

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PUCP**

**EL ROL DE LAS INCUBADORAS DE NEGOCIOS  
UNIVERSITARIAS DENTRO DEL ECOSISTEMA  
EMPRENDEDOR PERUANO: UNA APLICACIÓN PARA EL  
SISTEMA DE INCUBACIÓN EMPRESARIAL PUCP (SIE –PUCP)**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:**

<b>MONTESINOS ALARCÓN, Alexander</b>	<b>20121036</b>
<b>ORMEÑO BUSTIOS, Jackeline Alicia</b>	<b>20106188</b>
<b>PIÑA MANRIQUE, Katia María</b>	<b>20120601</b>

**Asesorados por: Mgtr. Hellen Del Rocío López Valladares**

**Lima, 05 de febrero de 2018**

La tesis

**EI ROL DE LAS INCUBADORAS UNIVERSITARIAS DENTRO DEL ECOSISTEMA  
EMPRENDEDOR PERUANO: UNA APLICACIÓN PARA EL SISTEMA DE  
INCUBACIÓN EMPRESARIAL PUCP (SIE – PUCP)**

ha sido aprobada

---

Presidente de Jurado  
Mgtr. Daniel McBride Gonzáles

---

Asesor de la Tesis  
Mgtr. Hellen Del Rocío López Valladares

---

Tercer jurado  
Dr. Jean Pierre Seclen Luna

A mis padres quienes han sido mi apoyo durante todo este proceso.

**Alexander Montesinos**

A mis padres quienes han sido mi apoyo incondicional durante este tiempo y me enseñaron que por más difícil que sea el camino, uno puede cumplir sus sueños si se trabaja duro. A mi tío que siempre creyó en mí y me brindó su apoyo incondicional. A S.E. que no me dejó caer en ningún momento. A mis profesores por hacer de esta experiencia la más bonita y a mis amigos quienes que me apoyaron cuando más los necesité.

**Katia Piña**

A mi hijo quien es el motor de mi vida, a mi papá quien me ha apoyado de manera incondicional, a mi familia y amigos quienes me han demostrado que siempre puedo contar con ellos. Los tengo siempre en mi corazón y pensamientos.

**Jackeline Ormeño**



Gracias a todas las personas que hicieron posible esta investigación, por su apoyo y tiempo dedicado para que podamos llegar a la meta; aun cuando no era su obligación hacerlo. A nuestra asesora Hellen López, quien supo ayudarnos en una de las situaciones más complicadas que nos tocó afrontar. A los diversos profesores que nos apoyaron constantemente y dieron su tiempo para que la investigación pueda desarrollarse. A nuestros amigos, quienes nos ayudaron a no rendirnos en este proceso y realizaron trabajos adicionales para poder ayudarnos.



## LISTA DE ACRÓNIMOS

- ASELA:** Asociación de Emprendedores de Latinoamérica
- ASEP:** Asociación de Emprendedores del Perú
- BIC:** Incubadoras de innovación empresarial
- BID:** Banco Interamericano de Desarrollo
- CAF:** Banco de Desarrollo de América Latina
- CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- CIDE:** Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial
- COFIDE:** Corporación Financiera de Desarrollo
- CPI:** Las incubadoras privadas corporativas
- GEI:** Global Entrepreneurship Index
- GEM:** Global Entrepreneurship Monitor
- INEI:** Instituto Nacional de Estadística e Informática
- IPI:** Las incubadoras privadas independientes
- MYPES:** Medianas y Pequeñas Empresas
- NBIA:** The American National Business Incubation Association
- OECD:** Organization for Economic Co-operation and Development
- PERUINCUBA:** Asociación Peruana de Incubadoras de Empresas
- PUCP:** Pontificia Universidad Católica del Perú
- PRODEM:** Programa de Desarrollo Emprendedor
- PRODUCE:** Ministerio de la Producción
- SIE:** Sistema de Incubación de empresas
- SUNEDU:** Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria
- TEA:** Tasa de Emprendimiento en edad Temprana
- UBI:** Incubadoras de empresas pertenecientes a universidades
- UP:** Universidad del Pacífico
- WEF:** World Economic Forum

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Justificación de la investigación .....	3
2. Problema de investigación.....	7
3. Preguntas de investigación .....	10
3.1. Pregunta general .....	10
3.2. Pregunta específicas .....	10
4. Hipótesis de la investigación .....	10
4.1. Hipótesis general .....	10
4.2. Hipótesis específicas .....	10
5. Objetivos de la investigación.....	11
5.1. Objetivo general .....	11
5.2. Objetivos específicos.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	12
1. El ecosistema emprendedor: el espacio de desarrollo del emprendimiento .....	12
1.1. Acercamiento al ecosistema emprendedor .....	14
1.2. Pilares del ecosistema emprendedor.....	16
1.3. Modelos de ecosistema emprendedor.....	20
2. Las incubadoras de negocios: un actor en el ecosistema emprendedor .....	25
2.1. Elementos de incubación.....	28
2.2. Tipología de las incubadoras de negocios .....	29
2.3. Incubadoras de negocio universitarias: características específicas .....	31
2.4. Proceso de incubación.....	32
2.5. Rol de la incubadora de negocios dentro del ecosistema emprendedor .....	35
3. Relación del ecosistema emprendedor con los actores.....	39
CAPÍTULO 3: EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR PERUANO Y LAS INCUBADORAS DE NEGOCIO .....	43
1. El emprendimiento en el Perú: una fuente de oportunidades .....	43
2. El ecosistema emprendedor peruano .....	48
3. Las incubadoras de negocio: la experiencia en el Perú .....	51
4. La experiencia Latinoamericana en incubación.....	53
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
1. Alcance de la investigación .....	58

2. Enfoque de la investigación.....	58
3. Caso de estudio: el Sistema de Incubación Empresarial- PUCP .....	59
4. Tipo de diseño .....	61
5. Secuencialidad de la investigación .....	63
6. Recolección de la información .....	65
7. Análisis de la información .....	67
8. Identificación y relación de stakeholders.....	67
<b>CAPÍTULO 5: EL SISTEMA DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS SIE – PUCP .....</b>	<b>69</b>
1. El Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor.....	69
2. El SIE – PUCP: Actividades realizadas por la incubadora.....	71
3. Actores relacionados con el SIE-PUCP.....	73
<b>CAPÍTULO 6: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS.....</b>	<b>75</b>
1. Hallazgos sobre el ecosistema emprendedor peruano: contexto donde la incubadora es un actor	75
1.1. Identificación de actores en el ecosistema emprendedor peruano.....	75
1.2. Limitantes del ecosistema: ¿Qué limita al emprendedor? .....	83
1.3. ¿Se puede hablar de ecosistema en el Perú?.....	90
2. Hallazgos identificados sobre el rol de la incubadora SIE-PUCP .....	93
2.1. Definición de incubadora para el contexto peruano .....	93
2.2. Actores del ecosistema relacionados a SIE-PUCP .....	96
2.3. Hallazgos en torno a los roles del SIE-PUCP y su involucramiento en el ecosistema emprendedor .....	103
2.4. Ventajas del SIE-PUCP para el incubado.....	113
3. Aspectos de mejora en la incubadora SIE-PUCP .....	117
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>125</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO A: Ficha técnica entrevista - Director SIE.....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO B: Guía de entrevista a profundidad – Director SIE.....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO C: Ficha técnica entrevista – Coordinadora SIE .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO D: Guía de entrevista a profundidad – Coordinadora SIE.....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO E: Ficha técnica entrevista – Actores del ecosistema .....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO F: Guía de entrevistas a profundidad – Actores .....</b>	<b>150</b>
<b>ANEXO G: Lista de incubadoras universitarias en Perú .....</b>	<b>164</b>
<b>ANEXO H: Guía de encuestas aplicadas .....</b>	<b>165</b>
<b>ANEXO I: Emprendimientos en el proceso de incubación 2017.....</b>	<b>170</b>

ANEXO J: Resumen de actores identificados por emprendedores y actores.....	171
ANEXO K: Resumen de ideas claves sobre las ventajas de la incubadora de negocios SIE- PUCP.....	173
ANEXO L: Detalle de entrevistas realizadas.....	175
ANEXO M: Ficha técnica – guía para la validación de hallazgos.....	177
ANEXO N: Guía para la validación de hallazgos.....	178
ANEXO O: Guía de respuestas de validación de hallazgos.....	180



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Condiciones del ecosistema emprendedor eficaz.....	15
Tabla 2: Elementos de incubación .....	28
Tabla 3: Universidades en Lima y provincias que cuentan con incubadora de negocios .....	53
Tabla 4: Resumen de ideas clave sobre las incubadoras de negocio.....	94
Tabla 5: Actores relacionados a SIE pertenecientes a la universidad - internos .....	97
Tabla 6: Actores relacionados a SIE - externos .....	99
Tabla 7: Rol de la incubadora de negocios SIE PUCP para mitigar las limitantes del ecosistema .....	104



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dinamismo del ecosistema emprendedor .....	16
Figura 2: Pilares del ecosistema emprendedor acorde el World Economic Forum.....	17
Figura 3: Pilares del ecosistema emprendedor acorde Isenberg.....	17
Figura 4: Score GEI del ecosistema emprendedor de Estados Unidos .....	21
Figura 5: Fortalezas del ecosistema emprendedor de Estados Unidos.....	23
Figura 6: Pilares del ecosistema emprendedor acorde el World Economic Forum.....	24
Figura 7: Esquema del proceso de incubación.....	34
Figura 8: Roles de las incubadoras de negocio identificadas.....	38
Figura 9: Tamaño del emprendimiento según número de propietarios.....	45
Figura 10: Capital social y número de redes de contacto.....	46
Figura 11: Variación de financiamiento.....	47
Figura 12: El ecosistema emprendedor peruano – elementos teóricos.....	49
Figura 13: Secuencialidad de la investigación .....	65
Figura 14: Presentación exploratoria de actores relacionados a la incubadora SIE-PUCP.....	74
Figura 15: Propuesta de mapa inicial de actores según los pilares del ecosistema emprendedor peruano .....	77
Figura 16: Limitantes encontradas en el ecosistema emprendedor peruano .....	88
Figura 17: Propuesta de mapa de actores según los pilares del ecosistema emprendedor peruano incluidos los relacionados a SIE-PU CP.....	102
Figura 18: Actores que facilitan el accionar emprendedor en el ecosistema peruano según los emprendimientos incubados al 2017.....	102
Figura 19: Habilidades blandas desarrolladas por los emprendimientos .....	107
Figura 20: Servicios brindados por SIE-PUCP .....	108
Figura 21: Involucramiento de la incubadora SIE-PUCP con ecosistema emprendedor .....	110
Figura 22: Ventajas de una incubadora universitaria SIE-PUCP .....	114
Figura 23: Oportunidades de mejora identificadas para SIE PUCP.....	117
Figura 23: Giros del negocio de los emprendimientos en proceso del incubación al 2017 .....	119

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación desarrollada busca brindar una aproximación al entendimiento del rol de las incubadoras de negocio, como organizaciones de apoyo al emprendimiento, dentro del espacio en el que se desempeñan; el cual es conocido como ecosistema emprendedor. Es por ello que se identificó el trabajo que las incubadoras universitarias realizan para apoyar a emprendedores; así como las diferentes alianzas y relaciones que se han desarrollado por parte de las incubadoras con diversos actores del ecosistema. Es de esta manera que la investigación actual busca brindar un aporte inicial sobre el fenómeno; pudiendo ser potencializado y desarrollado con una mayor profundidad por futuras revisiones del tema.

Para fines de la investigación, la información recolectada y desarrollada tuvo como base el caso de estudio del Sistema de Incubación Empresarial SIE-PUCP 2017; una de las incubadoras con mayor trayectoria perteneciente a una universidad peruana. La incubadora en estudio fue creada como uno de los medios de apoyo al emprendedor; sin embargo, con los cambios generados en el tema de emprendimientos fue necesario identificar la labor realizada a la actualidad y los medios por los cuales se involucra con el ecosistema emprendedor peruano. Así mismo, el desarrollo de la investigación ha identificado características propias al entorno peruano; hecho por el cual su relevancia es considerable, ya que brinda un primer esbozo sobre las incubadoras de negocio como uno de los actores de este contexto y su rol dentro del ecosistema emprendedor. Las características encontradas han logrado un acercamiento inicial a un fenómeno poco detallado en la literatura reciente para el contexto peruano.

La recolección de la información tuvo como fuente principal las entrevistas realizadas a actores del ecosistema emprendedor peruano. Así mismo, la información se vio apoyada a través de encuestas aplicadas a los emprendimientos incubados en el SIE-PUCP al 2017. La contraposición de la información recolectada de las dos fuentes permitió encontrar puntos de concordancia y hallazgos de valor que permitan a futuros investigadores tener un punto de referencia inicial sobre el rol de las incubadoras universitarias en el ecosistema emprendedor peruano.

Finalmente, como resultado del estudio realizado, se generaron conclusiones y propusieron oportunidades de mejora para la incubadora de negocio universitaria con respecto al rol desempeñado dentro del ecosistema emprendedor peruano. Es de este modo que la síntesis de los hallazgos facilitan la comprensión del problema de investigación planteado, y brinda un aporte al conocimiento sobre emprendimientos, incubadoras de negocio universitarias y su relación con los pilares del ecosistema emprendedor a través del cumplimiento de sus roles encontrados.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como fin identificar el rol de la incubadora de negocios universitaria dentro del ecosistema emprendedor haciendo un acercamiento al fenómeno mediante un estudio de caso aplicado en la incubadora de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, perteneciente al Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor CIDE-PUCP: Sistema de Incubación Empresarial SIE-PUCP. En este sentido, el presente estudio analiza cuales son los roles de una incubadora universitaria, qué la caracteriza y como estos roles guardan relación con el ecosistema emprendedor de donde estos centros son un actor; de forma que se visibilicen las posibles oportunidades de desarrollo para los emprendimientos. Con el fin de alcanzar los objetivos de la investigación, se han desarrollado seis capítulos, presentados a continuación.

Dentro del primer capítulo se podrá encontrar la presentación del planteamiento de la investigación, expresado a través de la presentación de la problemática encontrada y la justificación del tema; la cual considera aspectos relacionados a las ciencias de la gestión y las organizaciones. En función a ello, se detallan las preguntas de investigación, los objetivos e hipótesis planteadas para el desarrollo de la investigación.

En el segundo capítulo se realizó la elaboración del marco teórico, dividido en tres partes principales: teoría relacionada al ecosistema emprendedor, identificación de las incubadoras de negocio como uno de los actores del ecosistema, finalizando con la interrelación teórica de los actores dentro del ecosistema emprendedor. La identificación de conceptos clave desarrollados sobre ecosistema emprendedor se desagrega en las diferentes definiciones del mismo; haciendo posible desarrollar su composición y elementos claves como lo son las incubadoras de negocios. Del mismo modo, se identifica dentro de la literatura la presencia de las incubadoras de negocio como un tipo de actor del ecosistema; haciendo necesaria el desarrollo conceptual de las mismas, las diferentes tipologías contrapuestas por diferentes autores para culminar con un acercamiento a la definición de las incubadoras universitarias para efectos de la investigación y el caso de estudio propuesto.

Posteriormente, una vez identificada la teoría, se buscó realizar un acercamiento al contexto actual donde se vienen desarrollando las incubadoras de negocios; así como la situación del ecosistema emprendedor peruano. Este análisis permitió clarificar la situación del ecosistema emprendedor peruano para el año 2017, con el objetivo de brindar un acercamiento a la experiencia de incubación peruana que se desarrolla dentro de este contexto.

En el cuarto capítulo se presentan y detallan los aspectos metodológicos de la investigación; considerando el enfoque mixto y alcance de tipo exploratorio – descriptivo,

seleccionados dada la novedad del tema de estudio para la realidad peruana. Así mismo, se detalló el tipo de diseño aplicado y los aspectos considerados para la selección del caso de estudio. Adicionalmente se describen las herramientas empleadas, como las entrevistas a profundidad a actores del ecosistema y encuestas aplicadas a los incubados para el año 2017; de forma que sea posible abarcar la investigación de una manera holística y comprensible.

En el quinto capítulo se buscó describir a la incubadora SIE-PUCP, identificando las actividades que realiza, la misión y visión que persiguen; así como la presentación exploratoria de actores relacionados a la incubadora. La descripción a profundidad de ciertos aspectos de la organización, fue realizada a partir de entrevistas al *staff* de la incubadora con el fin de identificar, desde su perspectiva, cuál es su rol en el ecosistema y como consideran ha sido su contribución y relación con los actores del mismo. Por consiguiente, esto brindó a la investigación la oportunidad de contraponer información tanto cualitativa como cuantitativa; de modo que se identifique los medios de apoyo y el rol que desempeñan dentro del ecosistema.

Finalmente, el último capítulo presentado se enfoca en los hallazgos encontrados a partir del análisis desarrollado. Esto con el fin de identificar oportunidades de mejora y conclusiones relevantes para la investigación. En este capítulo se hará énfasis en tres grandes hallazgos organizados en tres grupos: Situación y características del ecosistema emprendedor peruano, hallazgos identificados sobre el rol de la incubadora SIE-PUCP y las oportunidades de mejora para la incubadora. El fin último de la investigación, dada su novedad en el país, es contribuir con conocimiento sobre el ecosistema que alberga a las incubadoras y cómo estas se están desarrollando en el mismo; a fin de brindar oportunidades a futuros investigadores para analizar el tema a profundidad en aspectos de medición al conjunto total de incubadoras en el país.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1. Justificación de la investigación

Los emprendimientos, su crecimiento exitoso y el medio donde estos se desarrollan han adquirido mayor relevancia en el contexto actual. Según Serida, Alzamora, Guerrero, Borda y Morales (2016), el Perú puede ser considerado uno de los países más emprendedores de Latinoamérica; lo que puede traducirse en que existen grandes oportunidades de crecimiento para los emprendimientos. Parte de las oportunidades de crecimiento mencionadas se hacen visibles en el tercer trimestre del 2017; donde en el país se registró la creación de aproximadamente 78 mil 754 empresas, superando al mismo periodo del año anterior en un 11,9% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017). A pesar de la variación positiva en el número de emprendimientos creados para el 2017, se observa en el mismo periodo un número considerable de empresas dadas de baja en el mercado. Es de este modo que para el tercer trimestre del 2017, aproximadamente 47 mil 506 de las empresas habrían sido dadas de baja en el mercado (INEI, 2017); es decir el 60.32% aproximadamente.

La situación expuesta tiene como fin mostrar a grandes rasgos una de las situaciones recurrentes en diferentes realidades: el fracaso de emprendimientos. Una de las principales complicaciones que explicarían el fallo en el mercado de los emprendimientos son las diversas limitaciones que podrían tener en el manejo del conocimiento o know-how de sus propias ideas de negocio (Schwartz, 2009). Es por ello que a causa de la situación por la que pasan los emprendedores y debido a los bajos índices de supervivencia en el tiempo, se da como resultado la creación de organizaciones que tienen como objetivo brindar el soporte necesario en diferentes áreas de gestión. Estas organizaciones reciben el nombre de incubadoras de negocio, las cuales han funcionado como entidades que desarrollan y promueven la idea emprendedora desde su inicio hasta su puesta en marcha (Sithole & Rugimbana, 2014). Como se definió, este tipo de organizaciones tienen como fin guiar a los emprendimientos en su etapa inicial hacia el proceso de desarrollo, proporcionando una serie de servicios y recursos; con los cuales se espera que lidien con la alta competitividad del mercado y generen un mejor desempeño en el mismo.

Como se mencionó, las brechas de conocimiento generadas en los emprendimientos refleja la necesidad de tener un soporte de las ideas de negocio de forma que puedan ser gestionadas en el mercado. Por esta razón, la formación de una incubadora sólida y con roles definidos, se traduciría en el desarrollo de una organización con la capacidad de crear un valor a través de sus “inquilinos” (Martins & Terezinha, 2016, p. 63) o incubados; logrando así incrementar su probabilidad de supervivencia y éxito en el mercado. Así mismo, desde que la creación de empleos se volvió una prioridad en América y Europa, se observó que en su mayoría

los puestos de empleo se generaron a través de las pequeñas y medianas empresas; por lo que en la búsqueda por la constante innovación y el incremento en la competitividad global ha generado que se tome medidas en la formación de negocios innovadores, los cuales son los pilares claves en un proceso de incubación (Maital, Ravid, Seshadri & Dumanis, 2008). Es por ello que las empresas que se proyectan al crecimiento, entre ellas los emprendimientos, han sido aceptadas como importantes fuentes de desarrollo económico y prosperidad en la sociedad (Thurik & Wenneker, 1999).

Por otra parte, en investigaciones similares (Theodoraki & Messeghem, 2017), se sugiere realizar un acercamiento al fenómeno considerando los aspectos del contexto donde este se esté desarrollando. Como se explicará en capítulos posteriores, la investigación planteada ha situado el fenómeno de estudio dentro de su contexto de desarrollo; mostrando su relevancia para obtener un acercamiento holístico del problema identificado. El contexto en mención ha sido definido en la literatura como ecosistema emprendedor; el cual permite entregar diversos recursos a los emprendedores, permitiéndoles crear sinergias incrementales para lograr perdurabilidad en el largo plazo (Valdez, 1988; Tocto, 2017). Como lo indica Ács, Szerb, Autio y Lloyd (2017), el entendimiento del sistema que agrupa a los emprendimientos y los espacios donde estos se desarrollan deben de ser considerados como importantes; ya que los resultados de la colaboración dentro de cada contexto tendrán efectos económicos particulares y brindarán mejores oportunidades de recursos. En el contexto de desarrollo de los emprendimientos, se incluye la contribución de las incubadoras de negocio como fuentes de colaboración (Isenberg, 2010) para los emprendedores; hecho que buscará ser constatado a través de la investigación.

