218.400,00
Total Ingresos	131.040,00	162.240,00	218.400,00
Materia prima directa	724,30	796,73	876,40
Costos de Producción	10.080,00	12.480,00	16.800,00
Gastos de Publicidad/Ventas	5.350,00	5.617,50	5.898,38
Gastos Administrativos	65.100,00	68.355,00	71.772,75
Depreciación	4.579,00	4.579,00	4.579,00
Total Egresos	85.833,30	91.828,23	99.926,53
UAI	45.206,70	70.411,77	118.473,47
Impuesto a la renta	12.205,81	18.307,06	30.803,10
Utilidad Neta	33.000,89	52.104,71	87.670,37
(+) Depreciación	4.579,00	4.579,00	4.579,00
(-) Activo Fijo	-22.714,30		
(-) Otras inversiones	-905,00		
Flujo de Caja Económico	-23.619,30	37.579,89	56.683,71
			92.249,37

Fuente: Elaboración Propia

3.4.10. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

El flujo de caja económico proyectado nos proporciona indicadores, que sirven para analizar la conveniencia o no al momento de realizar un proyecto de inversión. La siguiente tabla nos muestra estos indicadores determinantes para la propuesta en la que se basa este trabajo de investigación.

Tabla 19. Indicadores Financieros

Indicadores	
COK	14%
VAN	101.076,74
TIR	188,94%
VAN de los Ingresos	387.199,56
VAN de los Egresos	213.398,77
Beneficio-Costo	1,81

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 19, nos muestra que el Valor Actual Neto (VAN) obtenido es de 101.076,74 soles, para una tasa de descuento (COK) de 14%. Este resultado nos indica que el proyecto presentado es adecuado, ya que obtenemos un VAN mayor a cero.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es de 188,94%. Lo cual indica que el retorno de la inversión que se realizará resulta ser adecuado para el desarrollo de nuestro proyecto.

Por último, otra de las alternativas para la evaluación de un proyecto es la relación beneficio-costos, donde calculamos el VAN de los ingresos sobre el VAN de los egresos y dicho resultado deberá ser mayor a uno. Es así como obtenemos que el VAN de los ingresos totales es 387.199,56 soles y el VAN de los egresos totales es 213.398,77 soles.

Por lo tanto, entre ambos resultados la relación beneficio – costo resulta ser 1.81, siendo éste mayor a 1 (uno), indicando que el proyecto es viable.

3.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Incubadora de Empresas:** Según el Servicio Nacional de Aprendizaje (SNA), las incubadoras de empresas son instituciones que aceleran el proceso de creación, crecimiento y consolidación de empresas innovadoras a partir de las capacidades emprendedoras de los ciudadanos (Citado en Nodriza, 2005, pág. 6).
- **Empresa:** Según (Antón Pérez & Garijo de Miguel, 2015, pág. 9), definen a la empresa como: “una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.
- **Marketing:** Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 5).
- **Start up:** Consiste en la creación de una empresa por parte de un joven emprendedor cuya principal materia prima es su creatividad y entusiasmo (Nodriza Incubation Partner, 2005, pág. 199)
- **Spin Off:** El concepto de spin-off expresa la idea de creación de nuevas iniciativas económicas en el seno de empresas u organizaciones existentes (que actúan como incubadoras), y bajo amparo acaban adquiriendo, por iniciativa de una persona de la organización, independencia y viabilidad propias, en términos de estructura jurídica, técnica y comercial (Nodriza Incubation Partner, 2005, pág. 198).

IV. MATERIAL Y MÉTODOS

4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.1.1. POBLACIÓN

En este estudio la población considerada fueron los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas del semestre académico 2017-I esta población estaba constituida por 585 estudiantes. (Fuente: Dirección General de Asuntos y Registros Académicos).

4.1.2. MUESTRA

Para la obtención de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

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

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo.

k: 1.96 al cuadrado (con un nivel de confianza del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

e: es el error muestral deseado (5%).

Al desarrollar la fórmula el tamaño de la muestra que se obtuvo fue de 232 estudiantes. Con este dato se procedió a hacer la encuesta en relación a creación de empresa, nivel de emprendimiento, conocimiento acerca de la empresa e incubadoras de empresa.

4.2. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación fue no experimental, porque las variables no han sido manipuladas. Es de tipo transversal simple, porque solo se sacó una muestra de los encuestados de la población objetivo y se obtuvo información de esta.

Es de enfoque cuantitativo, porque en base al análisis estadístico, permitió analizar los datos de la investigación.

Es de tipo básica, porque con la obtención y recopilación de información se construyó las bases teóricas para la elaboración del presente trabajo de investigación.

Es de nivel descriptivo, porque al recolectar datos se describió la situación tal y como es en el entorno donde se desarrolla. Y fue retrospectivo, porque los datos se recolectaron de fuentes secundarias existentes.

4.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.3.1. MÉTODO

El método que se utilizó en la investigación fue inductivo-deductivo, ya que se realizó diagnóstico situacional del estudiante como emprendedor y su relación con las incubadoras de empresas. Y con las conclusiones obtenidas se tomó como referencia para diseñar una propuesta para la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

4.3.2. TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- **Encuesta:** Su aplicación logró establecer contacto con los sujetos de estudio obteniendo respuesta en relación con el tema de estudio.
- **Análisis Documental:** Se utilizó las fuentes secundarias como libros, boletines, revistas, y periódicos para recolectar datos sobre las variables de interés.
- **Indagación:** Se utilizó la indagación para determinar cuáles son las teorías más adecuadas y actualizadas para el trabajo realizado.

4.3.3. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

- **Fichas Bibliográficas:** Se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, y de todas las fuentes de información correspondientes.

4.3.4. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En cuanto al procedimiento de recolección de datos se tuvo en cuenta las siguientes etapas:

- En primer lugar, el método de contrastación de hipótesis elegido fue el correlacional, porque este busca algún tipo de relación entre las variables de estudio de la investigación, y en qué medida la una afecta a la otra.

Donde:

$$M \rightarrow O$$

M: La creación de un centro de innovación empresarial.

O: Ofrecer el apoyo y las facilidades para la puesta en marcha de nuevos negocios de la Facultad de Ciencias Económicas Y Administrativas – UNTRM-A.”

- En segundo lugar, se seleccionó la técnica de recolección de datos, conjuntamente con su instrumento.
- Posteriormente, se aplicó la técnica para recopilar los datos e información de los sujetos de estudio y se realizó la tabulación.
- Por último, se preparó las observaciones, registros y mediciones obtenidas para ser analizadas.

4.3.5. ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de datos se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- **Ordenamiento y clasificación:** Se aplicó para tener información con la secuencia y el orden que es necesario, para que sea adecuadamente comprendida e interpretada.
- **Proceso computarizado con Excel:** Se utilizó para obtener algunos cálculos y resultados que son presentados en la tesis.
- **Proceso computarizado con IBM SPSS Statistics v.23:** Se utilizó el IBM SPSS Statistics v.23 para realizar el análisis estadístico descriptivo de cada variable de estudio, y efectuar el análisis estadístico inferencial respecto a la hipótesis planteada.