Es por ello que las investigaciones acerca de las incubadoras de negocios como uno de los actores del ecosistema emprendedor y sus procesos formativos han generado conocimiento alrededor de aspectos claves para la investigación actual. En primer lugar, se busca que las incubadoras produzcan un impacto progresivo a través del soporte en la creación de nuevos emprendimientos, así como la generación de dinamismo económico en sus localidades respectivas (Guerrero, Urbano & Gajón, 2017). En segundo lugar, se ha concebido el tema de la incubación de empresas como una de las formas de impulsar el desarrollo a través de su actuación como parte del entorno en donde se encuentren; así como su relación con los emprendimientos (Hernández & González, 2015). Por lo tanto, la necesidad de investigar el rol de las incubadoras en el mercado peruano tiene implicancia en las necesidades de los emprendimientos, quienes pueden tener ideas relevantes para el mercado pero tienen el reto de superar ciertas brechas de conocimiento para la gestión de las mismas.

Es importante destacar que cada ecosistema emprendedor posee características propias y está compuesto por actores propios; sin embargo, la complejidad de las interconexiones crea un universo necesario por describir en cada país donde el fenómeno se halle en desarrollo (Guerrero et al., 2017). La comparación con diferentes ecosistemas en el mundo brinda cierto grado de guía; no obstante, la variedad que construye a un ecosistema es inherente a sus características propias del contexto de su desarrollo (Koenig, 2012, citado en Theodoraki & Messeghem, 2017). Es por ello, que si bien existe información teórica sobre la composición por excelencia de un ecosistema emprendedor alrededor del mundo, sus elementos y tipos de relaciones del mismo; no existe un acercamiento propio para las características del contexto peruano. Ante esto surge la necesidad por realizar una aproximación a las características propias del país e identificar cómo este se está desarrollando con respecto a sus actores, haciendo un acercamiento especial con las incubadoras de negocio universitarias como un tipo de actor. Este acercamiento resulta relevante con el fin de iniciar con la construcción de conocimiento sobre el mismo en relación a las características propias del país; buscando que se entienda el rol de las incubadoras de negocio como organizaciones de apoyo y soporte que tienen en el ecosistema emprendedor peruano.

Es de esta manera que se muestra como en la mayoría de investigaciones el componente central ha sido el enfoque sobre los emprendimientos y su desarrollo; más no se han tocado temas relacionados a los actores diversos que intervienen y contribuyen en el proceso de crecimiento de los emprendedores como lo son las incubadoras dentro del ecosistema emprendedor (Van de Ven, 1993, citado en Cohen, 2006). Del mismo modo, diversos estudios se han desarrollado en el ámbito del emprendimiento; sin embargo, han sido realizados en países y realidades diferentes al contexto peruano. Esto genera la necesidad por describir actores y particularidades propias al contexto actual donde el emprendimiento peruano se viene desarrollando; dentro del cual se visibilice el fenómeno de la incubación. Los estudios en mención, enfocaron su área de análisis en la existencia de elementos y conceptualizaciones que brinden una primera aproximación ante el rol del ecosistema dentro de un país; así como el porqué es imperativo su crecimiento (Motoyama & Knowlton, 2006). Sin embargo, investigaciones sobre la influencia de uno de los actores más representativos como las incubadoras de negocio (Valdez, 1988) en el crecimiento y fortalecimiento del ecosistema son aún inexistentes.

Por otro lado, es necesario situar la investigación desde el aspecto de las ciencias de la gestión; explicando su relevancia y relación con las mismas. En primer lugar, la necesidad de investigar el rol de las incubadoras de negocio en el mercado peruano guarda relación con el área de conocimiento de crecimiento empresarial; el cual se vincula tanto con los emprendimientos y sus necesidades, así como el relacionamiento de los mismos con su entorno al ser organizaciones dentro de un mercado que se encuentra en un dinamismo constante. Como se indicó líneas arriba,

el Perú ha sido reconocido como un centro de emprendimiento constante; sin embargo, las brechas de conocimiento mencionadas actúan como impedimento en el desarrollo de los mismos en el largo plazo lo que proporciona el aspecto de conocer cómo esto podría ser mitigado en algún sentido. De acuerdo con Bruneel, Ratinho, Clarysse & Groen (2012), las nuevas empresas suelen no tener desarrolladas las habilidades empresariales y de gestión necesarias para afrontar el mercado; por lo que el aprendizaje que se le brinde generará un posible cambio en su comportamiento a favor de las mismas.

Adicionalmente, el estudio de las incubadoras de negocio ha tomado en consideración como parte de las unidades de análisis para explicar el fenómeno a los emprendimientos que se encuentran dentro del proceso de incubación (incubados); los cuales poseen características como la innovación, escalabilidad permanente y generador de ingresos económicos si logran mantenerse en el mercado (Hidalgo, Kamiya & Reyes, 2014). Este tipo de emprendimientos, desde las ciencias de la gestión, son importantes de observar dado que su proliferación y el correcto entendimiento de sus necesidades otorgará al gestor de incubadoras tomar decisiones sobre qué servicios necesarios deben ser aplicados en cada caso con el objetivo de asegurar su crecimiento y desarrollo. Del mismo modo, no puede dejarse de lado el enfoque sobre las etapas propias de crecimiento de un emprendimiento (Canals, 2000); ya que como se indicó las incubadoras enfatizan y centran el apoyo a emprendimientos en etapas iniciales. Por último, se tomó en consideración para el análisis del fenómeno en investigación las diversas unidades de análisis seleccionadas (emprendedores en proceso de incubación y los actores del ecosistema emprendedor peruano); brindando a la investigación una explicación de forma holística, propio de un análisis sistémico necesario en las organizaciones con el fin de entender su actividad y brindar posibles recomendaciones del caso

Finalmente, al tratarse de una investigación que emplea un caso de estudio único como base de análisis, es imperativo mostrar a breves rasgos las razones que llevaron a seleccionar el caso del Sistema de Incubación Empresarial; de forma que en el planteamiento de la problemática sea posible observar los hechos pertinentes que se buscaron trabajar a lo largo de la investigación. En primer lugar, el tiempo que la incubadora se ha mantenido en el mercado muestra la solidez de la organización por aproximadamente 23 años desde su creación en el año 1995. Adicionalmente a ello, al ser una investigación que se centra en incubadoras universitarias, se reconoce su afiliación a una de las universidades con mayor reconocimiento (SUNEDU, 2017b); ubicándose en la posición número uno de enseñanza privada superior. Adicionalmente, la incubadora ha sido albergue de ciertos emprendimientos que han surgido y se han mantenido en el mercado peruano a lo largo de los años; hecho que reconoce su labor realizada. Así mismo, el número de emprendimientos que SIE-PUCP ha tenido en los últimos años, acorde con

información interna proporcionada, se ha ido incrementando; siendo una de las incubadoras con mayor número de emprendimientos incubados.

## **2. Problema de investigación**

El dinamismo empresarial en el Perú ha ido variando con el pasar de los años, existiendo cada vez más ideas en el mercado que buscan convertirse en realidad. El progreso del país ha traído consigo un mayor número de emprendimientos creados, siendo expresado a través de una tasa de emprendimiento en etapa temprana (TEA) para el Perú de 25.1%, lo cual coloca a la economía peruana en la sexta posición a nivel global en temas de iniciativas emprendedoras (Alzamora et al., 2017). Así mismo, las personas con intenciones de emprender e involucrarse en el mercado abarcan un rango de edad bastante amplio; siendo este de 18 a 64 años de edad aproximadamente el espacio donde se decide por emprender de acuerdo con Alzamora et al. (2016) en el último informe del *Global Entrepreneurship Monitor - GEM*.

A pesar de la situación favorable del país, un considerable número de emprendimientos siguen afrontando niveles altos de fracaso en etapas tempranas; pudiendo ser sistematizadas en dos puntos relevantes: fracaso de emprendimientos durante la etapa de implementación, es decir el inicio del negocio al desconocer su correcto manejo del negocio; y la poca atención que se ha dado a los agentes que apoyan al emprendimiento con recursos en el contexto donde se desarrollan los mismos (Cohen, 2006). Ante esto, y como ha sido explicado con anterioridad, surgieron en el mercado las incubadoras de negocio como un tipo de organización que brinda soporte y apoyo a emprendedores con el fin de evitar el fracaso en etapas tempranas. Estas organizaciones se han gestado como una de las herramientas dentro de los países que propician el fortalecimiento de las nuevas ideas lanzadas al mercado.

Uno de los problemas más recurrentes a nivel Latinoamericano es la perdurabilidad del emprendimiento en el mercado a pesar del alto grado de emprendedurismo; por lo que para poder llegar a desarrollarse, ser escalable y causar impacto en las sociedades es necesario ampliar lo que se conoce como “las tres C del desarrollo emprendedor: Capital humano emprendedor; Capital social y Capital financiero” (Kantis, Federico & Ibarra, 2014, p.44). En este contexto, la creación de las incubadoras de negocio ha sido concebida como un espacio formal diseñado para estimular el crecimiento y desarrollo de nuevas empresas, mejorando sus oportunidades de adquisición de recursos (Eshun, 2007).

Según lo explicado, es imperativo situar el problema de investigación actual que se buscó desarrollar a lo largo de la presente investigación. Como se mencionó, los problemas de supervivencia de emprendimientos han sido detallados en la literatura previamente consultada; sin embargo, estas complicaciones deben ser expuestas desde el contexto peruano donde las

características propias del país estarían influenciando en su desarrollo o declive. Como se explicó, la necesidad de supervivencia de emprendimientos en el mercado generó en cierto sentido el nacimiento de las incubadoras de negocio. Estos centros han sido detallados en la literatura como organizaciones de diversas tareas para con el emprendimiento; sin embargo, no se ha especificado qué roles son los que estarían desempeñando para visibilizar su apoyo al emprendedor. Si bien el centro de la investigación y la problemática que se busca desentrañar no se centran en un problema directo al emprendimiento, lo concibe como una parte del análisis desarrollado, ya que es quien sufre de diferentes circunstancias que minan su crecimiento potencial en el mercado. Adicionalmente a lo indicado, la problemática que se busca desentrañar al identificar cuáles serían los roles que las incubadoras de negocio universitarias estarían desempeñando, de forma que sea posible visibilizar que situaciones pueden ser mejoradas en beneficio del emprendedor e incluso de la propia incubadora.

Como parte de la investigación planteada, se empleó un caso único de estudio sobre el cual se basó el análisis propuesto; de forma que la evidencia teórica sea respaldada en un caso aplicado. Como se mencionó con anterioridad en la justificación general de la investigación se hace mención del Sistema de Incubación Empresarial (SIE-PUCP), incubadora sobre la cual se centra la investigación. El SIE-PUCP, como se explicó, es una de las incubadoras más antiguas del mercado de incubación; sin embargo, en un acercamiento inicial se identificaron problemas que generan la importancia de su estudio. Si bien la incubadora nace como tal, con el paso del tiempo ha dedicado su actividad empresarial a actividades que mantengan su auto sostenibilidad. Esto ha generado que el papel de la incubadora sea minimizado y se haya considerado como poco innovador a pesar del paso del tiempo. Así mismo, y como se explicará a profundidad en capítulos posteriores, la incubadora universitaria SIE-PUCP ostenta una variedad amplia de perfiles diversos de emprendedores; hecho por el cual debería de cumplir un rol como guía haciendo referencia a las necesidades particulares de cada emprendimiento. Esta situación guarda relación con lo que respecta a su identificación de roles, ya que en cierto sentido esto explicaría que tipo de rol estaría desarrollando para con el emprendedor y sus necesidades.

Por otro lado, parte de la problemática incluye un aspecto macro de análisis, lo que resulta necesario, ya que se busca la explicación del fenómeno de una manera completa y holística; abarcando los aspectos donde la incubadora se viene desarrollando. Las incubadoras de negocio vienen a formar parte de un contexto complejo y poco analizado hasta el día de hoy conocido como ecosistema emprendedor; dentro del cual se desarrollan como un actor en la literatura (Isenberg, 2010). Diversos estudios se han desarrollado entorno al ecosistema emprendedor y la relación de este con sus actores principales; en contraste, poco se ha trabajado sobre la relación que este guarda con el trabajo de las incubadoras de negocio. Por otro lado, no se evidencia una

aproximación directa con la situación actual del ecosistema emprendedor peruano bajo la realidad de sus características inherentes; hecho que causa cierta implicancia en el desempeño de sus roles. Así mismo, la literatura relacionada (Theodoraki & Messeghem, 2017; Cohen, 2006 & Isenberg, 2010) explica que la problemática en temas de incubación ha de considerar el aspecto del ecosistema que las alberga, ya que es imperativo conocer sobre los actores del mismo y los recursos intercambiados con la incubadora para su mejor desenvolvimiento. Ante esto, en el contexto peruano, aún no se ha realizado una aproximación inicial de los actores relacionados con incubadoras ni con emprendimientos; por lo que resulta considerable realizarlo con el fin de identificar que labor y en dónde las incubadoras han intervenido. En búsqueda de un mejor entendimiento de la contribución de los emprendimientos a desarrollo de un país, también resulta importante hacer notorio el efecto de la contribución de políticas públicas instauradas, oportunidades financieras al emprendimiento, niveles de educación, cultura del país con respecto al tema de emprendimiento, el capital humano a disposición (Alzamora, Guerrero, Borda y Morales, 2016) y centros involucrados en el proceso formador del emprendedor; aspectos que fueron desarrollados para un mejor entendimiento del fenómeno de incubación en el país.

Como se puede observar, existe una necesidad por identificar la posible relación entre incubadoras de negocio con el ecosistema emprendedor que las alberga; identificando qué tipos de recursos son provechosos para la incubadora y en consecuencia para el emprendedor. Como se explicó, poco ha sido desarrollado sobre los temas de incubación y ecosistema emprendedor en el Perú a pesar de ser uno de los países con mayor índice de emprendimientos en América Latina; por lo que una aproximación inicial servirá para mostrar qué tipos de recursos brinda la incubadora y cuáles de estos recursos son a consecuencia de la interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano. Así mismo, dadas las características inherentes a la realidad del país, la identificación de los actores relacionados en el ecosistema y el tipo de trabajo conjunto realizado con las incubadoras buscarán disminuir las brechas de conocimiento sobre el papel que las incubadoras están desarrollando; de modo que sea posible su impulso y el fomento de su labor. Es por ello que se busca cubrir con la investigación aspectos como la relación que existe entre incubadoras de negocio y el ecosistema emprendedor peruano; así como detallar en qué sentido su labor puede ser potenciada para generar un mayor número de oportunidades a los emprendimientos futuros.

### **3. Preguntas de investigación**

#### **3.1. Pregunta general**

¿Cuál es el rol de la incubadora de negocios universitaria SIE-PUCP dentro del ecosistema emprendedor peruano?

#### **3.2. Pregunta específicas**

- P1: ¿Qué evidencia teórica explica el concepto de incubadora de negocios y en qué contexto se aplica?
- P2: ¿En qué situación se encuentra el ecosistema emprendedor peruano y cuáles son los actores que lo conforman?
- P3: ¿Cuáles son los principales medios por los que la incubadora SIE-PUCP se involucra en el fortalecimiento del ecosistema emprendedor peruano?
- P4: ¿De qué manera la incubadora de negocios SIE PUCP se interrelaciona con los actores del ecosistema emprendedor peruano y qué tipo de aporte brinda al desarrollo del emprendimiento?

### **4. Hipótesis de la investigación**

#### **4.1. Hipótesis general**

El SIE-PUCP cumple principalmente con los roles de formación continua al emprendedor que ingresa a la incubadora logrando que se impulse su desarrollo y disminuya su fracaso en etapas iniciales; el rol de acercamiento potencial con los demás actores del ecosistema y la relación continua con demás emprendimientos. En este sentido, la incubadora en el cumplimiento de sus tres principales roles logra estar ampliamente relacionado con el ecosistema emprendedor peruano.

#### **4.2. Hipótesis específicas**

- H1: El concepto de incubadora de negocios se traduce como un medio de apoyo en temas de gestión empresarial, brindando soporte para los emprendimientos; la cual forma parte de un ecosistema el cual es entendido como el espacio de colaboración para el desarrollo de empresas sostenibles que sean capaces de afrontar los retos del mercado.
- H2: El ecosistema emprendedor peruano se encuentra en formación en cuanto a políticas públicas de apoyo al emprendimiento, sistemas de financiamiento y cantidad de servicios de apoyo provistos para los emprendedores.
- H3: Los principales medios por los que la incubadora SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor es a través de los servicios de incubación; los cuales generan la

oportunidad de formar emprendedores con mayores conocimientos del mercado. Además, como unidad dentro de una universidad, contribuye con emprendedores que se benefician del apoyo académico interno de la universidad.

- H4: El análisis de la incubadora SIE PUCP, considerando a los actores del ecosistema emprendedor peruano, brinda una visión integral de su rol como agente promotor de la innovación y formación de emprendimientos para que el ecosistema madure y se desarrolle.

## **5. Objetivos de la investigación**

### **5.1. Objetivo general**

Identificar cuáles son los roles de la incubadora SIE-PUCP como un actor dentro del ecosistema emprendedor peruano para mejorar sus servicios de incubación y relación con el ecosistema donde la incubadora se desarrolla.

### **5.2. Objetivos específicos**

- O1: Desarrollar los conceptos de incubadoras de negocios y ecosistema emprendedor con base a la revisión bibliográfica realizada.
- O2: Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman.
- O3: Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano.
- O4: Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presentarán los conceptos teóricos pertinentes para un mejor entendimiento de la investigación. En primer lugar se buscará iniciar con el acercamiento teórico del ecosistema emprendedor, los pilares que lo integran y los modelos de ecosistema encontrados en la literatura. La segunda parte del capítulo comprenderá la definición de las incubadoras de negocio, las diferentes tipologías encontradas, el proceso de incubación haciendo énfasis en las características de las incubadoras universitarias y los roles identificados de las mismas dentro del ecosistema emprendedor. Cabe aclarar que se ha dado énfasis a las incubadoras universitarias y sus características dado los fines de la investigación. Finalmente, el capítulo culmina con la relación teórica construida sobre la base de la relación de actores del ecosistema emprendedor.

### 1. El ecosistema emprendedor: el espacio de desarrollo del emprendimiento

La aparición de los emprendimientos y su evolución no es un tema nuevo, considerando la aparición de *Sillicon Valley* por el año 1940 como epicentro de innovación (Cohen, 2006) y desarrollo de conocimiento colectivo expresado en la implementación de ideas en el mercado. El reconocimiento de la variedad de emprendimientos y las diferencias entre emprendedores, como consecuencia de ello, es un punto de partida en la literatura sobre los diferentes resultados con relación al sistema o contexto donde el emprendimiento se desenvuelve (Voelker, Stodnick & Wysong, 2012).

El término “emprendimiento” fue introducido por primera vez por el economista francés Richard Cantillon a principios del siglo XVIII; el cual hizo uso del término para referirse a la actividad que realizan aquellas personas que estaban dispuestas a tomar riesgos y la responsabilidad de administrar una idea de negocio o emprendimiento (Webster, 1977). Años posteriores, se agregó a la definición inicial aspectos que guardaban relación con las características del emprendimiento en el mercado y su rol en el mismo. De este modo, Engel y Teece (2015) agregan que no solo es la actividad de crear o administrar una idea; sino que el emprendimiento es parte de un proceso de innovación constante para convertir un nuevo producto en uno establecido dentro de un mercado.

Como se observa, ambos autores coinciden en que el emprendimiento no consiste únicamente en generar una idea sino tener la capacidad de establecerla en el mercado y poder administrarla. Parte de lo desarrollado sobre el emprendimiento se relaciona con su importancia para un país, ya que su desarrollo tendría implicancias económicas. Acorde a lo mencionado, Schumpeter (1934) aclara que los emprendedores y sus ideas de negocio son considerados uno de los principales actores de un país; ya que mediante estos se hace posible el fortalecimiento

económico. El tipo de fortalecimiento económico que se desprende de la contribución de los emprendimientos es la creación de nuevos empleos, incremento de la competitividad de un país y la motivación que generan para la tomar riesgos en el mercado, indican Cubico, Bortolani, Favretto y Sartori (2010). Es por ello que ciertos autores agregan que para poder generar el impacto deseado es necesario identificar las cualidades propias de los emprendimientos. Ante esto, Valdez (1988) describe como cualidades del emprendedor su capacidad de tomar riesgos, su capacidad innovadora y la audacia que representa como iniciador de un negocio; además de la consideración de su grado de auto-confianza para emprender (Drnovsěk, Wincent & Cardon, 2010).

Adicionalmente, la bibliografía identificada hace énfasis en las etapas que el emprendedor debe seguir como parte de su proceso de desarrollo, conocido como: proceso emprendedor. El proceso corresponde a un *continuum* de diferentes eventos y etapas que se hallan influenciados por la cultura, entorno regulador, y variables económicas aprovechables (Kantis & Federico, 2010). Estas etapas identificadas serán explicadas a continuación:

- Etapa de inserción: Se considera el inicio de la vocación por emprender a través de la motivación y habilidades existentes. Es de considerar la influencia que el emprendedor tiene detrás de su motivación como lo es la experiencia previa o el núcleo familiar involucrado en el proceso de emprendedor.
- Etapa de lanzamiento: Evalúa el proyecto a ser lanzado al mercado y parte de los recursos que serán necesarios para empezar el negocio. El primer obstáculo encontrado tiene que ver con la financiación para el inicio de la operación. Como lo afirma McAdam y Marlow (2007) el empezar un nuevo negocio o desarrollo de la idea en un mercado tiene cierto grado de complejidad; haciendo que el emprendedor tome conciencia de sus limitantes en recursos y conocimiento estratégico.
- Etapa de desarrollo inicial: Luego del lanzamiento de la idea al mercado, comienza la etapa de desarrollo inicial. La etapa se caracteriza por la búsqueda y aseguramiento de consumidores potenciales así como los problemas de operación. Los temas de expansión pueden ser considerados si se superan las etapas de dificultad.

Como se ha mencionado, los emprendimientos a nivel global son un fenómeno que generan muchas iniciativas y aprovechan oportunidades identificadas en el mercado; lo cual ha llevado a reconocer el ámbito de su operación como emprendimientos dentro de un sistema de actores relacionados conocido como ecosistema emprendedor (Voelker et al., 2012). El emprendedor como generador de nuevas ideas de negocio en el mercado, agrega Adner (2006, citado en Fernández, Blanco & Cuadrado 2015), requiere de relaciones fundamentales y recursos

para que su idea de negocio llegue a tener éxito y se desarrolle correctamente. Con base a lo indicado por los autores, los emprendimientos requieren del sistema de relaciones entendido como ecosistema, el cual será explicado con un mayor nivel de profundidad a continuación.

### **1.1. Acercamiento al ecosistema emprendedor**

El conocimiento del ecosistema emprendedor, como albergue de los emprendimientos y demás actores, tiene su origen en la comparación que se realiza con base a los estudios en ecología y los recursos que conforman la diversidad del hábitat; teniendo como resultado lo que se conoce como ecosistema (Alvedalen & Boschma, 2017; Bruns, Bosma, Sanders & Schramm, 2017; Voelker et al., 2012; Autio & Levie, 2017).

El concepto de ecosistema emprendedor surgió por los años 1980-1990 a través de debates sobre emprendimiento y sus implicancias (Spigel & Harrison, 2013); sin embargo, la mayoría de estudios se hallan en formulación debido a la reciente atención que se ha puesto sobre el tema (Isenberg, 2010). Zahra y Nambisan (2012) se refieren al ecosistema emprendedor como una red que se crea producto de los años de evolución en las relaciones que se dan dentro de la industria y sus partes. Por su parte, Isenberg (2010), lo definen como un grupo de elementos existentes en un espacio, capaces de interrelacionarse de maneras complejas creando un sistema de recursos. Como se observa, los autores coinciden en el entendimiento del ecosistema emprendedor como un espacio de relaciones; los cuales han brindado al emprendedor un espacio propicio para su desarrollo.

La función principal del ecosistema emprendedor, como lo señala Spigel y Harrison (2013, p.2), radica en el concepto de “paraguas” de beneficios y recursos producidos o adquiridos por las comunidades donde los emprendimientos se desarrollan; de manera que sean el soporte que necesitan para el crecimiento, sobrevivencia y expansión incremental. Con el fin de generar desarrollo y expansión, no únicamente debe basarse en los nuevos emprendimientos y sus ideas de negocio; por el contrario debe de considerarse el liderazgo, el capital, los mercados, consumidores, grupos de apoyo, etc (Isenberg, 2010) que combinados generen sinergias en el impulso a los emprendimientos. La complejidad de los organismos y su interacción determinará el grado de influencia que este tendrá sobre el ecosistema, haciendo posible su desarrollo o declive. Acorde con el WEF (2009, citado en Hernández & Gonzáles, 2017) es importante reconocer el ecosistema emprendedor de cada país o región con el fin de conocer los elementos que lo conforman, así como el resultado de las interacciones y la manera en que se convierten en el principal impulsor del emprendimiento.

La aparición del término “ecosistema emprendedor”, explicado anteriormente, sugiere características propias de acuerdo al lugar de su desarrollo y factores con los que se cuenta. Sobre

la base de ello, la variedad de ecosistemas emprendedores y su dinamismo se caracterizan por elementos afines y específicos para cada tipo de realidad; sin embargo, Feld (2012, citado en Hernández & Gonzáles, 2017) explica que la particularidad de cada ecosistema debe considerar las siguientes condiciones para tener un ecosistema eficaz; entendido como capaz de generar relaciones entre actores:

**Tabla 1: Condiciones del ecosistema emprendedor eficaz**

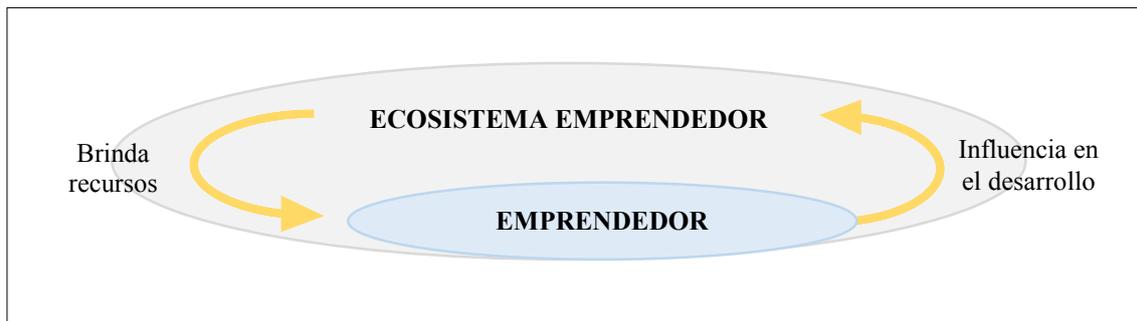
Condiciones	Explicación
Facilitadores	Dirigen el apoyo al ecosistema mas no dirigen el ecosistema.
Compromiso de los líderes	Debe ser a largo plazo conjuntamente con los mentores.
Eventos	Debe ser continuo para toda la comunidad empresarial el sentimiento de pertenencia a la comunidad emprendedora.
Voluntad	De experimentar, asumir retos, superar las fallas para que el emprendimiento evolucione.
Comunidad de empresarios	Abierta a nuevos miembros para incrementar el número de actores del ecosistema.
Densidad de empresarios	Alto número de empresarios e inversionistas.
Nuevas empresas	Es necesario que los emprendimientos se autofinancien al inicio dentro del ecosistema, hasta que haya más cercanía entre empresarios e inversores.
Actitud de despegó	Colaboración entre actores

Adaptado de: Feld (2012, citado en Hernández & Gonzáles, 2017).

Tomando en consideración las bases de un ecosistema emprendedor eficaz, es determinante considerar aspectos como la financiación en un ecosistema; el cual debe considerar un primer acercamiento con inversores a fin de lograr una relación con ellos para el futuro. Del mismo modo, el manejo de las complicaciones debe permitir al emprendedor identificar falencias e introducir cambios con el fin de mejorar puntos débiles de gestión. Por consiguiente, la acción de los actores debe promoverse a través de eventos que contribuyan con la pertenencia al ecosistema; logrando una interacción mayor de sinergias dentro del ecosistema y sus actores. Simatupang, Schwab y Lantu (2015, s/p) señalan que una participación activa de los actores identificados puede funcionar como un “factor de éxito en el desarrollo de ecosistemas emprendedores logrando un ecosistema efectivo de relaciones”.

Investigadores sobre el tema (Isenberg, 2010; Valdez, 1988; Cohen, 2006; Ahmad & Seymour (2008) han concebido un reconocimiento a dos elementos primordiales en la dinámica del emprendimiento (como nuevo negocio en el mercado): el emprendedor y el ecosistema en el que se gesta. Como lo menciona Valdez (1988), los dos elementos de la dinámica del emprendimiento pueden ser resumidos bajo una secuencia de disponibilidad de recursos y la influencia en el desarrollo.

**Figura 1: Dinamismo del ecosistema emprendedor**



Adaptado de: Valdez (1988)

La figura 1 mostrada resume la interacción que se observa en el dinamismo del ecosistema. Valdez (1988) afirma que la estructura del entorno donde los emprendedores se desempeñan incide directamente como un conjunto de influencias. Por su parte, Hannan y Freeman (1977, citado en Valdez, 1988) agregan que la estructura del ecosistema emprendedor contiene un conjunto de elementos que propician que el emprendedor sea capaz de desarrollarse en el mercado. Es por ello que el ecosistema emprendedor actúa como un generador de recursos, el cual trae como resultado la influencia en su desarrollo propio y expansión del ecosistema mismo. El ecosistema emprendedor típico debe buscar establecer empresas nueva, aprovechando los recursos a disposición del emprendedor para su desarrollo (Zahra & Nambisan, 2012).

### **1.2. Pilares del ecosistema emprendedor**

El ecosistema emprendedor es entendido como el concepto que enfatiza la interdependencia de actores y recursos dentro de una comunidad dónde existen líderes y políticas suficientes para lograr el beneficio al emprendedor (Stam, 2015). Como parte de la definición del ecosistema emprendedor, deben ser reconocidos los “pilares” (World Economic Forum, 2014) o dominios; los cuales son entendidos como la desagregación del ecosistema en aspectos diferentes (Isenberg, 2010); los cuales son necesarios en un ecosistema emprendedor para su desarrollo y evaluación. Como lo postula Voelker et al. (2012), no existe un único modelo de ecosistema emprendedor, estos se encuentran diferenciados de acuerdo a las características propias a cada realidad económica. A pesar de ello, de acuerdo a la investigación realizada por parte del World Economic Forum (2014), es posible encontrar similitudes en los pilares que rigen a los ecosistemas emprendedores a nivel global. Estos pueden ser; identificados independientemente de la distinción entre economías avanzadas, en proceso de crecimiento o aquellas que están emergiendo (Voelker et al., 2012). La explicación de los pilares se dará con base a lo propuesto por el World Economic Forum (2014) e Isenberg (2010); identificando los puntos contrapuestos y concordantes:

**Figura 2: Pilares del ecosistema emprendedor acorde el World Economic Forum**



Adaptado de: World Economic Forum (2014)

**Figura 3: Pilares del ecosistema emprendedor acorde Isenberg**



Adaptado de: Isenberg (2010)

Como se puede observar existen seis puntos en concordancia con respecto a las dimensiones del ecosistema emprendedor expresados en la literatura; sin embargo se diferencian en dos puntos los cuales el autor (Isenberg, 2010) considera a las universidades y el nivel de educación dentro de la dimensión de capital humano. Cada dimensión será explicada a continuación con base a la perspectiva de Isenberg (2010) como forma de estandarización de información, evitando confusiones futuras entre los elementos y pilares determinados. La selección de la perspectiva del autor, para fines de la investigación, se ha generado a partir del mayor empleo de la división de los pilares del ecosistema en seis; haciendo que el aporte de la investigación pueda ser contrapuesto y genere puntos de concordancia. La mención de los ocho

pilares considerados por el World Economic Forum han sido empleados como una forma de presentación de las distinciones en la literatura; sin embargo, como se explicó la postulación de Isenberg será empleada en la investigación.

### ***1.2.1. Accesibilidad a mercados***

Un mercado es considerado accesible siempre y cuando existan clientes con disposición de compra; fuente importante de toda empresa. La accesibilidad a los mercados se considera clave debido a las consideraciones de clientes potenciales y la combinación de agentes del mercado que permitan moldear las ideas de negocio. Para una organización en etapa inicial, los flujos de ingresos pueden ser inexactos y poco predecibles. Finalmente, es importante considerar las redes internacionales de compra con el fin de estimar la escalabilidad de la idea de negocio (Ojeda & Rodríguez, 2011).

### ***1.2.2. Capital humano***

Toda organización en etapa inicial debe verse reforzada por la calidad de las personas, dotadas con habilidades necesarias que permitan el escalamiento de las empresas en el futuro. Los componentes claves del capital humano se consideran como: la experiencia empresarial, talento y el acceso a personas capaces. En relación al nivel de educación y las universidades (World Economic Forum, 2014) las empresas en etapa inicial, se beneficiarán de los grupos de personas con cierto grado de educación; con una promoción constante de organizaciones de apoyo como las incubadoras de negocios que hagan viable la promoción de capacidades de aprendizaje. La profundidad de la formación de los emprendedores está relacionada directamente con el espíritu emprendedor y el grado de innovación que se pueda alcanzar a través del trabajo conjunto.

### ***1.2.3. Fondos y financiamiento***

Las empresas en operación, sobre todo emprendimientos, requieren de capital para operar sus negocios; sin embargo los recursos financieros son limitados ya que no son totalmente alcanzables e identificados en una misma proporción en los diferentes mercados (Stam, 2015). La necesidad por recursos financieros se genera por motivos propios a la operación como cubrir de equipos, instalaciones y demás. Los fondos y financiamiento son posibles de ser considerados de cuatro fuentes recurrentes: familia, inversores ángeles, capital de riesgo y el endeudamiento con terceros. En ocasiones una empresa puede atraer capital sin embargo este puede no ser suficiente, convirtiéndose en un limitante. Schwarzkopf (2016) agrega que el financiamiento inicial cumple un rol principal de soporte de actividades; indicando que las diferencias entre un ecosistema con fuertes redes de inversión y otro que no se pueden visibilizar ampliamente en el éxito de las *startups* y su desarrollo en el ecosistema.

#### ***1.2.4. Sistemas de soporte o mentoría***

De acuerdo a Isenberg (2010), las regiones y países poseen diferencias en la calidad de personas disponibles a prestar servicios en general. Si se desea lograr que una empresa sea escalable, debe considerarse tres componentes del pilar de soporte o mentoría: las personas mentores o asesores, los servicios profesionales brindados en espacios de aprendizaje y las incubadoras o aceleradoras. Los emprendedores requieren de diferentes herramientas y recursos a través de sus etapas de crecimiento; por lo que para el emprendedor resulta necesario integrar los conocimientos brindados por las redes de mentoría para poder reproducirlos (Schwarzkopf, 2016)

#### ***1.2.5. Gobierno y regulaciones***

Existen diferencias entre las políticas regulatorias entre países, las cuales actúan como aceleradoras o inhibidoras de la operación de las empresas en su etapa inicial. Existen tres componentes dentro de este pilar necesarios para el desarrollo de un buen ecosistema emprendedor: facilidades para el inicio de una empresa, incentivos fiscales y políticas que sean favorables a los negocios. Para Schwarzkopf (2016), es importante indicar que el gobierno establece, en la mayoría de los casos, el marco político y legal para emprender; generando el fomento del espíritu empresarial y reglas de acción entre los actores. Por lo que el marco regulatorio, significaría en cierto sentido las reglas de acción que se gestan en el ecosistema.

#### ***1.2.6. Soporte cultural***

Las principales discusiones sobre el ecosistema emprendedor consideran como fortaleza de su desarrollo en el apoyo de la cultura para el emprendimiento. Si en una sociedad desde los grupos más pequeños hasta los empresarios no se está dispuesto a aceptar empresas nuevas e ideas audaces; es casi imposible que las condiciones sean fáciles para emprender en ese contexto (Schwarzkopf, 2016). Las diversas contribuciones al ecosistema emprendedor y su desempeño tienen en consideración la adaptación de la cultura hacia una impulsora de ideas nuevas en el mercado. Dentro de los componentes del pilar cultural se encuentran: ecosistemas empresariales internos y de modelos exteriores, índices, tolerancia al riesgo y fracaso, modelos de gestión y promoción de altos grados de innovación; indica Isenberg (2010).

Como se puede observar, los pilares del ecosistema en mención muestran en líneas generales las postulaciones teóricas que indican lo que cada pilar debería de contener para ser de apoyo a los emprendedores. La accesibilidad a mercados es indispensable si se toma en consideración a los clientes y competidores potenciales, como se menciona. Por su parte, los fondos de financiamiento, actúan en el ecosistema como una forma de viabilizar las ideas de negocio; básicamente en la ejecución de las mismas dadas las limitantes de diferentes realidades.

En relación al soporte cultural, resulta ser una de las más grandes fuentes de apoyo emprendedor, que como se menciona puede mostrar el éxito o fracaso de iniciativas. En relación a lo encontrado para el capital humano, el cual guarda relación con el soporte de mentoría y acciones de gobierno; ya que ambos consideran a la calidad de las personas para su aporte al ecosistema emprendedor. Como se observa, cada parte identificada dentro de cada pilar del ecosistema muestra las consideraciones que el dinamismo del ecosistema emprendedor requiere; causando cierta implicancia en su desarrollo y crecimiento.

### **1.3. Modelos de ecosistema emprendedor**

A continuación, con base a la revisión bibliográfica realizada, se presentarán las particularidades identificadas para modelos de ecosistemas emprendedores en el mundo; culminando la revisión teórica con el caso Latinoamericano. El objetivo de esta revisión teórica tiene como fin visibilizar las características propias del ecosistema global del que forma parte el Perú, identificando las características propias al contexto de su desarrollo y particularidades.

#### ***1.3.1. Modelos de ecosistema a nivel mundial***

En el mundo existe una gran diversidad de ecosistemas emprendedores que varían dramáticamente en amplitud y profundidad. Esto quiere decir que en diferentes ubicaciones geográficas existirán diferentes ecosistemas con distintos niveles de desarrollo, incluyendo el nivel de interrelación entre los actores del propio ecosistema y su capacidad para trabajar de manera conjunta y lograr los objetivos esperados.

Actualmente, uno de los ecosistemas emprendedores que se encuentra más desarrollado es el de Estados Unidos en el cual podemos ver ejemplos de éxito basados en emprendimientos que se han originado en el “*Silicon Valley*” (Hernández & González, 2015). El espacio generado a partir de la creación de “*Silicon Valley*” resulta ser aquel que cuenta con mayor concentración de negocios con potencial de innovación, financiados por inversionistas con miras a escalar globalmente (Henton, Walesh & Brown, 2001).

De acuerdo al *Global Entrepreneurship Index* GEI (Ács et al., 2017), que es la medición de la actividad emprendedora con resultados económicos (Inácio, Autio, Morini, Prado & Avancchi, 2016), Estados Unidos se encuentra en la posición #1 dentro de #137 puestos de países a nivel global. Esta posición lo sitúa como uno de los principales ecosistemas emprendedores según la metodología del GEI, englobado en tres aspectos principales: los cuales son el score “GEI”, el score “individual” y el score “institucional”.

**Figura 4: Score GEI del ecosistema emprendedor de Estados Unidos**



Adaptado de: Ács et al. (2017)

Dentro del score del GEI, que mencionan los autores, se hallan variables claves que se han identificado sobre la base del modelo de ecosistema emprendedor estadounidense; tomado como uno de los modelos o referentes en donde se promueve el desarrollo del emprendedor en diversos ámbitos y se incentiva la generación de nuevos negocios o *startups* que buscan revolucionar el mercado. Las variables claves mencionadas son:

*a. Actitudes Empresariales*

Referido a la actitud general que tiene la población de un país sobre el reconocimiento de oportunidades, la valoración de los emprendedores exitosos, la aceptación de los riesgos asociados al inicio de un emprendimiento y a las habilidades necesarias para crear y desarrollar empresas exitosas. Las actitudes empresariales, de acuerdo a lo indicado en los pilares del ecosistema pos Isenberg (2010), se contrasta con el pilar cultural ya que el país busca acrecentar la valoración de emprendedores exitosos y la asimilación del riesgo propio a emprender.

*b. Habilidades Empresariales*

Son las características claves que un país debería de tener en sus empresarios, las cuales determinarán el potencial de crecimiento que pueden tener los nuevos emprendimientos; por ejemplo: la motivación para aprovechar las oportunidades ante una posible necesidad, la capacidad para adoptar y absorber nuevas tecnologías e innovar, el nivel de educación que tiene el emprendedor y las capacidades para incursionar en el ámbito digital. Como se indica dentro de los aspectos claves del GEI, los niveles de educación son importantes si se considera a nuevos emprendimientos y sus capacidades a desarrollar. Isenberg (2010) lo considera las habilidades empresariales dentro del pilar de nivel de educación; pilar donde los aspectos formativos y organizaciones que intervienen hacen posible un nivel de conocimiento considerable para el emprendedor.

### c. Aspiraciones Empresariales

Las aspiraciones empresariales son los esfuerzos de los emprendedores en las etapas iniciales para la introducción de nuevos productos o servicios, los cuales requieren de un soporte y seguimiento especializado. El desarrollo de nuevos procesos innovadores en producción, la internacionalización y el crecimiento de su negocio se dan con el objetivo de generar rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Como lo indica Isenberg (2010), parte de lo explicado sobre el ecosistema emprendedor, radica en el fortalecimiento del pilar de soporte y mentoría; de modo que sea posible brindar el soporte especializado necesario al emprendimiento como ocurre para Estados Unidos.

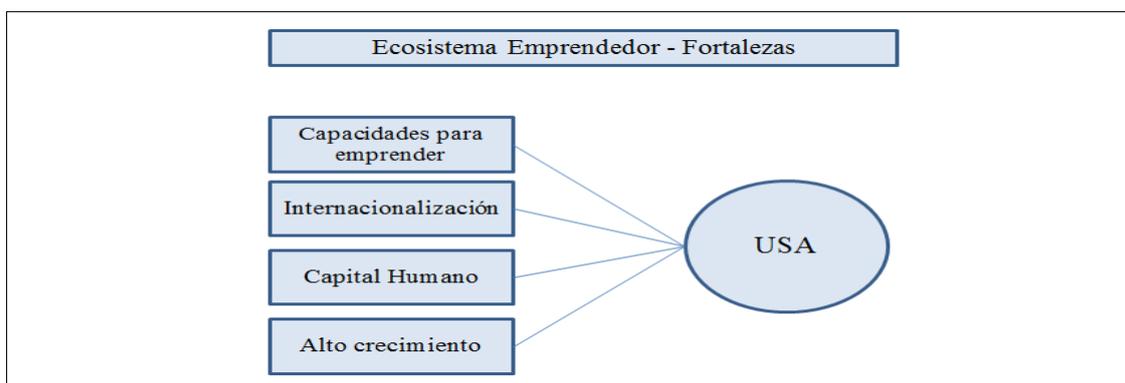
Sobre la base de estas características se menciona que:

Estas tres características se sitúan en 14 pilares, cada uno de los cuales contiene una variable individual e institucional que corresponde a los aspectos micro y macro del emprendimiento. A diferencia de otros índices que incorporan solo variables institucionales o individuales, los pilares del GEI incluyen ambos. Estos pilares son un intento de capturar la naturaleza abierta del espíritu empresarial; analizarlos puede proporcionar una visión detallada de las fortalezas y debilidades de los que figuran en el Índice (Ács et al., p. 78).

Por otro lado, dentro de las variables institucionales, es importante destacar el reflejo que estas brindan sobre el apoyo institucional estadounidenses al desarrollo del ecosistema emprendedor; siendo el papel del Estado uno de los principales motores. Ejemplo del apoyo brindado se refleja a través de la satisfacción de la demanda de servicios o los programas que incentivan el crecimiento y desarrollo de nuevos negocios o las políticas públicas diseñadas para este segmento. La medición a través del *score* institucional también considera la madurez de sus instituciones para conducir un plan sostenible que brinde oportunidades al emprendedor y promueva el desarrollo de sus capacidades; teniendo en consideración la experiencia de profesionales con conocimiento del mercado y de las necesidades básicas de los emprendimientos.