V. RESULTADOS

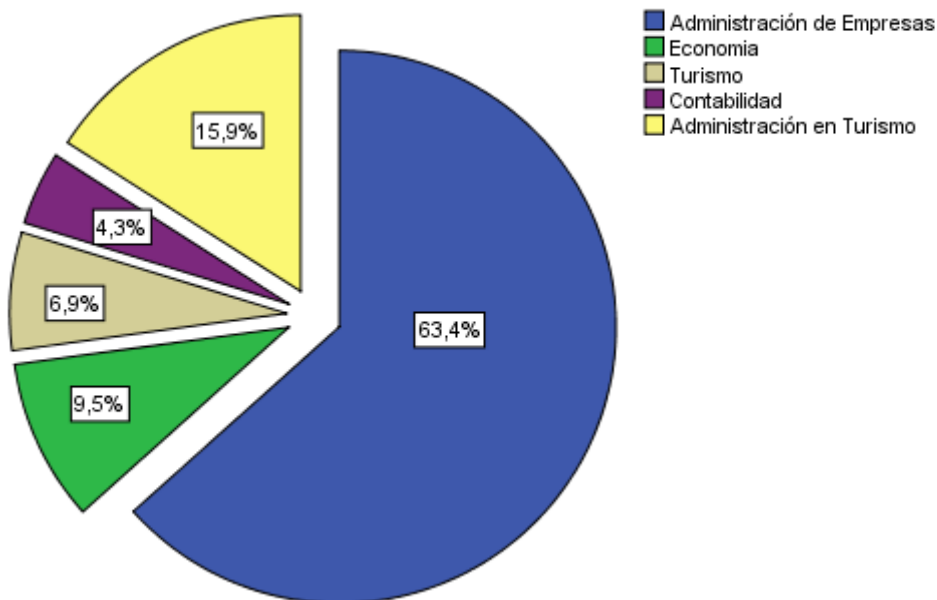
Las siguientes tablas y gráficos muestran los resultados de la encuesta realizada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Tabla 20. Carrera Profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Administración de Empresas	147	63,4	63,4	63,4
Economía	22	9,5	9,5	72,8
Turismo	16	6,9	6,9	79,7
Contabilidad	10	4,3	4,3	84,1
Administración en Turismo	37	15,9	15,9	100,0
Total	232	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

Figura 10. Carrera Profesional



Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

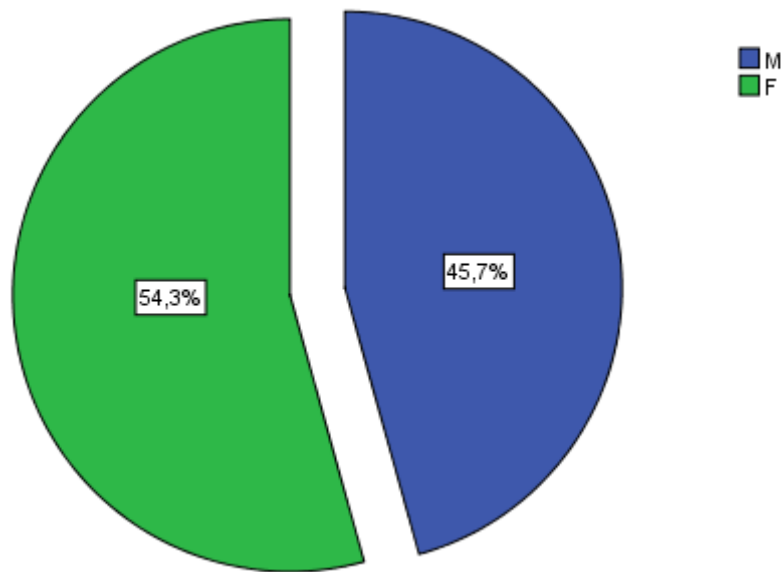
Del total de encuestados el 63,4 % fue de la carrera profesional de Administración de Empresas, el 15,9% de Administración en Turismo, el 9,5% de Economía, el 6,9% de Turismo y el 4,3% de Contabilidad.

Tabla 21. Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
M	106	45,7	45,7	45,7
Válido F	126	54,3	54,3	100,0
Total	232	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

Figura 11. Sexo



Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

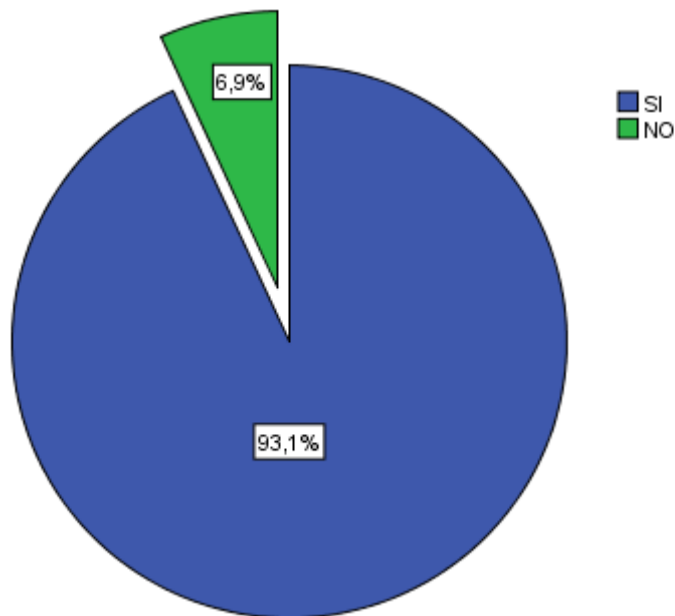
Del total de encuestados, 126 alumnos son del género femenino que equivale a un 54,3% y 106 son del género masculino que equivale a un 47,7% es masculino.

Tabla 22. ¿Alguna vez pensaste en crear una empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	216	93,1	93,1	93,1
NO	16	6,9	6,9	100,0
Total	232	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

Figura 12. ¿Alguna vez pensaste en crear una empresa?



Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

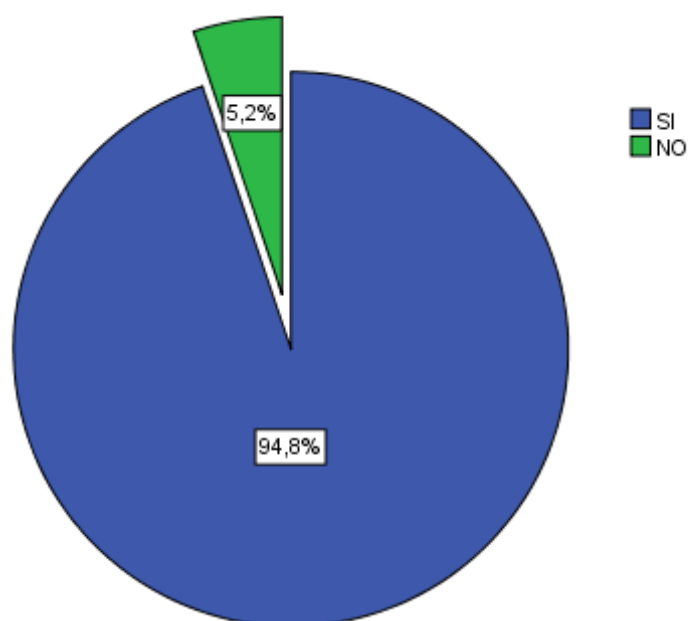
Del total de encuestados el 93,1% respondió que “SI” pensó en crear una empresa alguna vez, y el 6,9% respondió que “NO”.

Tabla 23. ¿Conoce usted cuales son los pasos para crear una empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	220	94,8	94,8	94,8
NO	12	5,2	5,2	100,0
Total	232	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

Figura 13. ¿Conoce usted cuales son los pasos para crear una empresa?



Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

Del total de encuestados el 94,8% respondió que “SI” conoce cuales son los pasos para crear una empresa, y el 5,2% respondió que “NO”.

Tabla 24. ¿Qué barreras, considera usted se presentan al momento de formar una empresa?