Por otro lado, en el Alzamora et al. (2017) se identificó las principales fortalezas que un ecosistema emprendedor debería considerar, tomando como modelo al ecosistema emprendedor estadounidense, con base a los pilares que garantizan su adecuado funcionamiento y desempeño; estas fortalezas se observan a continuación:

**Figura 5: Fortalezas del ecosistema emprendedor de Estados Unidos**



Adaptado de: Global Entrepreneurship Index (2017, p. 251)

Las fortalezas identificadas nos dan una visión clara de por qué Estados Unidos tiene un modelo de ecosistema emprendedor más desarrollado que otros países. En primer lugar, este país cuenta con un aspecto clave, los cuales son sus propios emprendedores. Esto se traduce en dos de sus grandes fortalezas, “Capacidades para emprender” y “Capital Humano”. Por otro lado, es importante destacar el énfasis del modelo estadounidense en el aspecto global o la internacionalización de sus negocios, ya que ha sido un pilar para el crecimiento de su país, lo cual lo ha llevado a garantizar las facilidades necesarias para ofrecer un entorno adecuado que promueva el descubrimiento de oportunidades y la innovación.

### ***1.3.2. Modelos de ecosistema emprendedor Latinoamericano***

En la última década, los países Latinoamericanos han obtenido grandes resultados en temas de emprendimiento. Debido a la gran influencia con la que han ingresado los programas gubernamentales, se ha visto reflejado el impacto en el número de *startups*; así como la documentación del desarrollo de su ecosistema emprendedor proporcionando recursos públicos tangibles e intangibles para su formación y crecimiento (Camayo, Vásquez & Zavaleta, 2017).

En América Latina los modelos de ecosistema emprendedor tienen como base institucional a dos actores (FOMIN & PRODEM, 2014) los cuales han venido contribuyendo con la disminución de las brechas de conocimiento y en el apoyo económico a través del financiamiento de emprendimientos: Fondo Multilateral de Inversiones – FOMIN y el Programa de Desarrollo Emprendedor PRODEM. La contribución sistemática ha conseguido generar negocios innovadores, haciéndolos sostenibles en el tiempo con un impacto para la región Latinoamericana.

El primer actor reconocido en la literatura e investigaciones recientes es el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual tiene como rol fomentar la inversión y promoción para el desarrollo del sector privado. Como parte de este programa, el FOMIN (OECD, 2016) ha buscado apoyar a emprendedores y MYPES con potencial

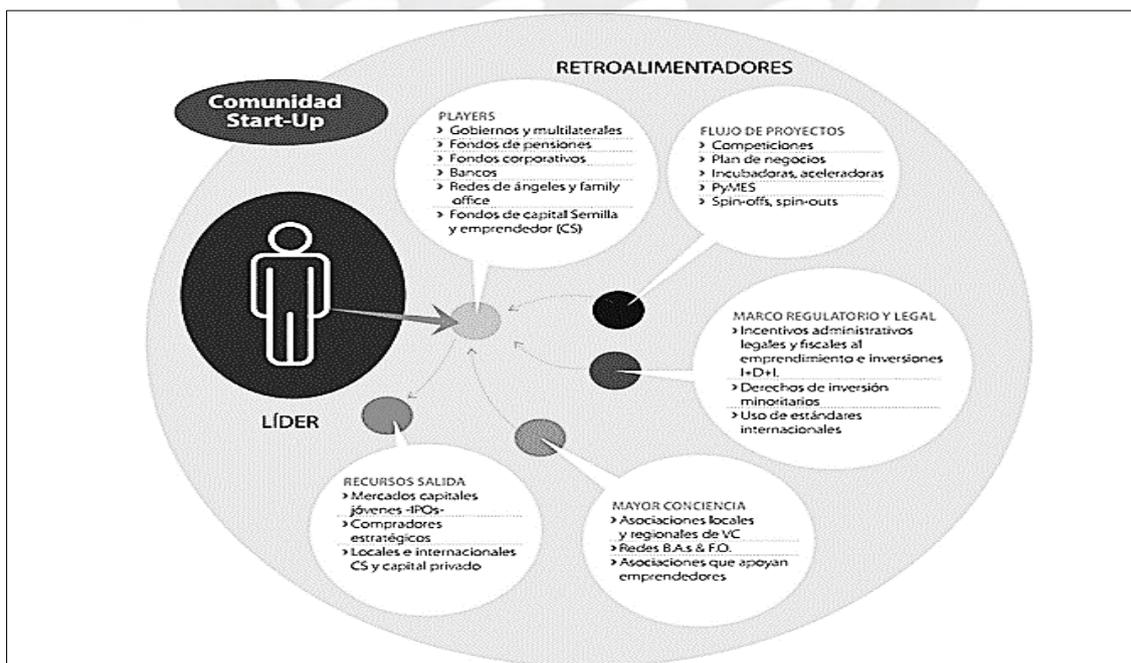
para generar un alto impacto en su ecosistema emprendedor, a través del financiamiento en sus primera etapas de desarrollo. Este financiamiento se da a través de capital semilla o inversiones ángeles y tiene como objetivo fortalecer el ecosistema emprendedor latinoamericano.

El segundo actor es el Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM), el cual tiene como fin fomentar el emprendedurismo, la innovación y el desarrollo en América Latina a través de la creación y difusión de conocimiento en toda la región (PRODEM, 2017). Asimismo busca brindar asistencia técnica a organismos públicos y privados con base al diseño, implementación y formación de profesionales (FOMIN & PRODEM, 2014).

Asimismo, es importante destacar que las empresas de rápido crecimiento tienden a mejorar sus posibilidades de éxito cuando se insertan en un ecosistema emprendedor que fomenta el desarrollo empresarial e innovación (Arruda, Nogueira & Costa, 2013). Por lo cual, la participación de estas instituciones y las iniciativas que promuevan serán claves para el crecimiento de los ecosistemas emprendedores en cada uno de los países en América Latina. De la misma manera, a través de investigaciones sobre el ecosistema latinoamericano se tiene conocimiento de sus principales actores; como lo son las incubadoras de negocios, aceleradoras, pre-incubadoras, red de inversionistas, instituciones especializadas, facilitadores, instituciones del Estado, fundaciones, empresas privadas, organizaciones legales, la banca, etc.

Dada la diversidad de modelos de los países de América latina, se ha utilizado el modelo propuesto por el FOMIN y PRODEM (2014) como parte explicativa:

**Figura 6: Pilares del ecosistema emprendedor acorde el World Economic Forum**



Fuente: FOMIN & PRODEM (2014, p.39)

El modelo de ecosistema emprendedor presentado resume al emprendedor o emprendimiento como “líder” (FOMIN & PRODEM, 2014) y lo pone como foco que se ve afectado o influenciado por una serie de factores que provienen desde mercados especializados para conseguir financiamiento o contactos nacionales e internacionales, ONG’s o asociaciones civiles, marco legal o regulatorio, etc. Dentro de este modelo se tiene que destacar que a pesar de las diferencias entre los ecosistemas emprendedores de los países de Latinoamérica, cada ecosistema emprendedor funciona como único y no debe buscarse la homogeneización. Dicho esto, se debería tomar en cuenta que existen variables claves o actores comunes, los cuales se presentan en este modelo y deberían ser utilizados para tener una visión integral de los ecosistemas latinoamericanos.

Siendo explicado el ecosistema emprendedor como aquel espacio de interrelaciones de actores y de aprovechamiento de recursos; es propio hacer énfasis en uno de los actores que se encuentran dentro del pilar referido al soporte y mentoría: las incubadoras de negocio. Las incubadoras de negocio han funcionado por años como las redes de soporte empresarial y desarrollo de emprendimientos con mayor difusión en los mercados (Brooks, 1986); siendo considerado su actividad como aporte en el desarrollo de los ecosistemas. Parte de las definiciones con respecto a las incubadoras de negocio, los procesos, elementos, y el tipo de interrelación serán explicados en el acápite siguiente.

## **2. Las incubadoras de negocios: un actor en el ecosistema emprendedor**

La incubación de empresas o negocios ha sido difundida por más de 40 años en diferentes investigaciones referentes a emprendimientos y a sus oportunidades de desarrollo en diferentes mercados (Allen & McCluskey, 1990; Bruton, 1998; Lalkaka, 2001; Finer & Holberton, 2002 y Aernoudt, 2004). La primera incubadora de negocio nació en New York durante el año 1952 bajo el nombre de Batavia; fenómeno replicado de igual forma en Europa - Gran Bretaña (Epure & Cuşu, 2010); en ambos casos fueron desarrolladas como un medio de soporte a las organizaciones en etapa inicial o “empresas jóvenes”, como las llama Megginson (2004). El término “incubación” proviene de la analogía que Finer y Holberton (2002) hacen con la situación de los bebés recién nacidos y la precariedad ante un nuevo mundo empresarial; así como el soporte que necesitan dada su condición de fragilidad y vulnerabilidad durante las etapas iniciales (Martins & Terezinha, 2016). De esta forma, las empresas jóvenes pueden ser entendidas como los nuevos “bebés”, haciendo un símil, en un mercado desarrollado y altamente competitivo.

En la revisión bibliográfica, existen diferentes acepciones referentes al término “incubadoras de negocio”; cada una de ellas adaptada según la perspectiva de cada autor y las modificaciones según el año de la investigación. Brooks (1986), uno de los pioneros del tema,

señalaba que las incubadoras de negocio son definidas como aquellas instalaciones que proporcionan a empresarios nuevos una “piscina” de servicios compartidos de apoyo para reducir los gastos generales, asistencia profesional y de gestión, y la asistencia para adquirir capital semilla. Por otro lado, para Allen y McCluskey (1990), el tema de las incubadoras ha emergido en la historia como medio de disminución de brechas de conocimiento; problema al que se han enfrentado los emprendedores por décadas. Ambos autores reconocen la existencia de este tipo de organizaciones como una forma de sobrellevar brechas de conocimiento inicial y los retos que los nuevos empresarios deben afrontar a través de organizaciones como las incubadoras de negocios.

Según Hackett y Dilts (2004b), una incubadora de negocio puede ser definida como aquel espacio físico donde se proporciona a los “clientes” o “inquilinos”, como los llama, un sistema de gestión estratégica que facilite recursos y disminuya el costo de un posible fracaso. Mbewana y Buys (2007), agrega a la definición de Hackett y Dilts (2004b), el énfasis que debe de hacerse a las incubadoras de negocio sobre su rol como fomentadoras de ideas de negocio y la asistencia plena sobre las “lagunas de conocimientos” a través de un periodo establecido. En contraste, Eshun (2009), define a las incubadoras de negocio como un entorno diseñado formalmente para estimular el crecimiento y desarrollo de nuevas empresas; siempre y cuando se dé prioridad al conjunto de beneficios que el ambiente brinda aún frente al espacio físico, como lo prioriza Hackett y Dilts (2004b). El punto en común dentro de los autores recae sobre la adquisición de oportunidades y nuevos modelos de gestión de ideas; los cuales son los facilitadores de desarrollo y sobrevivencia en el mercado u entorno.

La propuesta de Fominienė y Mackevičius (2012) cuenta con mayor difusión dentro de la bibliografía revisada ya que prioriza como objetivo central de las incubadoras de negocio la definición de los roles y servicios que ellas brindan. Los autores se ocupan de definir a las incubadoras como aquellas organizaciones que proveen el soporte necesario, ya sea dentro de un espacio físico o no, a nuevas organizaciones con el único objetivo de facilitar su desempeño exitoso e integración en los mercados competitivos.

Las diferentes definiciones varían según la aproximación de la visión de cada autor, teniendo en consideración el tiempo en el que éstas incubadoras han pasado por un proceso de transformación en busca de la adaptación a las nuevas necesidades de mercado y la diversidad de los propósitos de los emprendimientos (Khalid, Gilbert & Huq, 2012). Para fines de la investigación, se empleara como guía lo que se entiende de una incubadora de negocio según lo postulado por Fominienė y Mackevičius (2012); ya que definen a las incubadoras de negocio como organizaciones de apoyo para facilitar el desempeño de emprendimientos, haciendo énfasis

en sus roles y en los servicios brindados al emprendedor. La postulación de los autores, brinda un soporte al objetivo general de la investigación, el cual busca identificar los roles propios de la incubadora dentro del ecosistema emprendedor peruano, el cual ha sido antes ya descrito.

En adición a la identificación teórica de las incubadoras de negocio, es importante hacer una especificación sobre los tipos de emprendimientos propios de las incubadoras de negocio; lo cual brinde un mejor entendimiento de sus características particulares. Con el paso de los años, Investigadores del tema (Audretsch, Kuratko & Link, 2016) encontraron dos diferenciadores con base a características específicas de emprendimientos pertenecientes a las incubadoras de negocios. Hébert y Link (1989b) indican que el tipo de emprendimiento perteneciente a las incubadoras de negocio, en su mayoría, tienen características específicas, haciendo mención de dos tipos encontrados con recurrencia a medida del surgimiento de las incubadoras de negocio y cambios en el mercado: emprendimientos estáticos y los dinámicos.

Los emprendimientos estáticos son aquellos conocidos como tradicionales, enfocados en la captación de oportunidades con base a sus características y recursos (Ebbbers, 2013). En relación al emprendimiento dinámico, las investigaciones que lo definen han sido desarrolladas hace muy poco tiempo en la literatura; sin embargo, modelos de la OECD lo han conceptualizado bajo el nombre de *startups*, o emprendimientos con potencial de innovación, ya que son identificadas como ideas disruptivas en comparación a modelos de negocios tradicionales (OECD et al., 2016). El término *startup* es básicamente empleado en pequeños negocios con el fin de hacer referencia a los emprendedores que han generado recientemente un emprendimiento; haciendo referencia en la mayoría de situaciones a emprendimientos tecnológicos o aquellos recientemente desarrollados sin apoyo sostenible del mercado (Nagayya & Appa, 2017, p. 9). La característica central de este tipo de emprendimiento descansa en su base impulsora de innovación y escalabilidad en la economías donde se desarrolle; así como la competencia que genera en el mercado (Audretsch et al., 2016).

Las diferencias específicas entre ambos tipos de emprendimientos pueden ser condensadas en relación a sus características. Se define al emprendedor estático como aquel con el rol principal de ser director de su idea, usualmente carece de financiamiento y se dedica al mercado cotidiano; mientras que el dinámico tratará de asumir riesgos en la incertidumbre (dado su modelo de negocio), será innovador y buscará ser diferenciado en el mercado a través de ideas escalables (Hébert & Link, 1989a). El emprendedor dinámico será capaz de explotar y utilizar las oportunidades que hacen conexión directa con sus habilidades (Gries, Jungblut & Naudé, 2015).

Hasta el momento no existe una definición única en relación a los emprendimientos dinámicos o *startups*; sin embargo ha sido posible distinguirlos con base a dos formas: según su

desempeño en el mercado y otras con base en las características del negocio (innovador y disruptivo) (OECD, 2016), muchos de los cuales comparten características con los modelos de negocios propuestos en el caso de estudio de la investigación.

## 2.1. Elementos de incubación

Un punto importante a considerar dentro del contexto de las incubadoras de negocio es lo referido a los elementos que estas poseen para responder a las necesidades de los emprendimientos. Dentro de la literatura, Kjaer y Berg (2016), Cohen (2006) y Eshun (2009), abordan el tema de los elementos a partir de una revisión de los más destacados y definidos como parte de los programas de incubación independientemente de su tipología. En contraste, Grimaldi y Grandi (2005), Epure y Cuşu (2010) y Al-Mubaraki y Schrödl (2011), sistematizan los elementos de las incubadoras como características que generan diferencias entre una tipología y otra. La distinción de elementos brinda una mejor contextualización de los puntos donde una incubadora podría poseer una ventaja sobre otra, aplicando los elementos diferenciales; o una equiparación de oportunidades empleando los elementos comunes a los diferentes tipos de incubadoras de negocio.

**Tabla 2: Elementos de incubación**

Elemento		Explicación	Autores
Sin relación a la tipología de la incubadora	Gerencia o dirección de la incubadora	Conductor de la gestión de la incubadora, asignación de recursos, cumplimiento de objetivos y alto grado de conocimiento.	Kjaer y Berg (2016) Cohen (2006) Eshun (2009)
	Red entre incubadoras	Variedad de redes de incubadoras asociadas a la principal que permiten el intercambio e interacción de ideas y personas en el proceso formativo.	
	Servicios de Apoyo	Asignación de tiempo en asistencia legal, financiera, consultoría, etc. Catalogado como soporte “no material”.	
	Infraestructura	Espacios físicos para desarrollo de actividades que permitan el desarrollo de los emprendimientos ante sus limitaciones iniciales de espacio.	
Con relación a la tipología de la incubadora	Misión	Determina su orientación según sea fines de lucro, sin fines de lucro, sociales, etc. Esto haría distinción en los incubados aceptados e objetivos propuestos.	Grimaldi y Grandi (2005) Epure y Cuşu (2010) Al-Mubaraki y Schrödl, (2011)
	Sector de la incubadora	Los emprendimientos guardarán relación con la industria o sector donde la incubadora se desempeñe.	
	Localización de la incubadora	La distinción de la localización asigna la tipología de la incubadora así como los grupos de interés alrededor del emprendimiento	
	Origen de la idea y mercado	La operación de la incubadora de acuerdo al sector de la misma propicia que los objetivos y la modelización de la idea de negocio sea trabajada con estrategias y modelos diferentes de incubación.	

Adaptado de: Kjaer y Berg (2016), Cohen (2006), Eshun (2009), Grimaldi y Grandi (2005), Epure y Cuşu (2010) y Al-Mubaraki y Schrödl, (2011)

Como se puede observar, para los autores las distinciones realizadas muestran elementos que forman parte de los programas de incubación; los cuáles pueden ser combinados para lograr una ventaja estratégica aplicada a las incubadoras de negocio. Los elementos teóricos considerados independientemente de la tipología de las incubadoras de negocio; muestran una orientación más preponderante hacia la infraestructura brindada, servicios de apoyo sin dejar de considerar la parte humana en cuanto a la dirección y alta gerencia de la incubadora se refiera. Estos elementos considerados por los autores propician que la incubadora tenga un elemento diferenciador en su oferta. Por otro lado, en relación a los elementos que si guardan relación con cada tipo de incubadora; como la misión u origen de la idea de negocio, ubican a la incubadora en ciertos ámbitos de desarrollo y con un apoyo más especializado al emprendedor. Las distinciones encontradas en la teoría fueron condenadas a fin de mostrar los elementos encontradas a lo largo de la literatura como consecuencia de los cambios de mercado y el surgimiento de nuevos tipos de incubadoras de negocio en el mercado. Finalmente, la distinción de elementos que puede poseer una incubadora de negocios, para desde el punto de los autores en mención, son importantes de considerar ya que definen el valor agregado que se entregaría al emprendedor.

## **2.2. Tipología de las incubadoras de negocios**

El crecimiento del fenómeno de las incubadoras de negocio desarrollado en diferentes partes del mundo dio lugar a diferentes tipologías, las cuales también han sido materia de cambio (Rogova, 2014). De acuerdo a lo encontrado en el punto 2.1., el término “incubadora de negocios” ha sufrido diferentes adaptaciones según el surgimiento de nuevas necesidades del mercado, la diversidad de sus propósitos y los alcances de las incubadoras. Los diversos cambios en el mercado han generado cambios en las incubadoras, haciendo que la tipología varíe y sea necesario distinguirlas de acuerdo a sus características afines a cada tipo (Aernoudt, 2004). Dentro de los puntos subsiguientes se detallarán las aproximaciones encontradas por tipología de incubadora de negocio y las características afines a cada modelo desde la argumentación de tres autores recurrentes en la literatura sobre el tema.

### **2.2.1. Tipología según Allen y McCluskey**

La clasificación de una incubadora podrá ser determinada a partir de la base de su ciclo de vida y las características de la organización; así de cómo estas influenciaron al incubado en su estructura (Allen & McCluskey, 1990). Este grupo de variables han sido consideradas como: caracterización de los recursos, necesidades, estructura organizativa y posibles oportunidades para el emprendimiento. Estas variables han sido realizadas por autores en cuatro principales tipos de incubadoras de negocio, estableciendo sus diferencias.

Allen y McCluskey (1990, p. 64) presentan una primera división entre las “incubadoras con fines lucrativos” de las “no lucrativas”. La diferencia inicial es su propósito de conformación ya que, como se indica, las primeras inciden en la comercialización de las ideas; mientras que el segundo grupo tiene la determinación de mejorar el clima de emprendimiento. Dentro de la segunda división donde el autor hace referencia a dos modelos adicionales. Las “incubadoras académicas” son las que se encargan de comercializar la tecnología universitaria mientras proveen de desarrollo local (Smilor, 1987, citado en Allen & McCluskey, 1990). Buscan enfatizar la buena voluntad entre la comunidad donde se desarrollan y la institución que promueve el emprendimiento. Finalmente, se encuentran las “incubadoras de capital semilla con fines de lucro”, las cuales son tipificadas como aquellas incubadoras con gestores de fondos que desean tener una participación dentro de la cartera de emprendimientos que apoye.

### **2.2.2. Tipología según Aernoudt**

Desde la perspectiva de Aernoudt la palabra incubadora ha funcionado como un “paraguas” (2004, p. 128) que cubre una realidad cambiante en un mundo donde importa las distinciones y tipologías de incubadoras únicamente con base a los objetivos y sus *stakeholders* (grupos de interés); haciendo una división en cinco tipos de incubadoras. El primero de ellos recibe el nombre de “incubadoras mixtas” las cuales ofrecían sus servicios a todo tipo de emprendimientos; abarcando desde los de alto nivel tecnológico hasta los del rubro manufacturero. Este tipo de incubadoras encuentra en la no especialización una oportunidad de desarrollo de una industria de incubación variado en todos los sectores donde se originan las ideas de negocio. El segundo tipo de incubadora propuesto por el autor son las llamadas “incubadoras de desarrollo económico”, las cuales fueron promovidas en Europa en los años 1975, bajo la consigna de promover las economías regionales para luego ser una herramienta de mejora en la competitividad nacional. Caiazza (2013), al igual que Aernoudt, hace hincapié en la actuación de las incubadoras de negocio como herramienta principal para la diversificación regional de las economías; logrando de esta manera la estimulación de la innovación.