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Barreras	Financiera y/o créditos	169	54,2%	72,8%
	Falta de información u Asesoramiento	14	4,5%	6,0%
	Desconocimiento del mercado	102	32,7%	44,0%
	Insumos	12	3,8%	5,2%
	Equipos de Trabajo	15	4,8%	6,5%
Total		312	100,0%	134,5%

Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

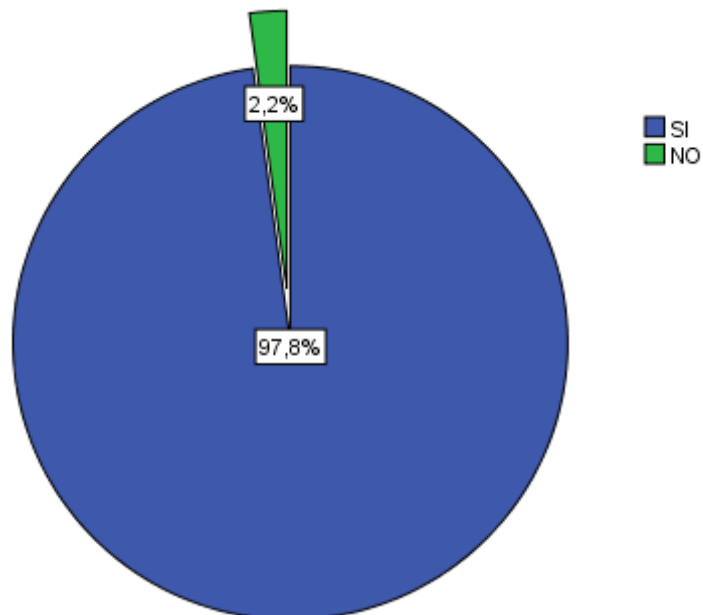
Del total de encuestados el 72,8% considera que la barrera financiera y/o créditos es la que más se presenta al momento de formar una empresa, el 44% considera como barrera al desconocimiento del mercado, el 6,5% considera una barrera los equipos de trabajo, mientras que el 6,0% considera que una barrera es la falta de información u asesoramiento, y el 5,2% considera como barreras a los insumos.

Tabla 25. ¿Se considera usted un emprendedor?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	227	97,8	97,8	97,8
	NO	5	2,2	2,2	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

Figura 14. ¿Se considera usted un emprendedor?



Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

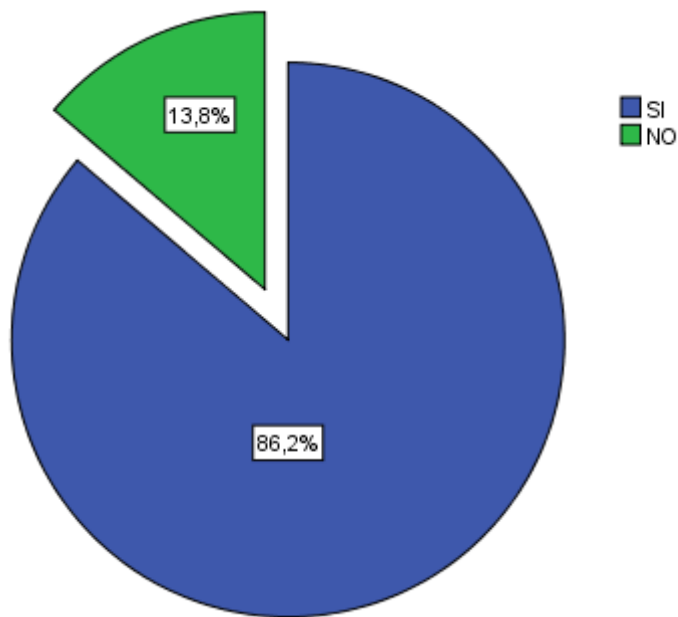
Del total de encuestados el 97,8% respondió que “SI” se considera un emprendedor(a), y el 2,2% respondió que “NO”.

Tabla 26. ¿Sabe usted que es una incubadora de empresas y cómo funciona?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	200	86,2	86,2	86,2
	NO	32	13,8	13,8	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

Figura 15. ¿Sabe usted que es una incubadora de empresas y cómo funciona?



Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

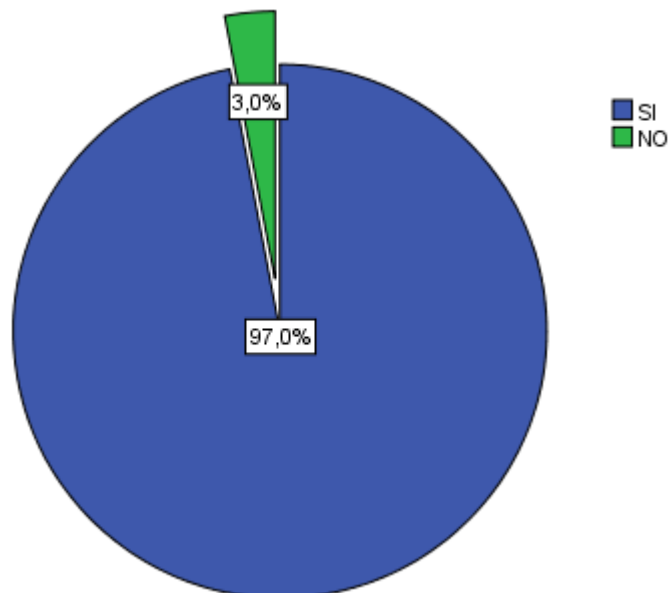
Del total de encuestados el 86,2% respondió que “SI” sabe usted que es una incubadora de empresas y cómo funciona, y el 13,8% respondió que “NO”.

Tabla 27. ¿Cree usted que las ferias de emprendedores que se organiza en la facultad incentiva a los alumnos a formar una empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	225	97,0	97,0	97,0
	NO	7	3,0	3,0	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

Figura 16. ¿Cree usted que las ferias de emprendedores que se organiza en la facultad incentiva a los alumnos a formar una empresa?



Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

Del total de encuestados el 97,0% respondió que “SI” cree que las ferias de emprendedores que se organiza en la facultad incentivan a los alumnos a formar una empresa, y el 3,0% respondió que “NO”.

Tabla 28. ¿Conoce usted algunos programas para obtener financiamiento a través de proyectos empresariales?

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Programas	PQS	183	76,9%	78,9%
	PROCOMPITE	3	1,3%	1,3%
	PNIA	1	0,4%	0,4%
	Innovate Perú	1	0,4%	0,4%
	No Conoce	50	21,0%	21,6%
Total		238	100,0%	102,6%

Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

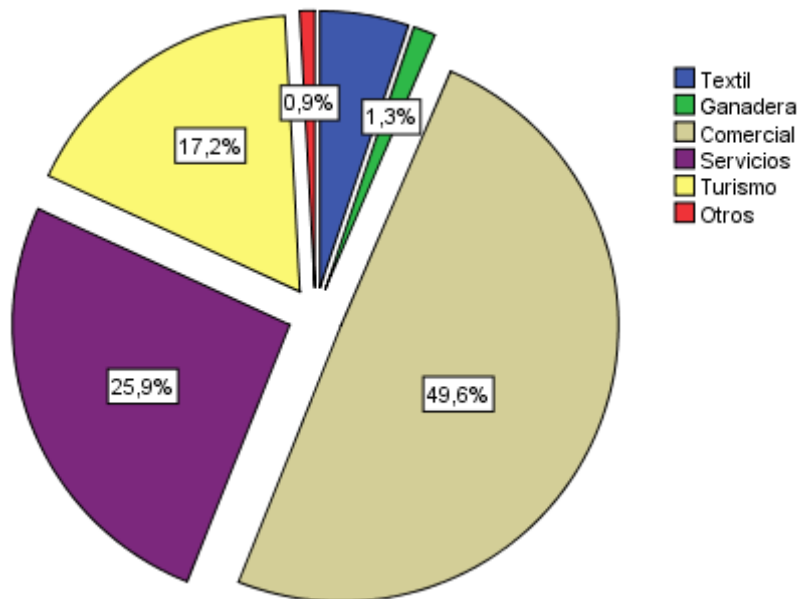
Del total de encuestados el 78,9% sabe del programa PQS, el 21,6% no conoce de algún programa para obtener financiamiento a través de proyectos empresariales, el 0,4% conoce al PNIA e Innovate Perú, y el 1,3% sabe de PROCOMPITE.

Tabla 29. ¿En qué actividad económica le gustaría iniciar una empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Textil	12	5,2	5,2	5,2
	Ganadera	3	1,3	1,3	6,5
	Comercial	115	49,6	49,6	56,0
	Servicios	60	25,9	25,9	81,9
	Turismo	40	17,2	17,2	99,1
	Otros	2	,9	,9	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

Figura 17. ¿En qué actividad económica le gustaría iniciar una empresa?



Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

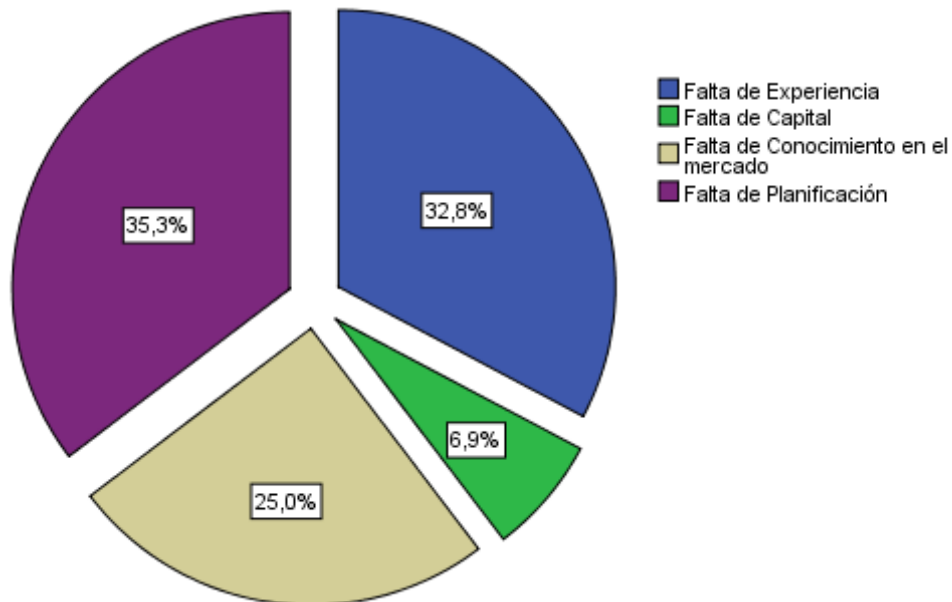
Del total de encuestados el 49,6% le gustaría iniciar una empresa en el sector Comercial, el 25,9% en el sector Servicios, el 17,2% en el sector Turismo, el 5,2% en el sector Textil, el 1,3% en el sector Ganadero, y el 0,9% en otros sectores económicos.

Tabla 30. ¿Conoce usted por que las empresas recién formadas fracasan?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Falta de Experiencia	76	32,8	32,8	32,8
Falta de Capital	16	6,9	6,9	39,7
Falta de Conocimiento en el mercado	58	25,0	25,0	64,7
Falta de Planificación	82	35,3	35,3	100,0
Total	232	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

Figura 18. ¿Conoce usted por que las empresas recién formadas fracasan?



Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

Del total de encuestados el 35,3% cree que una empresa recién formada fracasa por falta de Planificación, el 32,8% cree que es por falta de Experiencia, el 25% por falta de Conocimiento del Mercado, y el 6,9% por falta de Capital.

Tabla 31. Si la UNTRM brindara el apoyo y la asesoría en la formación y puesta en marcha de una empresa, ¿Qué opinión tendría?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De Acuerdo	232	100,0	100,0	100,0

Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

El 100% del total de encuestados está de acuerdo si la UNTRM brindara con el apoyo y la asesoría en la formación y puesta en marcha de la empresa mediante algún programa.

Tabla 32. ¿Qué características considera usted son indispensables en un emprendedor?

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Características	Consecuente	67	10,1%	28,9%
	Metódico	206	30,9%	88,8%
	Visionario	195	29,3%	84,1%
	Pragmático	138	20,7%	59,5%
	Ético	60	9,0%	25,9%
Total		666	100,0%	287,1%

Fuente: Resultados de la Encuesta (Elaboración Propia).

Del total de encuestados el 88,8% considera que la característica indispensable que debe de tener un emprendedor es ser metódico, el 84,1% considera que debe de ser visionario, el 59,5% considera que debe de ser pragmático, el 28,9% considera que debe de ser consecuente y el 25,9% considera como característica indispensable el ser ético.

VI. DISCUSIÓN

Según nuestros resultados, encontramos que en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas existe un alto índice de emprendimiento, esto se debe a que años anteriores se han fomentado ferias que dan a conocer las ideas de los estudiantes y luego se procede a premiar a la creatividad.

Además sabemos que, los estudiantes han identificado cuales son las mayores barreras al momento de formar una empresa, aspecto fundamental para reforzar las nuevas ideas a incubar en el Centro de Innovación Empresarial.

Estos resultados significaron un aporte valioso para los ajustes necesarios de la propuesta, ya que se pudo obtener de la experiencia y opiniones la respuesta de tener o no habilidades gerenciales, de emprendimiento, de una visión, de limitaciones, entre otras. Para tener una propuesta cercana a la que se necesita.

Es importante recalcar, el contexto en el cual está enfocado este trabajo. La nueva ley Universitaria 30220, en su artículo 52 menciona que:

“La universidad, como parte de su actividad formativa, promueve la iniciativa de los estudiantes para la creación de pequeñas y microempresas 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.”

Estudios anteriores ya mencionados, concluyen que: Las incubadoras de negocio aportan en el desarrollo de los modelos de negocio analizados al brindar asesoría, conocimientos, canalizar inversionistas y proveedores a las empresas incubadas, tratando de perfeccionar y potenciar la idea de negocio que apoyan (Quispe, 2017). Esto significa que estas instituciones aportan significativamente la creatividad en las personas involucradas de manera directa.

En relación a las encuestas y las incubadoras de empresas, la mayoría de los estudiantes conocen que es una incubadora de empresas y como ésta funciona. Esto significa, que la implementación del Centro de Innovación Empresarial contribuirá al desarrollo de nuestra región y al posicionamiento de nuestra facultad en temas de emprendimiento.

(Buiza, 2017) nos menciona que: “Las incubadoras universitarias peruanas son organizaciones que cuentan con el capital humano y la infraestructura necesaria para estar operativas a tiempo completo”. Lo cual con el análisis de factibilidad que se ha realizado secciones anteriores y la propuesta sólida que se presenta, el Centro de Innovación Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, se convierte en un puente efectivo de generación de puestos trabajo, desarrollo económico y fomento de emprendimiento en toda la ciudad de Chachapoyas.

Además es oportuno mencionar que, el desarrollo de un Centro de Innovación Empresarial será el eje fundamental para la asesoría de proyectos de negocios innovadores en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

De esta manera dejamos a disposición esta propuesta de incubadora de empresas a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, cuya razón fundamental será, crear y apoyar el nacimiento de nuevas empresas de los estudiantes de esta nuestra alma mater y de la ciudadanía.