Por otra parte, se encuentran las “incubadoras tecnológicas” con el objetivo central de crear emprendimiento por medio de la estimulación tecnológica, disminuyendo así las brechas entre emprendimientos. Existen dos tipos de incubadoras de reciente consideración: las “incubadoras sociales”, las cuales buscan disminuir las brechas sociales para crear empleos operando básicamente a través de ideas de negocio no lucrativas; consideradas poco atractivas por su rentabilidad futura. Finalmente, las “incubadoras de investigación básica” son aquellas que buscan sobrellevar las brechas de investigación a través de ideas trabajadas para la gestión práctica de los proyectos. Este último tipo ha sido considerado en la tipología hace poco tiempo y aun se viene trabajando bibliografía sobre el tema. La variación en los tipos de incubadoras,

afirma Khalid et al. (2012), se debe a la diversidad de objetivos y los tipos de emprendimientos a los que están enfocados; llamado también como mercados.

### **2.2.3. Tipología según Grimaldi y Grandi**

Los autores, Grimaldi y Grandi (2005), hacen una distinción de cuatro tipos de incubadoras de negocio; identificados a través de estudios comparativos de investigaciones anteriores. Precisan que si bien existen puntos en común entre los servicios ofrecidos y actividades comunes, es posible hacer una distinción en cuanto a la base de clientes se refiere, los recursos que brinda y a la comunidad donde atiende la incubadora. Los cuatro tipos de incubadoras, presentan características únicas, enfocadas a un requerimiento de mercado segmentado. La subdivisión por tipos de incubadora se realiza de la siguiente manera: incubadoras de innovación empresarial (BIC), incubadoras de empresas pertenecientes a universidades (UBI), las incubadoras privadas independientes (IPI) y las incubadoras privadas corporativas (CPI). Las diferencias encontradas para estas incubadoras se sostienen en variables como misión institucional, el sector industrial, localización (si son locales o alrededores), mercado (lucrativo o sin fines de lucro), servicios ofrecidos y fuentes de ingreso (obtención de su capital para funcionamiento).

### **2.3. Incubadoras de negocio universitarias: características específicas**

El progreso en la tecnología y el espíritu empresarial han cambiado de manera dramática en conjunto con el mercado: regulaciones, debilidad de infraestructura, cambios políticos, nuevos retos empresariales, etc. Ante estos cambios fueron necesarios sistemas de apoyo; buscando generar la asociación público-privada entre empresas y universidades, como generadoras de conocimiento, para el apoyo de la competitividad y desarrollo empresarial (Lalkaka, 2001). Las incubadoras universitarias o académicas, como las define Bojar y Ratajczac (2012), nacen como organizaciones de espíritu empresarial cuya tarea principal es ayudar en las primeras etapas de un emprendimiento con el respaldo del servicio y *know-how* institucional. Este tipo de incubadoras ha surgido a raíz del valor que se le da al conocimiento que puede ser obtenido por los diversos enfoques que cada centro universitario posee. El proceso de incubación a través de incubadoras pertenecientes a universidades provee de una relación importante con instituciones fuera del espacio incubador: agencias de gobierno, fondos concursales, asociaciones inversoras, transferencia tecnológica y la propia universidad (Lendner & Dowling, 2007). Este tipo de relaciones propiciaría que el emprendimiento tenga un mejor manejo de sus grupos de interés más cercanos; creando a través del proceso de incubación una ventaja diferencial gracias al apoyo recibido.

Rogova (2014) argumenta que el rol de las incubadoras universitarias es primordial, ya que al ser un sistema de transferencia de conocimiento y tecnología, brinda un beneficio mutuo entre la incubadora y emprendimiento. En contraste, Bojar y Ratajczac (2012, p.13), argumentan que en el modelo de incubadoras universitarias, el rol recae no solo en su involucramiento como transmisores de educación integral; sino son los que se ocupan de la “comercialización del conocimiento”: entendido como el conocimiento aplicativo (es decir usado en la práctica; no únicamente conocimiento teórico) de carácter interactivo con espera a retroalimentación constante. La proposición de los autores identifica al desempeño de la incubadora como la herramienta principal en el desarrollo de los emprendimientos; sin embargo, Bojar y Ratajczac (2012) hacen énfasis no solo en su apoyo sino en el proceso de retroalimentación como una de sus tareas importantes.

Por otra parte, servicios y aportes que da una incubadora de negocios que pertenecen a universidades son diferentes en ciertos sentidos de los demás tipos de incubadoras. Se han identificado dos categorías de servicios de acuerdo a Mian (1996, citado en Grimaldi & Grandi, 2005), las cuales serían los diferenciadores entre las incubadoras universitarias y el resto: el primero referido a los servicios de apoyo centrales para una correcta gestión de la idea de negocio y la segunda referida a los servicios relacionados con la presencia de la universidad como unidad que contiene a la incubadora; es decir uso de establecimientos de la universidad, asesores, imagen de la universidad, librerías, espacios compartidos, actividades sociales y de capacitación, etc. Los hallazgos obtenidos de investigaciones pasadas (Lasrado, Siov, Ford, O’Neal & Garibay, 2016) sugieren que el impacto difiere en los recursos, ya que las incubadoras universitarias ofrecen una mayor conectividad y legitimidad con respecto a las contingencias asociadas con sus partes relacionadas en la industria, generando un buen desempeño dentro del mercado. Para Guerrero et al. (2017), las universidades que se encuentran involucradas en los procesos de formación en programas, cursos de emprendimientos o la cooperación entre redes de contactos; brindan una ventaja diferenciada acorde a las necesidades actuales de los mercados. Las ventajas que brindan las incubadoras universitarias parecen beneficiar en ciertos sentidos a los emprendimientos, frente a otras incubadoras globales del medio.

#### **2.4. Proceso de incubación**

El proceso de incubación requiere de recursos multidimensionales y de tecnologías variadas (Lewis, 2001). A lo largo del tiempo, se han desarrollado múltiples investigaciones en relación a los procesos de incubación (Fominiené & Grigaitiené, 2017; Wang, Hung & Wang, 2013; Gerlach & Brem, 2015; Fernández et al., 2015; Bergek & Norman, 2008 y Arumugam & Ravindran, 2014); las que consideran el proceso como un conjunto de pasos y combinación de elementos necesarios para su desarrollo. El proceso de incubación está compuesto de tres etapas

identificadas: pre-incubación, incubación y post-incubación, cada uno con especificaciones y necesidades previas que permitan culminar las etapas formuladas previamente.

La “pre-incubación” es la primera fase que atraviesan los futuros incubados. Dentro de esta etapa se materializa la idea de negocio que una empresa posee, pudiendo ser este un producto o servicio a brindar (Fernández et al., 2015). Desde el punto de vista de Fominiené y Grigaitiené (2012), la etapa de pre-incubación es clave, puesto que es necesario identificar los procesos clave que puedan tener una mayor influencia en el desempeño de la incubadora e idea de negocio. Por otro lado, Wang et al. (2013) la llaman “la puesta en marcha de la etapa de creación”; donde se relacionan actividades generales que deben ser dispuestas para apoyar al potencial emprendedor en el desarrollo de su idea y conseguir un incremento en las probabilidades de supervivencia en las siguientes fases. Desde la perspectiva de Gerlach y Brem (2015), no existen solo 3 etapas; sino que debe ser considerada la etapa previa a la pre-incubación conocida como las “consideraciones preliminares”. El autor afirma que antes de considerar las etapas iniciales del proceso se debe tener en cuenta la base del modelo de incubación que se posee, así como los objetivos definidos correctamente para determinar si la idea de negocio se alinea con la incubadora. Superado el proceso de consideraciones preliminares, las incubadoras realizan el proceso de selección de los “inquilinos”, como los llaman, ya que su correcta elección brindará la medición efectiva posterior de su desempeño como incubadoras.

La etapa subsiguiente recibe el nombre de “incubación”. Dentro de esta fase se asignan los servicios de instalaciones o disposiciones físicas; así como los servicios empresariales intensivos de conocimiento: servicios financieros, desarrollo empresarial, consultoría, mentoría, asesoramiento, redes de incubadoras, “aterriaje suave” (entendido como la validación de la idea), etc (Fernández et al., 2015). Desde el punto de vista de Fominiené y Grigaitiené (2017), es imposible que el proceso inicie con los servicios ya que primero se debe tener la seguridad que el emprendimiento sea capaz de operar independientemente. Para Wang et al. (2013), la incubación debe tener especial énfasis en el apoyo al emprendedor durante su actividad bajo los pilares que amerite su fortalecimiento; considerando así a la incubación como un conjunto de subprocesos de la incubación en general. Los nuevos “inquilinos”, como Gerlach y Brem (2015) los llaman, pasan por tres subprocesos principales dentro de la etapa de incubación. El proceso general consume alrededor de tres años:

#### *a. Gestión de la incubadora*

La parte de gestión de la incubadora implica el diseño de la incubadora como organización completa; es decir, especificar qué “inquilinos” admitirá la incubadora y cómo se organizan los servicios tanto externos como internos. Es importante que la administración lleve

una medición de los objetivos cumplidos, en cuanto sea posible, para determinar puntos de mejora.

*b. Gestión de los inquilinos*

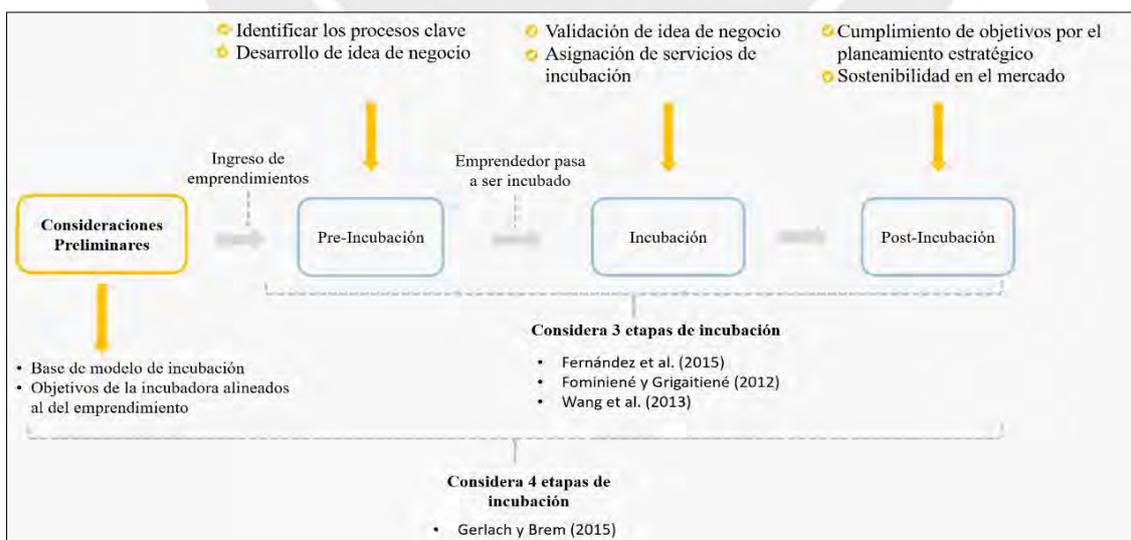
Los “inquilinos” son personas que participan en el proceso de incubación y buscan beneficiarse del aprovechamiento de los servicios que estas ofrecen. La selección de los inquilinos, mencionado con anterioridad, debe basarse en el tipo de idea de negocio y las competencias que poseen los emprendedores.

*c. Afiliaciones de incubadoras*

El tercer subproceso que conforma la incubación hace énfasis en las actividades de apoyo en la gestión de las incubadoras a lo largo del proceso. Las vinculaciones pueden darse en forma de comunicación con grupos interesados como: gobiernos, inversionistas, grupos de poder, universidades externas, sociedades gubernamentales, etc.

La fase de “post-incubación” o etapa de “expansión” (Wang et al., 2013), está determinada por la madurez del incubado; siendo este capaz de ser autónomo y capaz de dejar la incubadora. Para Fominiené y Grigaitiené (2012), la etapa de post-incubación puede ser llamada “etapa de desarrollo”, ya que el emprendimiento incubado cumple con los objetivos propuestos por el planeamiento estratégico inicial. En algunas situaciones, los servicios de la incubadora continúan aun cuando los emprendimientos ya terminan su proceso en las incubadoras; siendo una forma de mantenerla en la red de incubadoras (Fernández et al., 2015). El resumen de las fases de incubación explicadas se muestra a continuación en la figura 7.

**Figura 7: Esquema del proceso de incubación**



Adaptado de: Fernández et al. (2015), Wang et al. (2013), Fominiené y Grigaitiené (2012); y Gerlach y Brem (2015)

## **2.5. Rol de la incubadora de negocios dentro del ecosistema emprendedor**

El trabajo de las incubadoras de negocio, como ha sido explicado, tiene como fin ser un soporte al emprendedor en las etapas tempranas. Sin embargo, la literatura existente distingue en la labor de la incubadora diferentes roles que debe de alcanzar para poder cumplir sus objetivos de apoyo. Adicionalmente, Hu, Chang y Chen (2015) indican que las incubadoras, especialmente las que pertenecen a universidades, suelen aportar a través de sus roles el establecimiento y provisión de nexos con el “ambiente” (Hu et al., 2015, p. 283) o ecosistema que permita a los emprendimientos en etapa temprana acceder a recursos, expertos, servicios y soporte administrativo. Con base a ello, la proposición de diversos autores (Hu et al., 2015; Corsi & Berardino, 2014; Ebberts, 2013; Chandra, Chao & Astolpho, 2014; Guceri-Ucar & Koch, 2016; Branstad & Saetre, 2016; Voisey, Gornall, Jones & Thomas, 2006; Vanderstraeten, Witteloostuijn, Matthyssens & Andreassi, 2016; Lalkaka, 2001; McAdam, Miller & McAdam, 2015; Jamil, Mahmood & Ismail; 2015; Abed, 2009; Peters, Rice & Sundararajan, 2004; Perkmann & Walsh, 2007; Stal, Andreassi & Fujino, 2016; Scillitoe & Chakrabarti, 2010; Said, Asham, Abdullah, Hänninen & Walsh, 2012) sugieren la preponderancia de 8 roles identificados para las incubadoras.

El primer rol identificado es el de brindar soporte al negocio (Hu et al., 2015; Guceri-Ucar y Koch, 2016), entendido como toda iniciativa de soporte que la incubadora debe brindar en servicios de gestión divididas en dos aspectos: operaciones y actividades. Por el primero de ellos se entiende como la existencia de conexión de la incubadora con otras redes de incubadoras con el fin de brindar un mejor soporte en investigación y desarrollo (I+D) a través de interrelación de empresas de innovación lo que brinda una mayor tasa de éxito en empresas o emprendimientos nuevos. Con respecto a las actividades se entiende como las funciones básicas de soporte de una incubadora (Yuan, 2000; Markman et al., 2005; Said et al., 2012, citado en Hu et al., 2015): implementación de planes de crecimiento, modelos de negocio y desarrollo de nuevos productos, comercialización de resultados obtenidos de la incubadora, prestación de servicios de incubación especializados para el desarrollo del producto y ayuda a las empresas en etapa temprana en servicios de apoyo de la gestión y las operaciones básicas de un negocio.

El segundo rol es condensado bajo la contribución que su labor tiene con el desarrollo del país y el impacto económico de las incubadoras de negocios en el ecosistema. Como lo indican Al-Mubarak y Schrödl (2011), en un principio el número de incubadoras de negocios, era incipiente en los mercados; sin embargo, se produjo una proliferación en la presencia de estas a nivel mundial debido al rápido desarrollo de países donde el estudio de su impacto se hace visible la contribución que tienen con el crecimiento económico. Por ello, la identificación de más incubadoras de negocio en diferentes sectores implica que se ha redescubierto la importancia que

tienen en relación a la idea desarrollada y el beneficio económico resultante mencionado por los autores. Adicionalmente, Alzaghal y Mukhtar (2017) identifican que el rol de incubadoras de negocio debe ser visto como la estrategia principal que tiene un país para generar dinamismo en los puestos de trabajo y así brindar un beneficio general. Las ideas de negocio que logren surcar el umbral del tiempo para permanecer activas, luego de lidiar con la competitividad del mercado, son generadoras de empleo en cuanto personas sean beneficiadas de los puestos que el emprendimiento genere. Si las entidades nuevas del mercado quedan en el primer estadio (Hackett & Dilts, 2004a) no suponen más que un puesto en el mercado perdido y una oportunidad desperdiciada de lidiar con el problema de la empleabilidad de un país.

El tercer rol es la promoción de la innovación y cultura emprendedora. La “innovación abierta” (Fernández et al., 2015) es uno de los principales valores que agrega las incubadoras de negocio en su relación con los emprendimientos para el ecosistema. La capacidad de mejora y análisis individual de cada idea propuesta les da una ventaja de información y recursos para enfrentar la competencia. Como lo señalan los autores, la efectividad de las incubadoras y la administración de las ideas, recae en la proactividad de servicios y análisis de las etapas de ideación; con el fin de proveer a los clientes retroalimentación que genere un cambio continuo en la idea inicial para hacerlo más valioso al mercado. La innovación ha sido relacionada con emprendimientos no solo como una manera de crear nuevas cosas, sino como la capacidad de aprovechar las consideraciones de soporte y facilidades en términos de un proceso de incubación (Chandra, Srivastav & Shah, 2003).

El cuarto rol es el acceso a las redes del ecosistema o ambiente es considerada una de los roles de las incubadoras dadas las necesidades de los emprendedores en etapa temprana. En este sentido, las incubadoras cumplen la labor de construir redes de contactos de forma que sea posible cubrir las brechas de conocimiento o de acceso a recursos; posibilitando su integración de forma más rápida para el emprendedor (McEvily & Marcus, 2005, citado en Chandra et al., 2014). Por ello, la incubadora debe ser capaz de permitir al emprendedor ingresar e interactuar con las redes que brinden un recurso para el aprovechamiento de la idea de negocio como lo son profesionales, instituciones de soporte, inversionistas, empresas corporativas compañías de innovación, clientes potenciales, competidores, proveedores o miembros del ecosistema (Hu et al., 2015). Así mismo, la incubadora debe buscar no únicamente acceso a redes; sino el "forjar vínculos estratégicos" con socios múltiples para renovar su red existente ya que las redes de contactos y socios es dinámica (Chandra et al., 2014, p. 439).

El quinto rol propio a la incubadora de negocios, en especial las universitarias, se define como la relación entre incubadora y los recursos propios de la academia. En el mundo, la mayoría

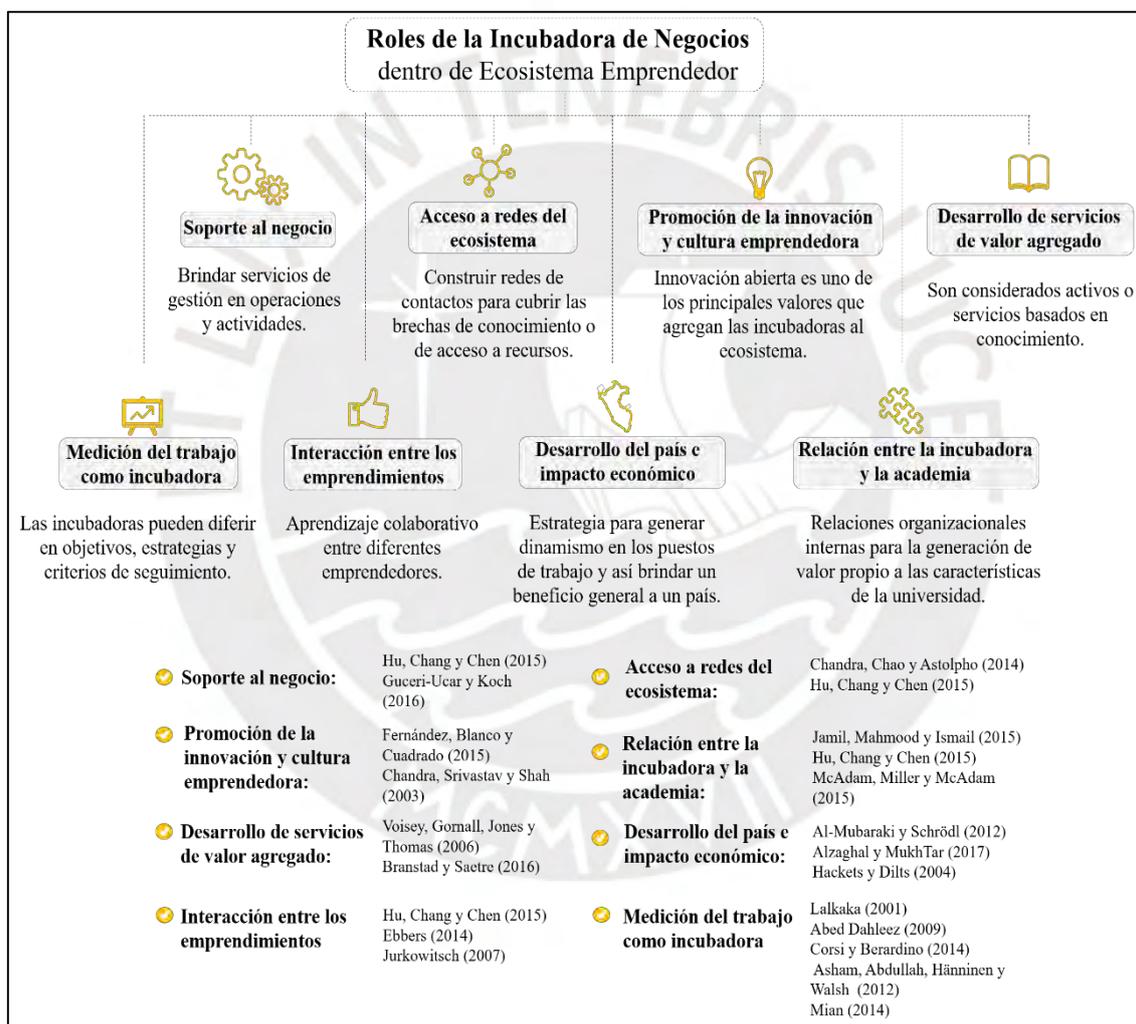
de incubadoras se encuentran respaldadas por una universidad (Jamil, Mahmood & Ismail; 2015); generando que el efecto de una incubadora dependa de su capacidad de soporte en la creación de empresas nuevas y de las interacciones entre la incubadora y la academia (Colombo & Delmastro, 2002, citado en Hu et al., 2015). Así mismo, dentro del contexto universitario, se le da importancia a las relaciones organizacionales internas como una forma de generación de valor propio a las características de la universidad que alberga a la incubadora (McAdam et al., 2015). En adición, Jamil, Mahmood y Ismail (2015, p. 153) indican que las incubadoras universitarias mejoran la contribución del aprendizaje en el emprendedor siempre y cuando pueda intervenir como parte de un “sistema eficaz y bien integrado internamente” que impacta en el desarrollo del ecosistema, a diferencia de las demás incubadoras del ecosistema.