VII. CONCLUSIONES

1. La creación de un Centro de Innovación Empresarial (CIE – FACEA) permitiría mejorar la gestión y afianzamiento de proyectos empresariales innovadores de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, y de la ciudad de Chachapoyas.
2. Se realizó un diagnóstico situacional y análisis DAFO, encontrándose más variables favorables que desfavorables indicando que existe alta probabilidad de que la incubadora se desarrolle con normalidad en el mercado. Asimismo, el análisis DAFO permitió que se formulen estrategias para la implementación del Centro de Innovación Empresarial.
3. Se ha diseñado un modelo de Incubadora de Empresas con los ajustes necesarios, procesos y operación debidamente adecuado para su puesta en marcha casi de manera instantánea, basada en guías y manual de implementaciones de incubadora de empresas. Considerando la interacción del estudiante y docentes de la facultad como eje primordial en la institucionalización de la misma.
4. Al hacer el análisis financiero vemos que se obtiene un VAN mayor a cero, un TIR mayor a la tasa que paga el sistema financiero y un Beneficio- Costo de 1.81, estos resultados nos indican la viabilidad de la implementación de la incubadora de empresas. De modo que, la puesta en marcha de la misma estará en manos de las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
5. El Centro de Innovación Empresarial (CIE – FACEA) permitirá en forma permanente la actualización de conocimientos y herramientas a todos aquellos que tengan interés en temas de emprendimiento, buscando la generación de redes de contacto con los diferentes actores involucrados así como creando un networking entre los que participen en este centro de formación.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que, para iniciar en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas una incubadora de empresas, se debe proveer un espacio físico que cuente con la implementación y los servicios adecuados para el óptimo funcionamiento y desarrollo de esta.
2. Es importante que los estudiantes y docentes de la facultad se involucren de manera directa o indirecta en la incubadora de empresas. Los alumnos podrían realizar sus prácticas pre-profesionales apoyando en temas de asesoría u otras actividades, y los docentes presentando investigaciones que ayuden al fortalecimiento de la incubadora de empresas.
3. La fase de convocatoria de nuevos emprendedores y sus ideas es la clave para el éxito de una incubadora de empresas. En tal sentido, es necesario que se lleve a cabo una buena selección de emprendedores y/o candidatos para ser incubados. Dicha selección, debe estar a cargo de un equipo destacado de profesionales multidisciplinarios que pertenezcan a la universidad.
4. Se recomienda, antes de poner en marcha la incubadora de empresas en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, realizar un proceso de inducción a todo el personal involucrado en el proyecto en temas relacionados con la incubadora de empresas.
5. Para que el Centro de Innovación Empresarial (CIE – FACEA) tenga un desarrollo sostenido, se debe implementar indicadores de gestión para tener un mejor control de su funcionamiento.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alba Ortuño, C. (Noviembre de 2015). Modelo de Incubación de Empresas: Una Propuesta. *Perspectivas*(36), 65-90.
- Alcázar Cano, J. (2015). *Políticas de Emprendimiento e Incubadoras de Empresas*. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Amaru Maximiano, A. C. (2008). *Administración para Emprendedores*. México: Pearson Educación.
- Antón Pérez, J. J., & Garijo de Miguel, S. (2015). *Empresa y Administración*. España: Macmillan España.
- Bonsón, E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009). *Análisis de estados financieros*. Madrid: Pearson Educación.
- Bóveda Q., J. E., Oviedo, A., & Yakusik S., A. L. (2015). *Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas*. Paraguay: Agencia de Cooperación Internacional del Japón.
- Buiza Ferreyros, J. J. (2017). *Caracterización y Desarrollo de Indicadores de las Incubadoras Universitarias Peruanas*. Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima.
- Castillo Hernández, L., Lavín Verástegui, J., & Pedraza Melo, N. A. (Octubre-diciembre de 2014). La gestión de la triple hélice: fortaleciendo las relaciones entre la universidad, empresa, gobierno. *Multiciencias*, 14(4), 438-446.
- Chang Castillo, H. G. (2010). El Modelo de la Triple Hélice como un medio para la vinculación entre la Universidad y Empresa. *Revista Nacional de Administración*, 86.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Bogotá: McGraw-Hill.

- CORPODET. (2010). *Manual de Procesos de Incubadoras de Empresas - CORPODET*. Recuperado el 25 de Agosto de 2017, de SDGF - Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible : <http://www.sdgfund.org/es/manual-de-procesos-incubadora-de-empresas>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Giordano Martínez, K. R. (2015). *Influencia de las Incubadoras de Empresas Universitarias en el Proceso Emprendedor. Una Aplicación para el Tecnológico de Monterrey*. Tesis doctoral, Universidad de Cantabria, Madrid.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- INEI. (2017). *Demografía Empresarial en el Perú (I Trimestre 2017)*. Informe Técnico, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima. Recuperado el 30 de Agosto de 2017
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Llenque Tume, S. F. (2016). *Sistema de Incubadora de Empresas en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote para el Desarrollo de Microempresas*. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Mesía Castro, J. M. (20 de Mayo de 2015). *Universidad Católica San Pablo se consolidará como incubadora de negocios del sur del Perú*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de Agenda Tecnológica: <http://agendatecnologicaweb.com/universidad-catolica-san-pablo/>
- Mullins, J. W., Walker, O. C., Boyd Jr., H. D., & Larrénché, J.-C. (2007). *Administración de marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. México: McGraw-Hill.

- Murcia Cabra, H. H. (2010). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Nodriza Incubation Partner. (2005). *Guía de Buenas Prácticas Para las Incubadoras de Empresas*. Bogotá: Nodriza.
- Quispe Castro, P. L. (2017). *Factores que influyen en el desarrollo de modelos de negocios en empresas de base tecnológica asistidas por una incubadora de negocios, estudio de casos*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson educación.
- Romainville Izaguirre, M. (18 de Agosto de 2017). *Conoce a las incubadoras que reciben financiamiento de Start Up Perú*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de El Comercio: <http://elcomercio.pe/economia/conoce-incubadoras-reciben-financiamiento-start-up-peru-435183?foto=10>
- Romero Martinez, S. L. (2017). *Diseño de un Modelo de Incubación Empresarial para la Universidad Autónoma de Baja California Sur*. Tesis de maestria, Universidad Autonoma de Baja California Sur, La Paz.
- SUNEDU. (09 de Julio de 2014). *Nueva Ley Universitaria 30220 – 2014*. Obtenido de <https://www.sunedu.gob.pe>: <https://www.sunedu.gob.pe/nueva-ley-universitaria-30220-2014/>
- Toledo, C. (25 de Septiembre de 2007). *Historia de las Incuboras de Empresas*. Obtenido de incubacionempresas.wordpress.com: <https://incubacionempresas.wordpress.com/2007/09/25/hola-mundo/>
- Torrón Stock, A. N. (6 de Febrero de 2017). *¿Qué son y en qué consisten los ecosistemas emprendedores?* Recuperado el 30 de Julio de 2017, de TICbeat: <http://www.ticbeat.com/empresa-b2b/que-son-y-en-que-consisten-los-ecosistemas-emprendedores/>
- Vivo Emprendiendo. (6 de Diciembre de 2013). *¿Qué es el espíritu emprendedor?* Recuperado el 30 de Julio de 2017, de <https://vivoemprendiendo.com/2013/12/06/que-es-el-espiritu-emprendedor/>

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA DE TESIS

Carrera: _____

Sexo: ___Masculino ___Femenino

Responde las siguientes preguntas con una "X", y llene los espacios según corresponda a cada pregunta.

1. ¿Alguna vez usted pensó en crear o formar una empresa?

() Sí

() No

*Si la respuesta es No, ¿Cuál fue la razón?

2. ¿Conoce usted cuales son los pasos para crear una empresa?

() Sí

() No

3. ¿Qué barreras, considera usted se presentan al momento de formar una empresa?

() Financiera y/o créditos.

() Falta de información u asesoramiento (temas legales).

() Desconocimiento del mercado.

() Insumos.

() Equipos de trabajo.

() Otros: _____

4. ¿Se considera usted un emprendedor(a)?

() Sí

() No

5. ¿Qué entiende usted por Start up u empresa emergente?

6. ¿Sabe usted que es una incubadora de empresa y cómo funciona?

() Sí

() No

7. ¿Cree usted que las ferias de emprendedores que se organiza en la facultad incentiva a los alumnos a formar una empresa?

() Sí

() No

8. ¿Conoce usted algunos programas para obtener financiamiento a través de proyectos empresariales?

Sí

No

*Si la respuesta es Sí, mencione algunos:

9. ¿En qué actividad económica le gustaría iniciar una empresa?

Textil

Agrícola

Ganadera

Comercial

Servicios

Turismo

Otros: _____

10. ¿Conoce usted por que las empresas recién formadas fracasan?

Falta de experiencia

Falta de capital

Falta de conocimiento del mercado

Falta de planificación

Otros: _____

11. Si la UNTRM brindara el apoyo y la asesoría en la formación y puesta en marcha de una empresa, ¿Qué opinión tendría?

De acuerdo

Desacuerdo

12. ¿Qué características considera usted son indispensables en un emprendedor?