El sexto rol identificado para las incubadoras en el ecosistema descrito por Lalkaka (2001) como la capacidad de medir su trabajo como incubadora. Dado que las incubadoras pueden tener diferentes objetivos, estrategias y los criterios de seguimiento varían de una incubadora a otra (Abed, 2009); es sugerido que su trabajo como incubadora pueda tener un seguimiento acorde a las necesidades de las partes que atienden (Corsi & Berardino, 2014). Asham, Abdullah, Hänninen & Walsh (2012, p. 72), sugieren que si bien en la literatura existen diferentes medidas, las identificadas con impacto en el ecosistema y en relación a las incubadoras universitarias, las aplicables son: la contribución con número de graduados y el número de emprendimientos universitarios pertenecientes a la incubadora. Corsi & Berardino (2014) sugieren medir la proporción de costo reducido y tiempo empleado por emprendimiento al momento de poner en marcha una nueva empresa; así como conseguir que las incubadoras identifiquen el valor agregado de su aporte en el emprendedor a través de medidas tangibles. En adición a ello, Mian (2014, p. 424), argumenta la necesidad de medir el número de empleos creados, el número de graduados, la tasa de supervivencia en el mercado, crecimiento de ventas y número de clientes del emprendedor. Por otro lado, se encuentra el nivel de rentabilidad de la incubadora, identificada por Lalkaka (2001), necesaria de identificar por parte de la incubadora para poder ser auto financiable y mantener sus operaciones.

El séptimo rol reconocido en la literatura guarda relación con lo que Hu et al. (2015) llaman como la interacción entre los “talentos” de una incubadora; entendido como la compartición del aprendizaje colaborativo entre diferentes emprendedor. El trabajo colaborativo, agrega Ebbbers (2013), sirve para poder generar relaciones comerciales y de apoyo mutuo desde los incubados. Del mismo modo, la relación entre emprendimientos dentro del programa de incubación, indica Jurkowitsch (2007), puede mejorarse siempre y cuando el equipo pueda aprender de los éxitos y fracasos; de otro modo el aprendizaje se hace más lento.

Finalmente, se indica que el trabajo de las incubadoras no debe ser circunscrito únicamente al aspecto técnico; sino debe de ser capaz de desarrollar y entregar servicios de valor agregado para el beneficio de los emprendimientos (Wiggins & Gibson, 2003, citado en Voisey et al., 2006). Los servicios que brinden valor agregado, indican Branstad y Saetre (2016) y Voisey et al. (2006), son considerados activos o servicios basados en conocimiento; básicamente en el aspecto formativo de habilidades y liderazgo. Literatura con base a la formación del emprendedor ha sido poco detallada en relación al valor agregado al emprendedor con base a la formación. La condensación de los roles se muestra a continuación en la figura 8.

**Figura 8: Roles de las incubadoras de negocio identificadas**



Adaptado de: Hu et al. (2015), Guceri-Ucar y Koch, (2016), Al-Mubarakí y Schrödl (2011), Alzaghal y MukhTar (2017), Hackett y Dilts (2004a), Fernández et al. (2015), Chandra, Srivastav y Shah (2003), Chandra et al. (2014), Jamil, Mahmood y Ismail (2015), McAdam et al. (2015), Lalkaka (2001), Abed (2009), Corsi y Berardino (2014), Asham, Abdullah, Hänninen y Walsh (2012), Mian (2014), Ebbers (2013), Jurkowsitch (2007), Voisey et al. (2006) y Branstad y Saetre (2016).

### **3. Relación del ecosistema emprendedor con los actores**

Como se describió en el punto 1.1., los pilares del ecosistema emprendedor son las bases que componen la interrelación de los actores dentro de un entorno (Motoyama, 2008, citado en Motoyama & Knowlton, 2016); los cuales son únicos según la región donde se desarrollen y su complejidad dependerá de la multiplicidad de actores en la región (Theodoraki & Messeghem, 2017). En los párrafos siguientes se explicará la relación básica entre los actores del ecosistema emprendedor acorde con la bibliografía encontrada.

De acuerdo con Isenberg (2010), el aspecto político debe ser considerado uno de los principales pilares para conseguir el desarrollo del ecosistema emprendedor. Este pilar puede ser identificado a través del liderazgo público privado, de la mano con el nivel de promoción de inversiones. De la misma manera, Diaconu y Dutu (2015) señalan que las políticas que propicien la creación de emprendimientos brindando soporte directo o indirecto es una herramienta de crecimiento poderosa. Las políticas y beneficios brindados deben de ser adecuados a la realidad de cada país; donde es notable la diversidad de realidades y características. Isenberg (2010) y Motoyama et al. (2017), mencionan que los beneficios atribuibles pueden variar entre beneficios fiscales, instituciones de financiamiento e investigación, leyes de protección a la propiedad intelectual, aplicación de contratos, transparencia en casos de liquidaciones y apertura a nuevas ideas de negocio (Mack & Mayer, 2016). Diversos autores aclaran que la labor del Estado puede estar relacionado de manera directa; sin embargo no resulta en una obligación. Shiller (2013) identifican que existen aún retos por enfrentar dentro de las políticas públicas desarrolladas a nivel Estado; ya que se hallan aún en desarrollo o no se encuentran contribuyendo en el desarrollo institucional dentro del algunas realidades. El accionar del Estado resulta en el efecto sobre otros pilares que se ven relacionados a sus resultados y propuestas; como es el caso del pilar financiero.

El aspecto económico ha sido una de las principales barreras en el aspecto del emprendimiento para poder desarrollarse en el mercado durante las primeras etapas (Mack et al., 2016). Dentro de este pilar se encuentran agrupados todas aquellas instituciones privadas que brindan financiamiento a estos pequeños empresarios identificados como empresas de microcréditos, inversionistas ángeles, y capital de riesgo (Isenberg, 2010); incluyendo a todas las que faciliten el acceso al capital semilla a diferentes segmentos de emprendedores (Fernández et al., 2015). La existencia de un mercado de capitales dinámico y transparente será imperativo mientras cumpla el rol de atraer capital privado (Cohen, 2006); convirtiéndose en un espacio atractivo a inversionistas que busquen apostar por nuevas ideas de negocio en el mercado. Como lo afirma Landsdale, Abad y Vera (2008), el acceso al financiamiento es fundamental, más no determinante para el éxito de una idea de negocio; tomando en cuestión que sin este no es posible concebir planes futuros de expansión o aprovisionamiento inicial. Dentro de un ecosistema se

espera tener, por consecuencia, un mayor nivel de inversión con el objetivo de incrementar el número de agentes dispuestos a financiar ideas de negocio; acortando las limitantes en número y fuentes disponibles en un mercado.

Con relación al ámbito cultural, investigadores sobre el tema han establecido el término cultura como un espacio de convivencia (Motoyama & Knowlton, 2016) o espacio compartido de asunciones y percepciones (Shein 1990 citado por Motoyama & Knowlton, 2016). Para Isenberg (2010) los componentes de esta dimensión incluyen aspectos como las normas sociales, la tolerancia al fracaso para incentivar la innovación y permitir seguir emprendiendo, el desarrollo de la creatividad; así como la idea de que la creación de empresas puede ser vista como una forma de carrera que puede tomarse en consideración como sustento económico y de desarrollo. Según McMullen y Shepherd (2006), una forma de generar motivación es a través de casos de éxito en el mercado; los que son tomados como guía de acción o viabilidad de oportunidades a pesar del fracaso en ciertas circunstancias.

Una de las ventajas que brinda un ecosistema emprendedor establecido, acorde con Motoyama & Knowlton (2016), son los servicios que se pueden ofrecer en beneficio del emprendedor. Es posible observar que las limitaciones en todo proceso de creación de un negocio resulta, en la mayoría de los casos, consecuencia de su disposición de recursos para desarrollarse. Ante esto, Diaconu y Dutu (2015), identifican diferentes formas de brindar servicios como forma de dar soporte de redes para los emprendimientos. Entre los más comunes se encuentran: servicios de infraestructura en general (Mack & Mayer, 2016), las redes de mentores, acercamiento a organizaciones filantrópicas, universidades o centros de conocimiento, tecnología (Hechavarria & Ingram, 2014) y soporte legal sobre beneficios fiscales o constitución de negocios (Cohen, 2006). De esta manera, la existencia de servicios profesionales brinda un mejor manejo en cuanto a aspectos de gestión o manejo de brechas de conocimiento. Ojeda y Rodríguez (2011) explican que mediante el apoyo de estas entidades de soporte al emprendedor puede acceder incluso financiamientos acorde a sus niveles de proyección; considerando su relación con el pilar financiamiento dentro del ecosistema emprendedor.

Como parte del pilar referido al capital humano, diversos autores concluyen que deben ser incluidos a toda aquella fuerza profesional que contribuya con el trabajo de guía al emprendedor a través del proceso de ideación y creación (Arruda et al., 2013). Como parte del aspecto formativo, se tiene en consideración a aspectos como las instituciones que brindan conocimiento. Con respecto a lo anterior, Isenberg (2010) alude al apoyo del componente del sistema educativo (diversificado en sus diferentes niveles) como enajenador de formación académica de valor y difusión de la cultura emprendedora en donde se gestó el ecosistema. La

contribución de la parte humana en el ecosistema emprendedor se ve viabilizado a través de las labores de enseñanza, programas de apoyo y seguimiento (Erina, Shatrevich & Gaile-Sarkane 2017), asociaciones que brinden del talento de sus colaboradores en el ecosistema ya sea como organizaciones públicas o privadas, personal cualificado que tengan habilidad de trabajo con personas y el apoyo constante (Wang et al., 2013). A través de los componentes que se hallan en el capital humano se espera que el ecosistema emprendedor tenga ciertas ventajas de crecimiento y fortalecimiento progresivo; como lo señala el GEM (Alzamora, Guerrero, Borda & Morales, 2016, p. 40): “Los resultados beneficiosos sugieren existencia de un mayor nivel educativo; así poder influir en una mayor percepción de oportunidades y en la capacidad para aprovecharlas en el ecosistema” (Alzamora et al., 2016, p. 40).

Finalmente, dentro de la literatura en referencia al ecosistema emprendedor se tiene al pilar conocido como el mercado; explicado como el espacio disponible para conseguir intercambios de valor. En referencia a ello, investigaciones a partir de los actores o *stakeholders* involucrados en el pilar del mercado indican que la relación propicia información validada sobre las diferentes ideas de negocio (Moore, 1993, citado en Erina et al., 2017). En este sentido los mercados actúan como el escenario de exposición de los productos finales de los sistemas de incubación; así como identifica los adoptantes de los prototipos y recolecta las referencias de los consumidores potenciales (Isenberg, 2010). Los mercados, al ser uno de los mecanismos que permiten la validación de ideas, generan que los errores puedan ser reducidos. Es por ello que los componentes propios del pilar deben de tener conexiones suficientemente fuertes en cuanto a personas con conocimiento del mercado, la capacidad de identificar a los clientes potenciales y finales o el hecho de insertar a los emprendimientos dentro de la cadena de ventas dentro del mercado; lo cual les genere una autonomía futura (Spigel & Harrison, 2013). La existencia de diversos mercados llevo a investigadores a identificar dos formas de considerar a los mercados; siendo concebidos como mercados domésticos y mercados externos (World Economic Forum, 2013 citado en Stam, 2015). Este tipo de distinción busca identificar a los componentes según su acción y aparición con respecto al pilar del ecosistema en mención. La literatura postula un mayor nivel de oportunidades para emprendimientos con diversas redes de contacto ya que brindan mejor posicionamiento en el mercado y permiten la absorción de ideas (Shane & Cable, 2002, citado en Spigel & Harrison, 2013); incluyendo la relación que generan incubadora-emprendimiento como herramienta de expansión de lazos o nodos de acción del ecosistema (Erlewine & Gerl, 2004, citado en Fernández et al., 2015).

Como ha sido descrito, los pilares que conforman al ecosistema emprendedor tienen componentes internos dentro de cada uno; los cuales son recursos ofrecidos al emprendedor para su desarrollo y aprovechamiento. Adicional a ello, dentro de la bibliografía encontrada se

describen los actores que deberían pertenecer a cada pilar y como estos deben de interrelacionarse para generar sinergias. De cierto modo, como se describió, los actores de cada pilar son propios del contexto donde se desarrollen los emprendimientos; caso por el cual el comportamiento de cada actor para beneficio y fortalecimiento de los pilares es particular. Es de esta manera que se exhiben los medios de apoyo al emprendedor dependiendo del contexto que los albergue, dentro de los cuales, la incubadora de negocios es uno de los actores del que se busca detallar las actividades que realiza y sus interrelaciones con el ecosistema a través de la presente investigación.



## **CAPÍTULO 3: EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR PERUANO Y LAS INCUBADORAS DE NEGOCIO**

Como parte esencial de la investigación, ha sido necesario detallar los aspectos que contribuyan a contextualizar el fenómeno de la incubación de empresas universitaria dentro de las características del Perú; con el fin de identificar qué aspectos se han desarrollado y cómo estos han ido evolucionando con el paso de los años. Una aproximación al contexto peruano brinda a la investigación aspectos que dotan y visibilizan características inherentes a la realidad peruana; generando que el desarrollo de los futuros capítulos se ven reforzados y situados correctamente con el fenómeno en estudio. Es por ello que dentro del apartado se brindará una aproximación de la situación actual del emprendimiento en el país y cómo esto se relaciona con la incubación al día de hoy. Así mismo, como se describió en capítulos anteriores, para conseguir una explicación holística del fenómeno se procedió a describir la situación del ecosistema emprendedor peruano; aspecto que brindó puntos de partida y comparación con los resultados presentados. Adicionalmente, se realizó un breve acercamiento a la experiencia latinoamericana en incubación con el fin de mostrar aspectos que hacen diferente al Perú en relación a países donde el tema de incubación se ha desarrollado tiempo atrás.

Cabe destacar que la información sobre los aspectos mencionados se encuentra limitada dentro de la literatura al tratarse de un fenómeno de reciente aparición en investigaciones contextualizadas al Perú. Ante esto, las fuentes de consulta incluyen informes generales, donde se hace un acercamiento breve al caso peruano. Así mismo, con respecto a la incubación universitaria, no se contaron con fuentes públicas que mostraran datos estadísticos ya construidos sobre ellas, ni una aproximación por el sector donde se desarrollaron. Es por ello que en ciertos acápites se realizó una aproximación estadística construida a partir de distintos datos recabados de fuentes como la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU.

### **1. El emprendimiento en el Perú: una fuente de oportunidades**

El Perú ha experimentado un crecimiento económico sostenido y ascendente los últimos 15 años; teniendo mejoras en condiciones económicas y crecimiento de mercados como resultado de ello (OCDE, CEPAL & CAF, 2016). Los reportes anuales como el de la OCDE (2016) muestran algunos indicios sobre las variaciones que se han generado en aspectos de emprendimiento; identificados a través de la mayor creación de redes de recursos para los emprendimientos innovadores con el fin generar cierto impacto en resultados económicos futuros. Es por ello que el emprendimiento en el Perú ha sido concebido como uno de los principales

responsables del impulso económico y desarrollo del país, ya que ante la formación de nuevas empresas la generación de puestos resultante de ellas propicia un mayor número de empleos (Hernández & Gonzáles, 2015). Los diferentes avances y retrocesos económicos mencionados han situado al Perú en el puesto número cinco de mayor actividad emprendedora dentro del grupo de economías de la región de América Latina según el último informe del *Global Entrepreneurship Monitor* (Serida et al., 2016). Así mismo, informes desarrollados para los países de la región de América Latina han situado al Perú como uno de los principales generadores de emprendimientos; sin embargo, se identifican brechas aun no superadas por el país como las mencionadas con anterioridad como falta de financiamiento, calidad de emprendimientos, conocimiento técnico al momento de emprender, entre otros.

Por su parte, el Programa de Monitoreo Regional de Ecosistemas y Emprendimientos a nivel América Latina PRODEM (Kantis et al., 2014) estableció que desde el año 2014 era pertinente considerar al Perú como una de las economías con expectativas de convertirse en generadora de emprendimientos de calidad con impacto en el desarrollo económico; otorgándoles así el puesto 8 de 15 entre los países de la región Latinoamérica con mayor promoción y apoyo de emprendimientos. A pesar de las expectativas que el país genera, las cifras que acompañan los resultados del año 2017 se hallan aún alejadas de la meta establecida. En el informe del *Global Entrepreneurship Monitor* (Serida et al., 2016, p. 11), se muestra la proporción aproximada en la tasa de mortandad de los emprendimientos en etapa temprana; la cual consigna a emprendedores nacientes y nuevos para su cálculo. Ante esto, el informe muestra que para el último año de evaluación el rango obtenido muestra que 9 emprendimientos mueren de cada 100 en etapa temprana, esto a pesar de las condiciones favorables que ostenta el país. La explicación a esto, según Serida et al. (2017), se debe a las condiciones propias del país para conseguir la consolidación de empresas y la falta de aprovechamiento de los recursos.

Este índice, explican los autores, se basa en un ratio que debe alcanzar la cifra mayor a 1, lo cual significaría que el país cuenta con altas oportunidades para la consolidación de empresas; sin embargo, un ratio menor a 1 indica que los emprendimientos desaparecerían antes de lograr su consolidación. Dentro del último informe del *Global Entrepreneurship Monitor* (Serida et al., 2017), se identifican resultados para el caso peruano del 0.24, traducido como 24 emprendimientos que logran establecerse en el mercado de un total de 100; es decir solo el 24% logran perdurar en el mercado. Lo que el ratio expresa forma parte de las consideraciones que dentro de la realidad peruana estarían haciendo falta para que emprendimientos se desarrollen y logren consolidar sus ideas de negocio en empresas estables; logrando así disminuir las altas tasas de mortandad expresadas con anterioridad. Como se ha descrito, el Perú es considerado como una gran fuente de oportunidades al emprendimiento; sin embargo, las mediciones realizadas en

relación al número de empresas sobrevivientes en las etapas iniciales son desalentadoras ante un contexto de oportunidades constantes.

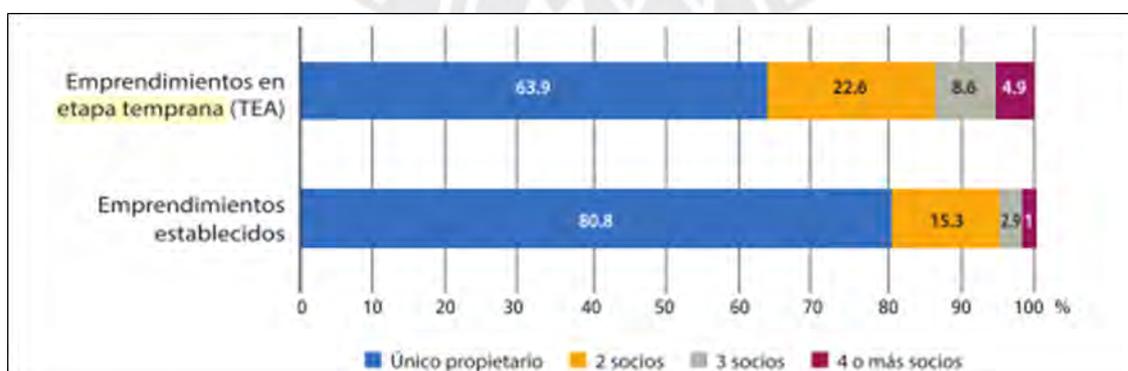
Como se describió, las iniciativas emprendedoras han tenido un incremento progresivo en el Perú. Si bien el dinamismo del país suele mostrar ciertas brechas de crecimiento, el Banco de Desarrollo de América Latina a través del Global Entrepreneurship Monitor (Serida et al., 2016) ubican al Perú como el cuarto país en América Latina con el mayor porcentaje de la población económicamente activa iniciando un emprendimiento (23,4%). Esta cifra brinda indicios sobre las oportunidades que el emprendimiento estaría causando al país y posibles acciones por tomar en consideración. Parte de los beneficios del desarrollo y establecimiento de emprendimientos en el mercado, afirma Serida et al. (2017) deben ser el número de empleos causados, ya que son una de las formas de sustentar su impacto en el aspecto económico de un país. Ante esto, los autores han identificado lo siguiente para el Perú:

El 84% de los emprendedores en etapa temprana no ha creado ningún puesto de trabajo adicional al suyo; mientras que el 13% contrata entre 1 y 5 empleados; y el 3% restante, a más de cinco. Esta situación puede explicarse debido al poco tiempo en el que se encuentran operando en el mercado (Serida et al., 2017, p. 37).

Como se indica, el Perú ha sido considerado como uno de los países más emprendedores de Latinoamérica; sin embargo, el impacto de los emprendimientos aún no está siendo notorio ya que como se observa en las cifras expresadas existe aún un nivel bajo de contratación. Esta situación no estaría generando el dinamismo que se espera de un país altamente emprendedor.