Consecuente

Metódico

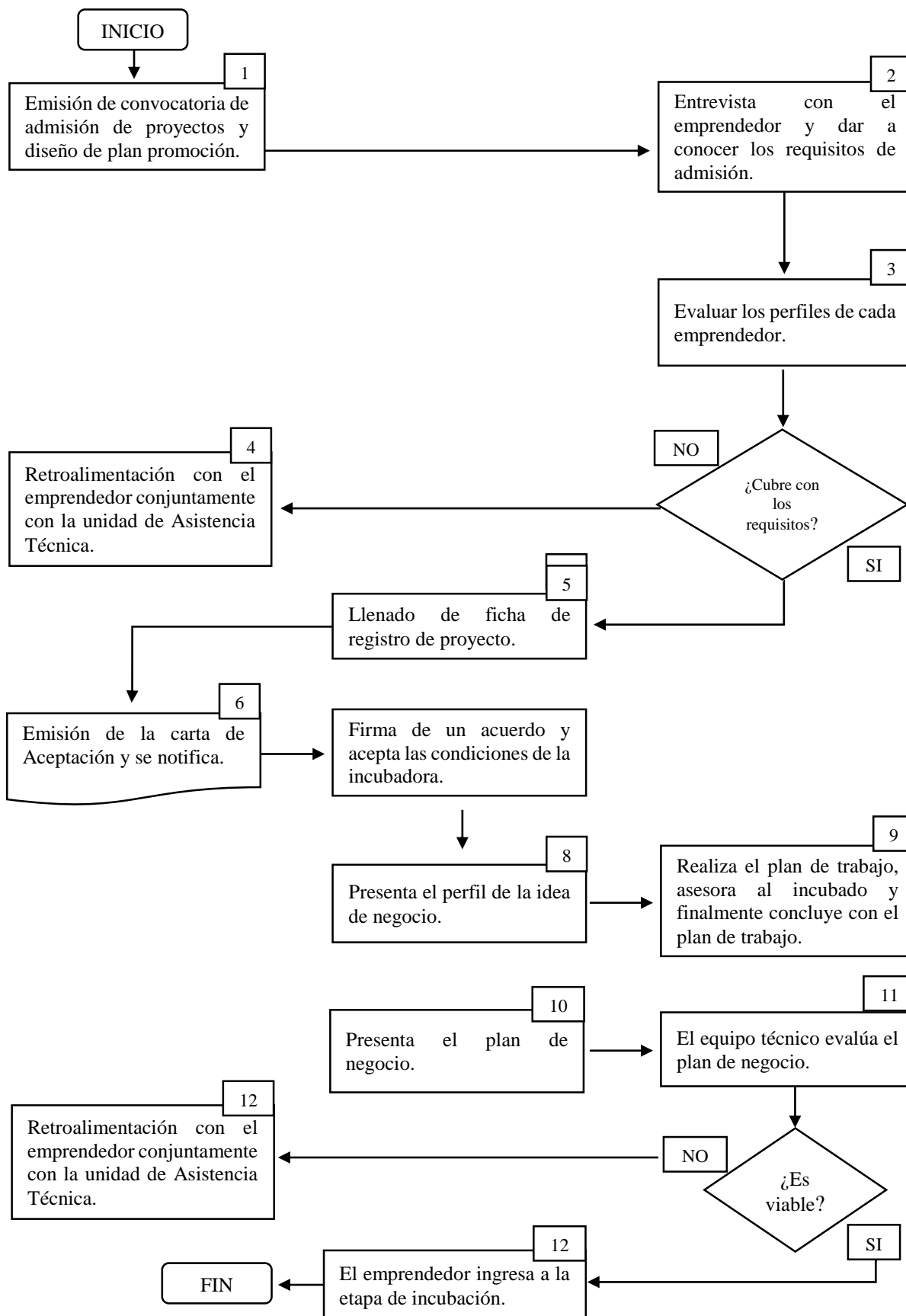
Visionario

Pragmático

Ético

Otros: _____

ANEXO 2: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INCUBACIÓN (PRIMERA Y SEGUNDA ETAPA)



ANEXO 3: PLAN DE ACCIÓN

Objetivo: Determinar las acciones a realizar en conjunto con las estrategias para cumplir con los objetivos del plan estratégico para la incubadora de empresas.					
ESTRATEGIAS	PROGRAMAS/ACTIVIDADES	ACCIONES	RECURSOS NECESARIOS	PLAZO	RESPONSABLE
Aprovechar el plan estratégico para obtener los fondos concursables de programas como Perú Incuba.	Revisar el plan estratégico y elaborar un plan de trabajo para postular a programa Perú Incuba para financiamiento.	-Establecer el tiempo para la elaboración y ejecución del plan de trabajo.	- Útiles de oficina. -Equipo de trabajo. -Otros.	Máximo 3 meses.	-Administración. -Unidad de Planificación y Evaluación de Proyectos.
Utilizar las ferias de emprendedores y programas bien desarrollados para el proceso de incubación, para atraer más personas a la incubadora de empresas.	Realización de ferias de emprendedores.	-Programar las fechas de ferias de emprendedores. -Establecer la junta directiva para la feria. -Elaborar las bases para la feria (concurso).	-Útiles de oficina. -Impresiones. -Equipo de trabajo. -Carpas. -Equipos de sonido. -Otros que se necesiten.	-Dos veces al año (cada ciclo académico).	-Área de Difusión e Imagen Corporativa. -Unidad de Capacitación y Organización Eventos.
Manejar y beneficiarse de la vinculación con laboratorios y centros de investigación de la Universidad.	Programar la utilización de ambientes y laboratorios de la universidad.	-Realizar los pedidos formales mediante documento de los laboratorios de la universidad.	-Impresiones. -Útiles de oficina.	-Una vez al año, si en caso se requiera más de oportunidad proceder de igual forma.	-Administración.
Minimizar las brechas en cuanto la ubicación de la incubadora de empresas.	Programar una campaña de sensibilización a la población de Chachapoyas acerca de la incubadora de empresas.	Elaborar el plan de trabajo para las campañas de sensibilización.	-Útiles de oficina. -Impresiones. -Equipo de trabajo. -Material para la sensibilización. -Equipos de sonido. -Otros que se necesiten.	-Una vez al año.	-Área de Difusión e Imagen Corporativa. -Unidad de Capacitación y Organización Eventos.

ANEXO 4: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL CENTRO DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL – FACEA

TITULO I

GENERALIDADES

1. FINALIDAD DEL MANUAL

- 1.1. Establecer la Estructura Orgánica Funcional del Centro de Innovación Empresarial (CIE) – FACEA.
- 1.2. Determinar las funciones específicas y líneas de autoridad, coordinación y apoyo.
- 1.3. Describir las funciones específicas de los diferentes cargos del Centro de Innovación Empresarial (CIE) – FACEA.

2. ALCANCE

El presente manual establece las normas que rigen al personal Directivo, Operativo y de Apoyo del Centro de Innovación Empresarial (CIE) – FACEA, siendo de conocimiento y cumplimiento respectivamente.

TITULO II

DE LA ORGANIZACIÓN

1. ESTRUCTURA ORGÁNICA

El Centro de Innovación Empresarial (CIE) para el cumplimiento de sus funciones tiene la siguiente organización:

1.1. ÓRGANO DE DIRECCIÓN

- 1.1.1. Dirección General de Incubación Empresarial

1.2. ÓRGANOS DE LÍNEA

- 1.2.1. Área de Administración.
- 1.2.2. Área de Perfeccionamiento, Asesoramiento y Desarrollo Emprendedor.
- 1.2.3. Área de Difusión e Imagen Corporativa.

1.3. UNIDADES DE APOYO

- 1.3.1. Unidad de Planificación y Proyectos.
- 1.3.2. Unidad de Consultaría y Asistencia Técnica.
- 1.3.3. Unidad de Pre-Incubación, Incubación y Post-Incubación.
- 1.3.4. Unidad de Capacitación y Organización Eventos.

2. LÍNEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN

2.1. LÍNEA DE AUTORIDAD

La Dirección General de Incubación Empresarial está a cargo del Director General, máxima autoridad del Centro de Innovación Empresarial (CIE) – FACEA.