Un aspecto considerable en relación a emprendimiento tiene que ver con las habilidades blandas y la capacidad de lograr el trabajo colaborativo para el logro de objetivos; situación que para el Perú se visibiliza en la figura 9:

**Figura 9: Tamaño del emprendimiento según número de propietarios**

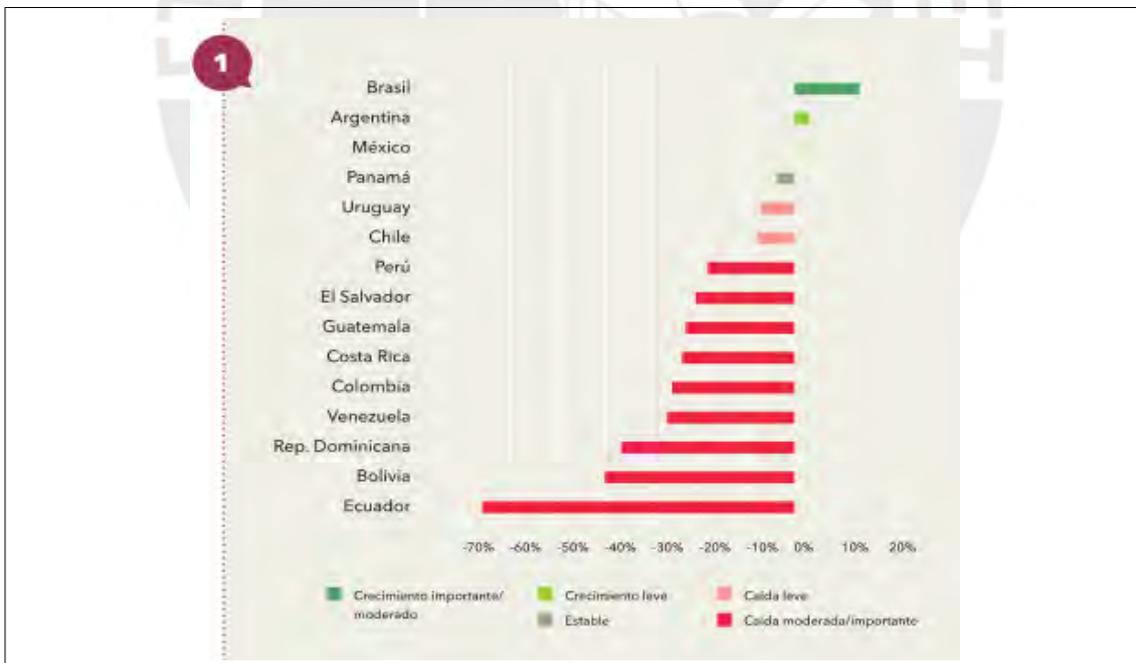


Fuente: Alzamora et al. (2017)

Como se aprecia hay diferencias en el trabajo colaborativo según la etapa del emprendimiento. De acuerdo al gráfico mostrado, se observa que los emprendimientos en etapa temprana frente a los emprendedores ya establecidos en el mercado tienen un menor número de emprendedores como dueños únicos de sus ideas de negocio; esto expresado en un 63,9% de emprendimientos aproximadamente frente a un 80.8% correspondiente a los emprendimientos establecidos. Esto muestra que existe una predisposición al trabajo en equipo mayoritariamente en la etapa temprana de los emprendimientos. Esta reacción indirectamente proporcional entre el número de socios y la etapa del emprendedor; hace posible inferir que existirá una mayor tendencia a establecer equipos de trabajo al momento de emprender durante las primeras etapas de los emprendimientos; actuando inversamente conforme se vayan estabilizando en el mercado y se conviertan en emprendimientos con mayor perdurabilidad en el tiempo.

Por otro lado, para considerar al Perú como un espacio de oportunidades es necesario identificar cuáles son estas oportunidades; de modo que sea posible identificar aquellas que fortalezcan o inhiban el emprendimiento. Ante esto, Kantis et al. (2017) señala que existen condiciones para el impulso, desarrollo o inhibición de estos emprendimientos; donde Perú se encuentra ante tres realidades:

**Figura 10: Capital social y número de redes de contacto**



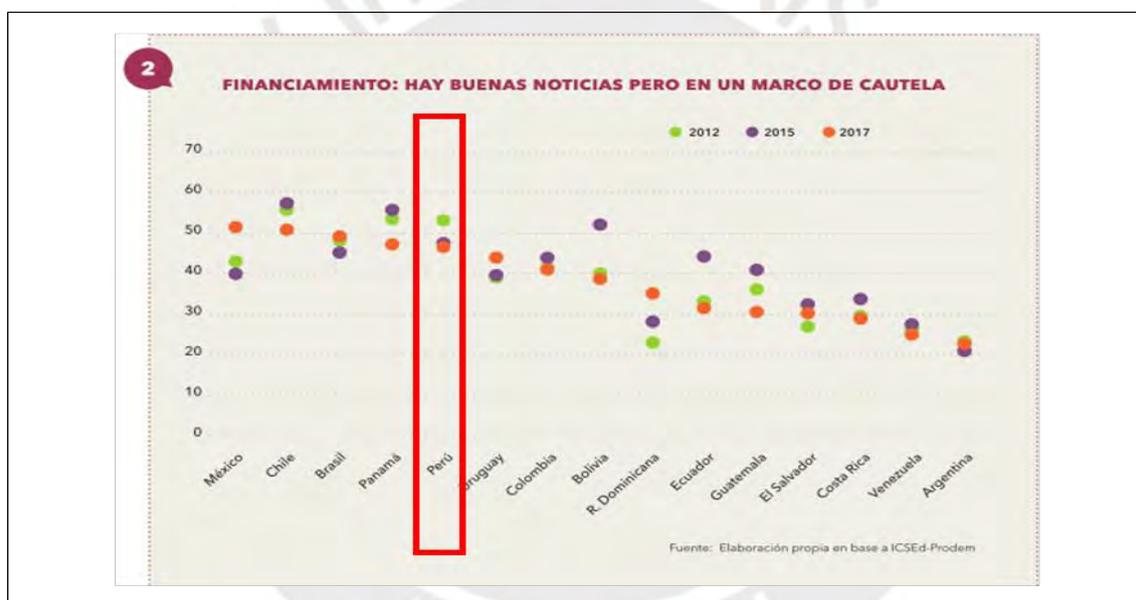
Fuente: Kantis et al. (2017)

La primera de ellas expresada en la figura 10, donde se muestran las variaciones encontradas en el Programa de Desarrollo Emprendedor – PRODEM al año 2017 (Kantis et al. (2017) sobre cuestiones de capital social y el número de redes de contacto para los países evaluados. Como se aprecia el Perú muestra una caída moderadamente importante para el año

2017, en comparación a países como Brasil y Argentina, considerados como modelos más desarrollados en emprendimiento.

La segunda situación para el Perú guarda relación con la variación de financiamiento en relación con otros países de la región; elemento que como se mencionó es importante para el desarrollo de los emprendimientos. Como se puede observar en la figura 11, dentro del periodo de evaluación comprendido entre 2012 al 2017, se muestra las variaciones en la cantidad de fuentes de financiamiento de diversos países. Para el 2012, el Perú mantuvo sus niveles más altos de financiación de emprendimientos; sin embargo, para el año 2017 la situación fue adversa mostrando una disminución. Frente a otras realidades de ecosistemas más desarrollados dentro de Latinoamérica, como Brasil o Chile, los índices de financiación para el 2017 se han mantenido en niveles constantes; por lo que se infiere se genere por el tipo de economía de cada país.

**Figura 11: Variación de financiamiento**



Fuente: Kantis et al. (2017)

La tercera situación donde el Perú ha sido retratado por el Programa de Desarrollo Emprendedor – PRODEM (Kantis et al., 2017), muestra que ha habido un retroceso con respecto a políticas y regulaciones en comparación a los demás países de Latinoamérica. Como se observa en parte de la figura 11, la mitad de los países presentaron cambios a favor del número de regulaciones y condiciones de gobierno para el desarrollo del emprendimiento con respecto al 2012; sin embargo, dentro del grupo donde se dieron retrocesos se ubica Perú. Parte de las consideraciones de un país con condiciones regulatorias precarias al emprendimiento, se infiere, podrían generar retroceso en el desarrollo de los mismos.

## **2. El ecosistema emprendedor peruano**

El desarrollo del ecosistema emprendedor peruano ha sido un tema recientemente considerado en la literatura; sin embargo, es importante detallar sus particularidades y la evolución del mismo para el caso peruano. Como se indicó, la novedad del tema genera que la bibliografía encontrada sea limitada; sin embargo, ha sido posible detallar las consideraciones principales de acuerdo al caso peruano.

La primera aproximación que se tiene sobre el ecosistema emprendedor data del año 1880, cuando a través del establecimiento de la Cámara de Comercio de Lima se buscó contribuir con la reconstrucción nacional, la defensa de la empresa privada y la formación de la libre empresa (Cámara de Comercio de Lima, 2016, citado en Hernández & Gonzáles, 2017). En los siguientes años, se suscitaron diversos cambios a causa de la diversidad y dinamismo por los que el emprendimiento atravesó. En este sentido, los índices de inversión y número de emprendimientos en el mercado Peruano fueron cada vez mayores en número (Serida et al., 2016); convirtiendo al país en un promotor constante de emprendedores. Por otro lado, el emprendimientos se encuentra relacionado con mayores contribuciones para las regiones e inclusive con la contribución a nivel global. Es por ello que a partir del año 2010, países de las regiones de Latinoamérica introdujeron un mayor número de programas de apoyo y desarrollo de emprendimientos en búsqueda de un mayor fomento y desarrollo de emprendimientos dinámicos al hacerse notorio una mayor necesidad de incentivos (OECD, 2016). De este modo, las situaciones expuestas hacen visible los diversos avances en emprendimiento; y logran mostrar los indicios del ecosistema emprendedor peruano.

De igual forma, dentro de la realidad peruana no se han registrado investigaciones académicas que abarquen el tema de los actores propios del ecosistema emprendedor peruano; sin embargo, con base a la aproximación teórica expuesta en el Capítulo 2 de los actores intervinientes, se realizará la explicación inicial de los mismos. La toma en consideración de los actores del ecosistema como parte de la explicación contextual se debe a su relación con las incubadoras de negocio; las cuales se interrelacionan con diversos actores como parte de sus roles propios de acuerdo a lo mencionado teóricamente en el capítulo 2. El desarrollo a profundidad de los actores encontrados dentro del ecosistema emprendedor peruano; y la relación encontrada con la incubadora universitaria será detallado como parte de los hallazgos generales. Como parte del acercamiento al contexto peruano, se procurará realizar un esbozo inicial de los actores, categorizados de acuerdo al aspecto teórico. Esta categorización podrá ser rebatida o aceptada al constatar con datos propios de los hallazgos de la investigación a partir de la recolección de data.

Uno de los registros más actualizados sobre el ecosistema emprendedor peruano ha sido detallado dentro de portal empresarial “Emprendedor Peruano” (PRODUCE, 2017) desarrollado a cargo del Ministerio de la Producción. La construcción de la gráfica con categorías de actores presentada fue consolidada por la revista “Gana más” (2016); dentro de la cual se describe al mapa del ecosistema emprendedor peruano para el año 2017:

**Figura 12: El ecosistema emprendedor peruano – elementos teóricos**



Adaptado de: PRODUCE (2017)

Como se aprecia dentro de la figura 12, los aspectos considerados por el Ministerio de la Producción han sido realizados con poco detalle y precisión; por lo que su categorización ha sido distribuida por la organización de acuerdo a los pilares del ecosistema emprendedor (Isenberg, 2010) para un mejor entendimiento del público. Con base a ello se procederá a detallar cada aspecto según la realidad del contexto peruano.

En primer lugar, se aprecia el aspecto de mercado como uno de los pilares del ecosistema peruano. Dentro de este es posible ubicar a actores como los clientes potenciales y vendedores de productos; traducido en la congregación de emprendedores y usuarios del producto o servicio. Por su parte, el pilar de infraestructura considera dos tipos: infraestructura física y la especializada; entendida como los centros de desarrollo empresarial u ONG’s que se encuentren en el mercado peruano con el fin de apoyar a los emprendimientos.

Del mismo modo, el pilar referente al marco político y legal menciona que los elementos que deberán de encontrarse son los acuerdos comerciales y la simplificación de procedimientos; siendo el actor resaltante el Estado. Con respecto al estado como uno de los actores integrante del

marco político y legal; ha sido generadores de programas de apoyo al emprendimiento dentro del país. En el 2011, tomando ventaja del inicial crecimiento económico que el Perú atravesaba, se crearon las primeras iniciativas de fortalecimiento del accionar público-privado a cargo del estado (OECD, 2016). La primera iniciativa documentada surgió en el año 2012, de la mano del Ministerio de Producción con el programa “Start Up Perú” (Hernández & González, 2016); el cual viene siendo ampliado hasta la actualidad como una forma de canalización de recursos del Estado y fomento de la creación de redes de inversionistas ángeles. En el mismo año se generó la inserción del trabajo conjunto público-privado a través de organizaciones diversas que buscaban brindar apoyo al emprendiendo otorgando recursos varios. En esta misma línea, se crearon organismos de entrega de recurso monetario como el banco de desarrollo del Perú (COFIDE), quien puede ser considerado como un inversionista con fondos públicos; se ampliaron los fondos concursables del estado y comenzó la proliferación en mayor número de las incubadoras de negocios universitarias (OECD, 2016 y OECD, 2015). Así mismo, de acuerdo a OCDE, CEPAL & CAF (2016) en su último informe emitido en relación a los cambios generados en los países como Perú, indican tres cambios importantes que generaron impacto en el ecosistema actual. El primero de ellos realizado en el año 2014, a través de la creación de la plataforma “Emprendedor Peruano” (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017) como medio de apoyo al emprendedor de todo tipo con base a la creación de charlas que incidan en su competitividad. Del mismo modo, por parte del Estado, se promulgó la Ley Universitaria (Ley N° 30220) en el año 2014; haciendo que las universidades cobren relevancia en el apoyo de *startups* y emprendimientos a través de las mismas instituciones y la creación obligatoria de incubadoras universitarias (OCDE et al. 2016).

Como consecuencia a ello, el pilar cultura se vio afectado positivamente con el paso de los años, gracias al efecto de la instauración de programas antes mencionados y mayor reconocimiento de la importancia de los emprendimientos en el país. Es así que el trabajo por parte del Estado y el sector privado, contribuyeron directamente al incremento de una cultura emprendedora no tan promovida en el pasado dentro del país debido a que los temas de emprendimiento recién se encontraban en formación. Ante esto, uno de los más grandes mecanismos creados con el fin de apoyar tanto al emprendimiento de corte tecnológico como tradicional fue la instauración, en el mes de noviembre del 2014, del “Mes del emprendimiento”; ocasión en la cual se agrupan a las instituciones que fomentan la innovación a través de diferentes organizaciones (OECD et al., 2016). Este cambio generó en el ecosistema una mayor concientización del fenómeno de emprendimiento y su nueva proliferación con el paso de los años.

Por su parte, el factor humano como otro de los pilares descritos en la figura 12 detalla elementos como el talento humano y las asociaciones educativas; ya que se considera que causan un efecto en los emprendimientos y su desarrollo. En este punto, se infiere que el pilar de factor humano guarda relación con los procesos formativos del emprendimiento. Dentro de este pilar es posible encontrar escuelas, centro de formación superior e incluso centros de formación emprendedora.

Por su parte, el pilar de financiamiento contiene elementos como las ofertas de financiamiento de entidades varias que incluyen fondos públicos o privados; las cuales pueden ser los capitales semilla o fondos del estado. Finalmente, dentro de pilar de cultura y sociedad se observa elementos considerados como los gremios, redes, la capacidad de la asociación empresarial y la asociación de productores. Para los investigadores en el tema (Hernández & Gonzáles, 2017; Serida et al., 2016), las condiciones del país que han propiciado el mejoramiento de las políticas públicas, la educación emprendedora y el acceso a capital; generando el desarrollo y optimización de recursos a través de la convergencia de esfuerzos entre actores públicos y privados.

Como se puede observar, la Figura 12, muestra elementos identificados para el ecosistema peruano, caracterizados en cada pilar; sin embargo no indican quienes son los actores pertenecientes a cada pilar con exactitud; siendo una brecha informativa a considerar. La definición de los actores, y su relación con la incubadora en pro del cumplimiento de sus roles, serán detallados a profundidad en el Capítulo 6; de forma que sea posible una aproximación más exacta del ecosistema emprendedor peruano.

### **3. Las incubadoras de negocio: la experiencia en el Perú**

La incubación de empresas ha ido tomando importancia dado el incremento en el número de emprendimientos por año (Serida et al., 2016), los cuales se han beneficiado de los niveles de crecimiento económico e innovación. En el Perú, la primera incubadora de negocios data del año 1991 bajo el nombre de Centro de Transferencia Tecnológica a Universitarios San José-CTTU en la Libertad, el cual se encontraba orientado al ámbito de la agricultura con jóvenes de formación superior con el objetivo de “formar empresarios, líderes y responsables” (Gutiérrez y Rafael, 2012, pp. 135 -136). Este tipo de incubadora surgió ante los nuevos requerimientos que el mercado exigía. Sin embargo, en la actualidad existe un número mayor de incubadoras de negocio; las cuales han tratado de responder ante las diferentes características de emprendedores y las diversas ideas de negocio que se generan al transformarse el mercado.

Las acciones propuestas por el gobierno han conseguido el incremento de medios de promoción y apoyo a emprendimientos a lo largo de los años. Es así que en el año 2014, el

Gobierno creó el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad - Innóvate Perú, a través del Ministerio de la Producción, con objetivo de incrementar la productividad empresarial de proyectos previamente incubados (OECD et al., 2016).

Por otro lado, en el año 2006, en el país se comenzó la consolidación de las incubadoras de negocios a través de la Asociación Peruana de Incubadoras de Empresas [PERUINCUBA] (Vela, 2011). Actualmente dentro de la asociación en mención, existen alrededor de 18 organizaciones asociadas; de las cuales 11 pertenecen a instituciones, universidades e institutos superiores ubicados a nivel nacional. El trabajo realizado por las incubadoras ha sido principalmente el de difusión y consolidación del movimiento de la incubación en el país; de manera que la sociedad y grupos de interés tengan conocimiento de un nuevo fenómeno organizacional que busca el desenvolvimiento de ideas a través de centros de apoyo constante.

La información que se tiene sobre las incubadoras de negocios y su relación con las universidades dentro del Perú es muy incipiente o no ha sido construida debidamente; aun cuando existe una oferta de incubadoras de negocio que ha ido proliferándose conforme el mercado comenzó su expansión. En el País es posible identificar 143 universidades de acuerdo a la información presentada por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU] al año 2017; organismo perteneciente al Ministerio de Educación del Perú (SUNEDU, 2017a). Sobre la base de esta información se contextualizó la situación de las incubadoras universitarias en el país a partir de datos estadísticos construidos con la información pública de la SUNEDU para una mejor comprensión del estudio. Es importante indicar que al tener información limitada o inexistente de las aproximaciones estadísticas sobre incubadoras; se empleó la base de datos del total de universidades de acuerdo a la SUNEDU presentada en su portal web (SUNEDU, 2017a) y la revisión de cada universidad para poder identificar si se contaban con centros de incubación. La información construida busca dejar un precedente que beneficie futuras revisiones en el tema.

Dentro del grupo de universidades del Perú, el 64% son privadas y 36% públicas. Así mismo, del grupo de universidades privadas, el 50% tiene su sede central en Lima Metropolitana, proporción que es similar en el caso de las que se encuentran en provincia con un 50%. En relación a las universidades públicas, el 24% se encuentran ubicadas en Lima, frente a un 76% ubicado en provincia.

En cuanto a la relación de las universidades con las incubadoras de negocios se puede observar un mayor número entre las privadas. De las 12 universidades públicas situadas en Lima, 3 cuentan con un centro de incubación; mientras que de las 46 universidades privadas de Lima, 13 cuentan a la actualidad con centros de incubación. Por otro lado, de las 39 universidades públicas

situadas en provincia, 5 cuentan con centros de incubación frente a los 9 centros de incubación pertenecientes a universidades privadas. El resumen de los centros de incubación universitarios del país puede ser visualizado en el ANEXO G. Como lo señala Pérez (2009), es recurrente que las universidades públicas posean menor volumen de centros de incubación ya que, son principalmente las universidades privadas las que hacen más visible su preocupación por el fomento del emprendimiento y cuentan con mayor número de recursos; aun cuando sus herramientas empleadas se hallen incipientes o en formación. A continuación se presenta el cuadro resumen de los datos sobre centros de incubación pertenecientes a universidades en Lima y provincia.

**Tabla 3: Universidades en Lima y provincias que cuentan con incubadora de negocios**

Total de universidades en Perú	Sector de la universidad		Ubicación de la universidad		Universidades con incubadora	Universidades sin incubadora
143	Público	51	Lima	12	3	9
			Provincia	39	5	34
	Privado	92	Lima	46	13	33
			Provincia	46	9	37

Adaptado de: SUNEDU (2017a)

Como se indicó, en el contexto peruano los temas de incubación presentan información poco desarrollada; por lo que la investigación propuesta busca brindar un primer acercamiento a la labor de las incubadoras expresado a través del cumplimiento e identificación de sus roles. Así mismo, la información existente de fuentes secundarias en relación al ecosistema emprendedor peruano ha sido desarrollada de manera limitada; de modo que el acercamiento al ecosistema, sus actores y las particularidades del mismo serán descritos a partir del análisis propuesto.

#### 4. La experiencia Latinoamericana en incubación

Parte de lo desarrollado en el Perú con respecto a las incubadoras de empresas, es consecuencia de las iniciativas que nacieron y fueron apareciendo en el radar de ciertos países latinoamericanos. La presencia de la incubación de negocios se ha dado a lo largo de distintas economías del mundo. Sin embargo, como lo señala Robinson (2010), si hablamos de incubadoras en los mercados emergentes a menudo nos encontramos con diferenciadores con respecto nivel de desarrollo, apoyo económico y gubernamental. Como se señala, “la realidad de los instrumentos públicos de apoyo al emprendimiento e incubación en América Latina es bastante heterogénea y se caracteriza por presentar una trayectoria con avances diferenciados y en algunos casos incompletos” (Hidalgo et al., 2014, p.37), ya que los avances marcan brechas diferenciadoras en los mercados. El fenómeno de incubación empresarial ha sido desarrollado en América Latina desde los años 80, con el caso de Brasil (Nodriza Incubation Partner, 2005), cuya situación de “pioneros” en los sistemas de incubación fue a causa de las crisis económicas y

políticas que se suscitaron en dicho país (Bollati, 2015); siendo considerada como la experiencia de incubación más antigua encontrada bajo el Programa Nacional de Apoyo a Incubadoras de Empresas (PNI) (Antelo, 2005). Del mismo modo, en Argentina la incubación de empresas nace una década después del caso brasilero; destacando una proliferación cuantiosa en el número de incubadoras en todo país (Bollati, 2015). Como se observa, el mercado de incubación de empresas ha tenido mayor presencia y precedentes en distintos países de Latinoamérica que en comparación al caso peruano.