2.2. LÍNEA DE RESPONSABILIDAD

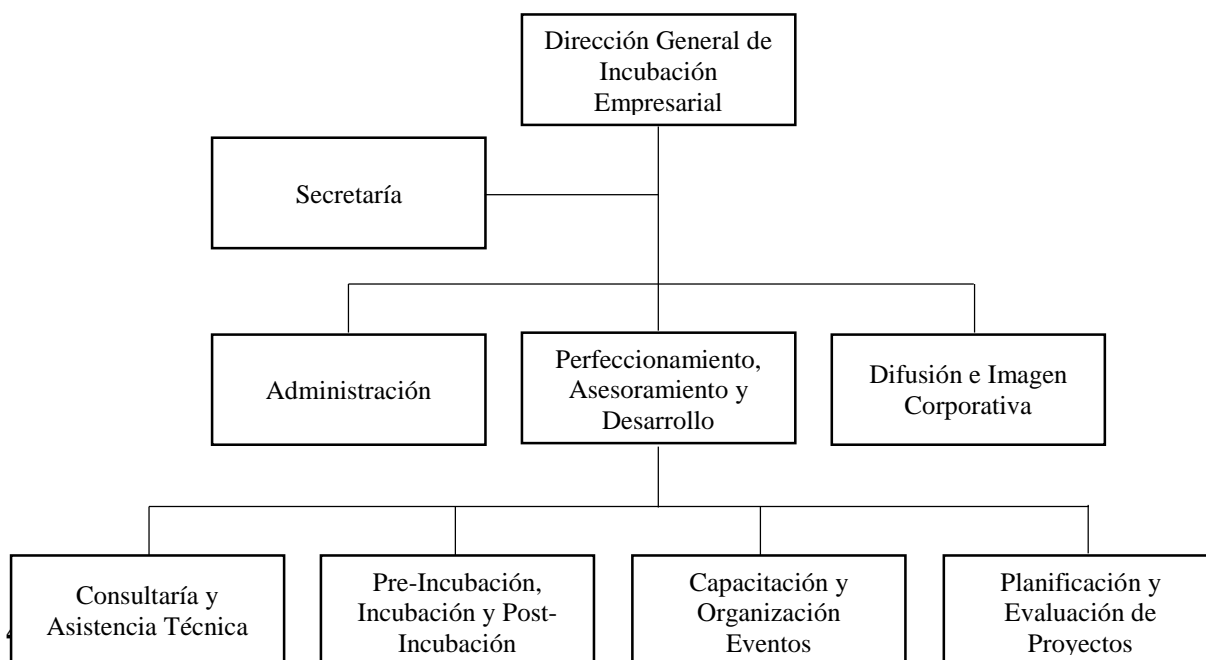
El Área de Administración, Área Perfeccionamiento, Asesoramiento y Desarrollo Emprendedor y el Área de Difusión e Imagen Corporativa son responsables del cumplimiento de sus funciones ante el Director General.

El personal de cada Unidad de Apoyo es responsable de sus funciones y tareas ante cada jefe de área al que pertenece.

2.3. LÍNEA DE COORDINACIÓN

La Dirección General de Incubación Empresarial para el cumplimiento de sus funciones coordina con el área y sus unidades para el cumplimiento de los objetivos generales del Centro de Innovación Empresarial (CIE) – FACEA.

3. ORGANIGRAMA



5. CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE CARGOS POR ÓRGANO

5.1. DIRECCIÓN GENERAL DE INCUBACIÓN EMPRESARIAL

- Director
- Secretaria

TITULO III

DEL MANUAL

CAPÍTULO I ÓRGANO DE DIRECCIÓN

1. DE LA DIRECCIÓN DE INCUBACIÓN EMPRESARIAL

1.1. DE LA FUNCIONES GENERALES

La Dirección de Incubación Empresarial es el órgano que se encarga de controlar, dirigir y supervisar todas las actividades de incubación. Asimismo de fomentar y fortalecer el desarrollo de una cultura emprendedora y empresarial en la Facultad

de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Siendo las funciones generales de la Dirección General:

- Planear, organizar y evaluar las actividades vinculadas con los procesos de incubación en general.
- Representar al Centro de Innovación Empresarial ante instancias universitarias, y en diferentes actos y eventos relacionados con el desarrollo empresarial.
- Revisar, proponer, aprobar, visar y/o dar trámite, según corresponda a todos los documentos que, de conformidad con sus respectivas funciones, cada una de las unidades de apoyo en conjunto con cada departamento.
- Gestionar la vinculación con instituciones nacionales e internacionales con el objetivo de mejorar la gestión y desarrollo de proyectos.
- Gestionar los recursos financieros, materiales y capital humano para el adecuado funcionamiento de la Dirección.
- Coordinar y ejecutar programas de capacitación para el personal del Centro de Innovación Empresarial.

1.2. DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

Las funciones específicas de la Dirección General son:

- Planificar, dirigir y supervisar las actividades de cada unidad de apoyo en el proceso de incubación del CIE – FACEA.
- Evaluar resultados de cada proyecto en el proceso de Pre-Incubación, Incubación y Post-Incubación.
- Planificar y realizar ferias de emprendimiento para desarrollar las capacidades innovadoras de los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Coordinar con el departamento de Administración las actividades que sean necesarias para la gestión de cada unidad de apoyo y la difusión del Centro de Innovación Empresarial (CIE).

- Responsabilizarse por el cuidado, uso y conservación de los bienes y equipos entregados para el desarrollo de las actividades.
- Cumplimiento de los objetivos del Centro de Innovación Empresarial.
- Mantener absoluta confidencialidad con la información e ideas proporcionadas para el desarrollo de la actividad en la incubadora de empresas.

1.2.1. Requisitos Mínimos:

- Título Profesional en Licenciado en Administración, Contabilidad, Economía o carreras afines a la Administración otorgado por una Universidad autorizada por el Ministerio de Educación.
- Capacitación certificada en Computación e Idiomas.
- Experiencia laboral:
 - Experiencia tres años como mínimo en temas afines al desarrollo empresarial y social.
 - Experiencia en formulación y ejecución de proyectos.

2. DE LA SECRETARÍA DE LA DIRECCIÓN

Las funciones de la Secretaría de la Dirección General son:

- Recibir, clasificar, registrar, tramitar y distribuir documentos y comunicaciones.
- Redacción de documentos administrativos de acuerdo a indicaciones generales.
- Recibir y hacer llamadas telefónicas.
- Revisar y preparar la documentación para la firma de la Dirección General.
- Cumplir otras funciones que le encargue la Dirección General.

2.1. Requisitos Mínimos:

- Título de Profesional Técnico en Secretariado otorgado por un Instituto de Educación Superior autorizado por el Ministerio de Educación.
- Capacitación certificada en Computación e Informática.
- Experiencia laboral:

- Acreditar dos años como mínimo de experiencia en labores de Secretariado.
- Experiencia en manejo de procesadores de texto y hojas de cálculo.

CAPÍTULO II ÓRGANOS DE LÍNEA

1. DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

El departamento de Administración es el órgano que apoya a la Dirección General en las actividades de incubación. Asimismo de proponer políticas y estrategias para fortalecer el desarrollo de nuevos negocios innovadores en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Las funciones generales del Departamento de Administración son las siguientes:

- Planificar, dirigir y coordinar las actividades del personal y supervisar el cumplimiento de las mismas.
- Coordinar con programas de desarrollo empresarial a nivel nacional e internacional para la buena gestión del programa de incubación.
- Representar en todas la actividades oficiales que el Director General designe.
- Apoyar con el desarrollo de perfiles de proyectos y su revisión al terminar cada etapa de incubación.
- Acompañar en el perfeccionamiento de los planes de negocios a cada unidad de apoyo.

1.1. Requisitos

- Título Profesional en Licenciado en Administración, Contabilidad, Economía o carreras afines a la Administración otorgado por una Universidad autorizada por el Ministerio de Educación.
- Capacitación certificada en Computación e Idiomas.
- Experiencia laboral:

- Experiencia de un año como mínimo en temas afines al desarrollo empresarial y social.
- Experiencia en formulación y ejecución de proyectos.

2. DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN E IMAGEN CORPORATIVA

El departamento de Difusión e Imagen Corporativa es el órgano que está encargado de diseñar y comunicar las campañas de difusión para dar a conocer el Centro de Innovación Empresarial (CIE) a nivel local, regional y nacional.

Las funciones específicas del departamento de Difusión e Imagen Corporativas son las siguientes:

- Diseñar y proponer campañas de promoción y publicitarias para promover al Centro de Innovación Empresarial (CIE).
- Elaborar materiales de difusión, ya sean gráficos, audiovisuales o creativos.
- Manejar las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube, entre otros).
- Manejar, gestionar y actualizar la página web del Centro de Innovación Empresarial (CIE).
- Otras funciones que la Dirección General le designe.

2.2. Requisitos

- Título Profesional en Licenciado en Diseño Gráfico otorgado por Instituto de Educación Superior u Universidad autorizada por el Ministerio de Educación.
- Capacitación certificada en Diseño Web.
- Experiencia laboral:
 - Experiencia de un año como mínimo de gestión y manejo de redes sociales.
 - Experiencia de un año como mínimo de manejo y diseño Web.

3. DEL DEPARTAMENTO DE PERFECCIONAMIENTO, ASESORAMIENTO Y DESARROLLO

El departamento de Perfeccionamiento, Asesoramiento y Desarrollo es el órgano encargado del desarrollo de todos los proyectos en la incubadora de negocios que estén a su cargo. El departamento tiene a su cargo las siguientes unidades de apoyo:

- Planificación y Proyectos
- Consultaría y Asistencia Técnica
- Pre-Incubación, Incubación y Post-Incubación
- Capacitación y Organización de Eventos

Las funciones del departamento de Perfeccionamiento, Asesoramiento y Desarrollo son las siguientes:

- Planificar el cronograma y los planes de trabajo para la incubación de cada una de las ideas de negocio pre-seleccionadas.
- Asesorar a los incubados en las tres etapas de incubación y/o cualquier duda que se necesite levantar o resolver.
- Cumplir con el cronograma establecido para cada proyecto y su evaluación en conjunto con el departamento de Administración y la Dirección General.
- Coordinar con las unidades de apoyo el perfeccionamiento de los proyectos.

3.1. Requisitos:

- Título Profesional en Licenciado en Administración, Contabilidad, Economía o carreras afines a la Administración otorgado por una Universidad autorizada por el Ministerio de Educación.
- Capacitación certificada en Computación e Idiomas.
- Experiencia laboral:
 - Experiencia de un año como mínimo en Proyectos de Inversión.

CAPÍTULO III ÓRGANOS DE APOYO

Con respecto a las unidades de apoyo y los requisitos mínimos son los siguientes:

- Bachiller o practicante de Administración, Contabilidad, Economía o carreras afines a la Administración.
- Capacitación certificada en Computación e Idiomas.
- Experiencia laboral:
 - Sin experiencia laboral.

La experiencia laboral no es requisito primordial, ya que estas unidades de apoyo son supervisadas permanente por los órganos de línea a la que pertenece.

1. DE LA UNIDAD DE CONSULTORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA

La unidad de Consultoría y Asistencia Técnica tiene las siguientes funciones:

- Asesorar al incubado en temas de creación de empresa.
- Suplir y realizar consultas de todas las dudas acerca de la incubadora y como está funciona.
- Retroalimentación con cada emprendedor acerca de cada idea de negocio que fue rechaza en la selección.
- Otras actividades que le designe su superior inmediato.

2. DE LA UNIDAD DE PRE-INCUBACIÓN, INCUBACIÓN Y POST-INCUBACIÓN

La unidad de Pre-Incubación, Incubación y Post-Incubación tiene las siguientes funciones:

- Planificar, dirigir y supervisar cada etapa del proceso de incubación.
- Establecer el plan de trabajo de cada proceso de incubación.
- Elaborar y actualizar las fichas de evaluación de incubación.
- Brindar asistencia personalizada técnica para cada incubado.
- Otras actividades que le asigne su superior inmediato.

3. DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

La unidad de Capacitación y Organización de Eventos tiene las siguientes funciones:

- Apoyar con la elaboración y planificación de los eventos, jornadas y capacitación conjuntamente con el área de Difusión e Imagen Corporativa.
- Sugerir los modelos de difusión y promoción de la Incubadora de Empresas.
- Manejar algunas de las herramientas electrónicas de promoción y difusión supervisadas por su superior inmediato.
- Otras actividades que le asigne su superior inmediato.

4. DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

La unidad de Planificación y Evaluación de Proyectos tiene las siguientes funciones:

- Apoyar con la elaboración y planificación de planes de negocio y su consolidación en conjunto con la unida de Pre-Incubación, Incubación y Post-Incubación.
- Ayudar a desarrollar destrezas a cada incubado en la elaboración de informes.
- Reconocer y analizar problemas y plantear estrategias y soluciones.
- Procesar y computar datos estadísticos para elaboración e interpretación de problemas.
- Otras actividades que le asigne su superior inmediato.

ANEXO 5: CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE IDEA DE NEGOCIO

N°	Criterios	No Cumple (0 a 1 punto)	Parcialmente cumple (2 a 3 puntos)	Cumple (4 a 5 puntos)
1	Creatividad del producto o servicio.	-El producto o servicio no posee la creatividad e innovación mínima. -La idea es vaga y no posee la suficiente consistencia para ser llevado a un Plan de Negocio.	-El producto o servicio cumple parcialmente con la idea de creatividad e innovación.	- El producto o servicio cumple con la idea de creatividad e innovación que busca la incubadora de empresas.
2	Análisis del entorno específico y general.	-La investigación del entorno es escasa sin referencias. -No se han considerado las principales barreras para la idea de negocio.	-La investigación es parcialmente, con algunas referencias y antecedentes.	-La investigación es consistente, con referencias que apoyan a esta. -Se hace un análisis retrospectivo y prospectivo.
3	Viabilidad del producto o servicio.	Se muestran inconsistencias técnicas y metodológicas en la elaboración y análisis de datos.	La viabilidad es regular y parcial ya que no se presenta de manera sólida en el proyecto.	Existe una alta posibilidad de ser un proyecto exitoso.
4	Calidad de edición de cada capítulo del plan de negocios.	-La investigación o el texto presentan errores ortográficos. -No se sigue con el esquema de presentación del proyecto. -Los cuadros no muestran la información necesaria.	-La información de algunas partes del proyecto presentan errores ortográficos. -Algunos cuadros no muestran la información necesaria.	-El esquema de presentación es el debido y sigue con todos los pasos de esta. -La información es consistente y apoya a la investigación realizada.

ANEXO 6: FICHA DE EVALUACIÓN DE IDEA DE NEGOCIO

**CENTRO DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL (CIE) – FACEA
FICHA DE EVALUACIÓN**

Nombre y Apellidos del Emprendedor: _____

Evaluador: _____

Nombre de la Idea de Negocio: _____

Fecha: _____

ACTIVIDAD EVALUADA: PLAN DE NEGOCIO

CRITERIO A EVALUAR	VALORACIÓN		
	NsC	P	Sc
Creatividad del producto o servicio.			
Análisis del entorno específico y general.			
Viabilidad del producto o servicio.			
Calidad de edición de cada capítulo del plan de negocios.			
TOTAL			
PONDERACIÓN TOTAL*			

***Evaluación:**

- Si la ponderación es ≥ 16 , el plan de negocio pasa a la etapa de Incubación del CIE - FACEA.
- Si la ponderación es ≥ 14 y ≤ 15 , el plan de negocio debe ser presentado con las correcciones para ser aceptado en la etapa de Incubación del CIE - FACEA.
- Si la ponderación es ≤ 13 , el plan de negocios debe ser revisado y reformulado.