En relación al caso chileno, el cual será detallado con mayor nivel de alcance dada la cercanía de características con el país, la incubación de negocios se inició hace aproximadamente una década con la primera iniciativa desarrollada por Intec y la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile; lo cual dio como resultado a la incubadora EmpreNet, hoy denominada Access Nova (Nodrizza, 2004). En Chile, se ha podido encontrar dos tipos de incubadoras: El primer grupo de incubadoras son aquellas pertenecientes a universidades orientadas a negocios tecnológicos, de alto valor en innovación y son apoyadas por el Fondo de Desarrollo e Innovación - CORFO; y las incubadoras municipales, las cuáles orientan su trabajo al apoyo de negocios más tradicionales y dependen de sus respectivos Municipios (Bravo, 2005).

Para una identificación de los roles propios a la incubadora de negocios, se ha considerado el caso Latinoamericano de la incubadora de negocios IncubaUC; debido a su trayectoria e ubicación dentro de las 5 mejores incubadoras en Latinoamérica (UBI GLOBAL, 2018). Adicionalmente, la contraposición con la realidad peruana es factible dado las similitudes en la economía y las características propias de las sociedades de ambos países a causa de las constantes situaciones coyunturales como lo son las migraciones entre ellos (Santander, 2006, p. 195).

En relación a la incubadora de negocios Incuba UC, no se han trabajado a fondo en investigaciones relacionadas a su labor de incubación; sin embargo, el portal institucional de la organización (Incuba UC, 2018) especifica que su labor cuenta con aproximadamente una década de experiencia desde su creación en el 2009 en los rubros de incubación de emprendimientos innovadores, apoyo a proyectos de I+D, inicio de la comercialización de ideas de negocio, aceleración de emprendimientos e internacionalización de negocios. Del mismo modo, la incubadora es descrita como un facilitador para las etapas iniciales de negocios; además de generar una formación que tenga proyección y alcance global mediante el acceso a diversas redes de contacto, subsidios públicos e inversionistas privados. Adicional a ello, la página institucional menciona que la incubadora cuenta con un equipo especializado, lo cual permite abordar proyectos y maximizar la posibilidad de llevar al éxito a los emprendimientos apoyados.

El detalle de los programas de la incubadora se precisa a continuación con base a su página institucional (Incuba UC, 2018), mostrando una diferenciación en relación a la subdivisión de las etapas de incubación tradicionales como: pre-incubación, incubación y post-incubación.

*a. Programa Geek Camp:*

El programa Geek Camp se encuentra dirigido especialmente al apoyo de empresarios, emprendedores en gran escala y estudiantes que han finalizado su formación profesional que se encuentren en Latinoamérica y el mundo. Estos empresarios deben de tener capacidades desarrolladas en el área de Tecnologías de la Información, Comunicaciones (TIC's) y aplicaciones móviles; así como la presencia de ideas innovadoras de escalabilidad y replica en otras realidades. El programa ofrece acceso a financiamiento a través del Fondo SSAF de CORFO por un máximo de 10 000 000 pesos chilenos. Su punto fuerte de apoyo, se describe, radica en el servicio de profesionales para fortalecer el proceso de aceleración y comercialización de las ideas de negocio.

*b. Programa Rocket Labs*

Este programa busca seleccionar emprendimientos que provengan de procesos de investigación aplicada o de la academia, que cuenten con prototipos y potentes elementos de diferenciación con base a conocimientos; permitiendo que sea posible expandirse a un mercado global. Este tipo de programa ofrece acceso a financiamiento a través del Fondo SSAF de CORFO con el mismo monto del programa *Geek Camp*. En adición a ello, el programa busca realizar un seguimiento sobre la ejecución técnica y financiera del proyecto; de forma que sea posible identificar ante CORFO el avance o retroceso del proyecto por el cual se invirtió. Finalmente, la incubadora se preocupa por hacer énfasis en sus conexiones dentro del ecosistema nacional e internacional; de modo que sea posible el apoyo y futura compra del proyecto.

*c. Programa O'Higgins*

El último programa se encuentra articulado por Incuba UC y CORFO, cuyo propósito radica en fortalecer el emprendimiento local en la región a través de: generación de capacidades de innovación en emprendedores, la transferencia de herramientas para el desarrollo, la escalabilidad de modelos de negocio, y la articulación de redes de colaboración para acceder al mercado. El objetivo principal del programa, se explica, es el de ayudar en el desarrollo de 240 emprendimientos de diversas industrias en la región; de las cuales, 40 serán transformadas en empresas para un mercado global. Las empresas restantes del proceso recibirán acompañamiento y herramientas de negocios para potenciar sus iniciativas; de forma que sea posible su reformulación. Adicionalmente, la incubadora brinda servicios como cursos especializados en gestión de empresas, dentro de la Universidad Católica de Chile, donde se brindan servicios como: sesiones de mentoría con emprendedores experimentados, eventos "*Meetups*" para contactarse

con potenciales socios, clientes o inversionistas, asesoría y el acompañamiento para formular proyectos de financiamiento

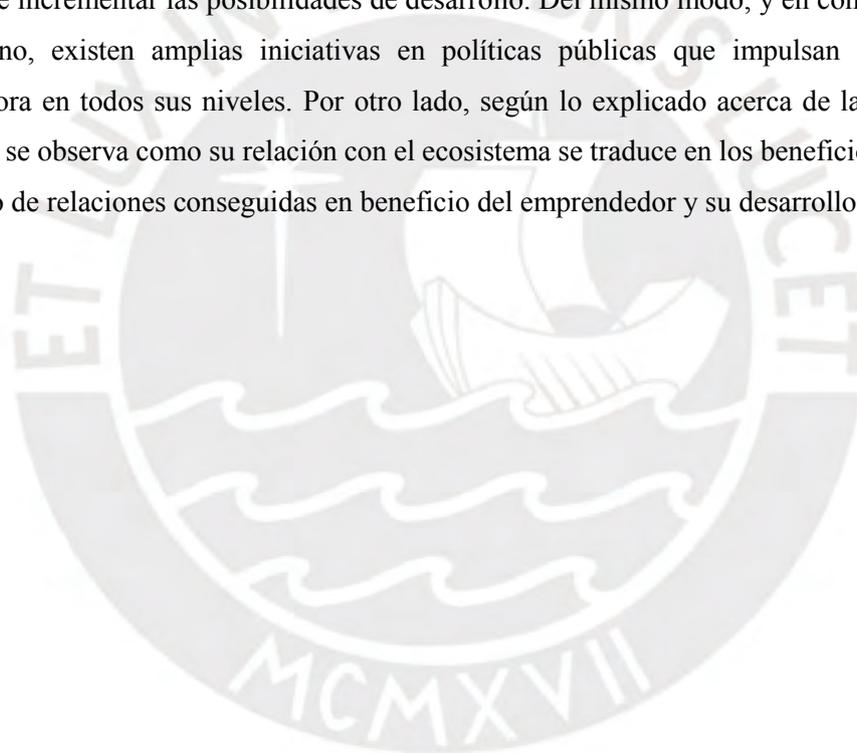
Parte de lo desarrollado sobre la incubadora Incuba UC hace necesario explicar el contexto donde la incubadora se viene desarrollando debido a que su actuación, como se especificó anteriormente, forma parte de un sistema conocido como ecosistema emprendedor. El trabajo realizado por la incubadora dentro del ecosistema emprendedor chileno presenta características específicas propias al país; brindando oportunidad de realizar un contraste con el caso peruano.

El ecosistema emprendedor chileno, indica Ojeda y Rodríguez (2011), es considerado como uno de los más fuertes a nivel latinoamericano dada su trayectoria en temas de emprendimiento. Del mismo modo, Mandakovic y Serey (2016), agregan que su fortaleza como ecosistema se debe principalmente al reconocimiento del país como innovador en políticas que buscan promover el ecosistema de su país con base a indicadores desarrollados para un seguimiento constante de sus acciones. Los avances realizados en el país en temas de emprendimientos han generado una diferenciación a nivel latinoamericano, ubicándolo como séptimo país con mayor capacidad para emprender (Mandakovic & Serey, 2016); logrando que el país pueda atacar temas como los costos de establecimiento de negocios con un mayor alcance; convirtiéndolo de esta manera en uno de los más bajos de la región (Hidalgo et al., 2014). En concreto, lo que se describe respecto al caso chileno muestra un gran avance en relación al ecosistema emprendedor de su país; dónde las políticas e iniciativas han generado una diferencia en la región latinoamericana.

Del mismo modo, la descripción del ecosistema emprendedor chileno debe de ser abordado con relación a los pilares propios del ecosistema; por lo que se pasará a describir lo identificado en relación a cada pilar descrito con anterioridad por Isenberg (2010) y lo identificado por el *Global Entrepreneurship Monitor – GEM*, en su reporte nacional sobre el país de Chile (Mandakovic & Serey, 2016). Con respecto al pilar de accesibilidad al mercado, en el caso chileno se brinda a los emprendedores la capacidad de conectar con redes corporativas, permitiendo que la internacionalización de las ideas de negocio sea visto como acción clave; de modo que las probabilidades de crecimiento sean incrementadas. Por otro lado, en relación al capital humano y los sistemas de soporte y mentoría, el país ha buscado cubrir con universidades y centros de formación técnica las brechas de conocimiento especializado; de modo que la administración de las ideas de negocio sea llevada de una forma más sostenible de la mano de las incubadoras de negocio y aceleradoras. Así mismo, con respecto a los fondos y financiamiento, se puede observar que el país recibe una de las evaluaciones más bajas; esto al indicarse el insuficiente nivel de

financiamiento privado para emprendimientos. Con respecto al pilar de gobierno y regulaciones, Chile es descrito como el país con mayor incentivo en políticas de desarrollo emprendedor a través de los gobiernos; buscando con ello incrementar la actividad emprendedora. Finalmente, en relación al soporte cultural, en el caso chileno se cambió la visión negativa de los emprendedores a través del apoyo de los medios de comunicación y la presentación de resultados de su contribución a la economía (Ojeda & Rodríguez, 2011). De la misma manera, Mandakovic y Serey (2016) enfatizan que se ha identificado que la cultura que posee el país de Chile hace que la actividad emprendedora sea favorecida; logrando incrementar su número y efectos positivos en el país.

Como se observa, el ecosistema emprendedor chileno presenta características propias al país; enfatizando las relaciones que se puedan formar a nivel internacional, ya que se consideran un medio de incrementar las posibilidades de desarrollo. Del mismo modo, y en contraste con el caso peruano, existen amplias iniciativas en políticas públicas que impulsan la actividad emprendedora en todos sus niveles. Por otro lado, según lo explicado acerca de la incubadora Incuba UC, se observa como su relación con el ecosistema se traduce en los beneficios obtenidos y el número de relaciones conseguidas en beneficio del emprendedor y su desarrollo.



## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dentro de este capítulo se procederá a detallar la metodología seguida para abordar el problema de investigación, las herramientas que fueron empleadas para la recolección de información, el tipo de diseño metodológico; así como el caso de estudio seleccionado para la investigación.

### **1. Alcance de la investigación**

La presente investigación tuvo como objetivo general el identificar el rol de la incubadora de negocios SIE-PUCP dentro del ecosistema emprendedor peruano, de modo que sea posible mostrar la labor realizada; así como la colaboración entre actores del ecosistema dónde la incubadora se desarrolla.

Para efectos de la investigación, se optó por encausar el estudio de acuerdo a dos de los cuatro tipos de alcance propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2014); siendo estos el alcance exploratorio y descriptivo a fin de satisfacer los objetivos propuestos. La selección de los alcances tiene relación con la novedad del tema de los roles de las incubadoras de negocio universitarias dentro del ecosistema emprendedor peruano; dentro del cual es conveniente dejar un precedente sobre un fenómeno que pueda servir a investigaciones futuras. Es por esto que el alcance descriptivo tuvo como uno de sus objetivos el identificar las características del fenómeno tal como se desenvuelve en el país a partir del caso de estudio de SIE-PUCP. Adicionalmente a ello, la investigación se ha desarrollado empleando una vista holística del fenómeno, considerando a los incubados y a los actores del ecosistema emprendedor peruano como fuentes de recolección de información. Este planteamiento generó una descripción del fenómeno, además de su énfasis en lo ocurrido en un contexto dentro del cual las incubadoras son parte. Así mismo, la justificación del alcance exploratorio, tiene que ver con el poco conocimiento que se ha construido con relación al problema planteado; lo cual se tradujo en la necesidad de realizar una investigación que permita identificar el fenómeno que representa la incubación en el ecosistema emprendedor y las características inherentes al contexto peruano.

### **2. Enfoque de la investigación**

De acuerdo con Hernández et al. (2014) una investigación puede ser cualitativa, cuantitativa o mixta. Para fines de la investigación, se optó por un enfoque mixto; teniendo en consideración la necesidad por analizar el problema de investigación planteado desde una perspectiva más amplia y profunda a fin de obtener un análisis que cumpla con los objetivos propuestos en el apartado 7.1 y 7.2 del Capítulo 1. La explicación y detalle de cada aspecto que compone el enfoque mixto será dado a continuación.

En primer lugar, el enfoque cualitativo brinda la flexibilidad necesaria en herramientas y tratamiento de la información; por lo que para una investigación de corte exploratorio, como el del presente caso, brinda un mejor entendimiento de los conceptos que influyen en el entorno, la posible interrelación de los actores en un contexto específico y el acercamiento de la multiplicidad de actores del ecosistema como las incubadoras que permita un mejor entendimiento de su rol (Dana & Dana, 2005, citado en Theodoraki & Messeghem, 2017). De igual forma, la investigación que toma como sujeto de análisis el caso del SIE-PUCP, se realiza sobre la base metodológica del caso de estudio único; el cual si bien se caracteriza por ser limitado en sus conclusiones, permite alcanzar un mejor entendimiento a partir de la experiencia de una organización con respecto a los fenómenos en investigación (Yin, 1994). Así mismo, la aplicabilidad al caso del SIE-PUCP, muestra una realidad propia al centro de incubación universitario más antiguo del Perú, por lo que podría ser considerado un referente para investigaciones futuras.

En segundo lugar, el enfoque cuantitativo considerado dentro de la investigación se delimita a la aplicabilidad y obtención de información que valide los datos cualitativos recabados; o bien brinde información adicional a través de las propias empresas incubadas pertenecientes al SIE-PUCP para el año 2017. La aplicación de encuestas se considera una de las herramientas de validación en diferentes estudios realizados en temas similares de incubación; desarrollados en otros contextos (Edward, 2017) a manera de obtener información estadística y numérica que genere un mayor conocimiento. Cabe resaltar que se ha optado por el estudio de la organización tomando a los incubados en el proceso de incubación para el año 2017; con el fin de aprovechar la diversidad y volumen de los mismos como parte de la explicación holística del fenómeno de estudio que se buscó desarrollar.

### **3. Caso de estudio: el Sistema de Incubación Empresarial- PUCP**

Para efectos de la presente investigación, se optó por trabajar sobre la base del caso de estudio de la incubadora perteneciente al Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE-PUCP). Dado que se emplea el estudio de caso único para identificar el rol de la incubadora de negocio universitaria dentro del ecosistema emprendedor, es imprescindible hacer notar que la parte del análisis resultante tendrá como fin expresar el fenómeno de incubación en el ecosistema; sin embargo, las recomendaciones y conclusiones estarán relacionadas en su mayoría con el caso analizado.

Por su parte, el estudio de caso seleccionado responde al tipo instrumental (Stake, 2005, citado en Mendoza & Llaxacondor 2016) ya que provee de información relevante sobre el tema haciendo fácil su entendimiento, respondiendo a las necesidades de la investigación exploratorio-

descriptivo. Así mismo, la revisión de literatura con respecto a las incubadoras de negocio en el ecosistema hace hincapié en la relación de esta con sus actores relevantes o *stakeholders*, explicado sobre la teoría expuesta en el Capítulo 2. Sobre la base de lo mencionado, se identificaron a los actores relevantes de su ecosistema; como una forma de explicación de lo que se espera encontrar en el ecosistema emprendedor peruano. El caso en mención ha sido acotado bajo las siglas SIE- PUCP con el fin de hacer una diferenciación entre el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE-PUCP) y la incubadora de negocios conocido como Sistema de Incubación empresarial, parte del CIDE-PUCP; todo ello con el fin de evitar incongruencias y confusiones.

El caso sobre el que se basa el análisis de la investigación, como se explica en anteriores capítulos, ha sido seleccionado por tres motivos esenciales. El primero de ellos relacionado a la antigüedad que la incubadora tiene en el fenómeno de incubación en Lima, siendo una de las pioneras en el mercado de apoyo a emprendedores de acuerdo a lo indicado por Julio Vela Velásquez (comunicación personal, 19 de septiembre, 2017), director del centro de incubación. El CIDE-PUCP tiene en el mercado aproximadamente 20 años de funcionamiento desde que surgió como una iniciativa propuesta inicialmente por el departamento de Ingeniería. La incubadora perteneciente al CIDE-PUCP recibe el nombre de “Sistema de Incubación Empresarial” o conocida como SIE-PUCP. El trabajo que la incubadora ha desarrollado radica principalmente en el apoyo a emprendedores en sus ideas de negocio, los cuales forman parte del ecosistema emprendedor. A pesar de los años de trabajo, la información bibliográfica que define su labor y el tipo de contribución como centro de apoyo al emprendedor es limitada.

El segundo punto guarda relación con el modelo de negocio que esta posee, con base a una diversidad de emprendimientos incubados en tipo y número; haciendo que el análisis tenga un mayor potencial de recabar información. Como parte de su actividad a lo largo de los años, la incubadora ha brindado apoyo a diversas promociones de emprendimientos; a través de sus tres etapas de incubación: pre-incubación, incubación y post-incubación (detalladas a profundidad en el próximo capítulo); incluido a ellos una etapa previa de selección no contemplada como parte del proceso en sí. Esto se visibiliza en el número de emprendimientos incubados a lo largo de su trayectoria; siendo estos aproximadamente 278 acorde con información brindada directamente por la incubadora. Finalmente, es presentada como una de las incubadoras más influyentes del sector; debido a su relación con una de las universidades que ha ostentado consecutivamente los primeros puestos de los *rankings* académicos (SUNEDU, 2017b).

Cabe resaltar que la presente investigación describe el proceso de incubación únicamente como un concepto teórico para comprender el funcionamiento de una incubadora de negocios,

más no pretende demostrar a través del análisis del mismo, una contribución por parte de la incubadora a través de las fases específicas del mismo. Por el contrario, como se menciona en el objetivo general, la investigación busca identificar cuáles son los roles de la incubadora SIE-PUCP como un actor dentro del ecosistema emprendedor peruano con el objetivo de mejorar sus servicios de incubación y la relación con el ecosistema donde se desarrolla. Adicionalmente, en relación a los actores que trabajan con la incubadora, estos no han sido identificados por parte de la organización ni se tiene un mapeo de los mismos. Parte de la investigación brinda como resultado la identificación de los actores que intervienen en la operación de la incubadora; así como los que son externos a ella como parte del entendimiento del caso de estudio de una manera holística.

#### **4. Tipo de diseño**

La elección del diseño metodológico para la presente investigación tiene como base inicial el alcance y enfoque elegido. Como se mencionó, el alcance exploratorio – descriptivo considera dos puntos importantes: el primero es el fenómeno de las incubadoras universitarias con los roles desempeñados; y segundo, el ecosistema emprendedor peruano visto como un fenómeno en sus primeras etapas de desarrollo, pero con implicancia en el contexto donde las incubadoras se desarrollan.

Por otro lado, la presente investigación se realiza sobre la base metodológica del caso de estudio del SIE-PUCP; por lo que de acuerdo a Yin (1994, citado en Castro, 2010) es necesario contextualizarlo al tipo del caso de estudio que se seguirá a lo largo de la investigación. De acuerdo con el autor mencionado, existen cuatro clasificaciones para los estudios de caso, las cuales son descriptivas, exploratorias, ilustrativas y explicativas; siendo para este caso un tipo de caso descriptivo y exploratorio (Yin 1994 citado en Castro 2010). Esto debido a que se mantiene el orden propuesto en el alcance y enfoque; además de explicar el fenómeno de investigación con base a las características propias del caso empleado desde su contexto real. Además de ello, el caso empleado es un caso de estudio único, debido a que la investigación estará centrada en la explicación del fenómeno de incubación tomando como base de análisis el SIE-PUCP dentro del ecosistema emprendedor peruano. Adicionalmente, es importante recalcar la elección de una perspectiva holística de la investigación en el contexto de la metodología del estudio de caso de estudio único elegido, ya que como menciona Villareal y Landeta (2007, citado en Castro, 2010) esta perspectiva es utilizada cuando se plantea abordar un fenómeno complejo de manera amplia e integral, llegando a proposiciones teóricas y no generalizaciones estadísticas.

Por otro lado, las unidades de análisis delimitadas para la investigación se dividen en dos grandes grupos: el primero de ellos incluye a los emprendimientos incubados por SIE-PUCP y el

segundo se encuentra conformado por los actores del ecosistema emprendedor peruano. Como lo menciona Yin (1994, citado en Castro, 2010) cuando el estudio de caso representa un fenómeno complejo se hace necesario considerar más de una unidad de análisis que permitan concretar la investigación. En este caso en particular, se considera necesario la delimitación mencionada para llegar a un análisis integral sobre el rol de las incubadoras de negocio en el ecosistema emprendedor y su interrelación con los actores del mismo.

Con relación a la muestra seleccionada, esta se define como una muestra teórica – no probabilística, ya que como lo menciona Stake (2005, citado en Mendoza & Llaxacondor, 2016) en el contexto metodológico del caso de estudio único elegido para la investigación, se pretende llegar a una generalización analítica de los resultados; lo cual corresponde a una proposición teórica sobre la base del estudio particular de SIE-PUCP. De la misma manera, la selección de la muestra fue realizada por conveniencia; ya que como menciona (Hernández et al. 2014), el fácil acceso al sujeto de estudio es uno de los principales argumentos. Bajo este sentido, la elección del SIE-PUCP como incubadora a analizar, con base los supuestos teóricos determinados, se dio por la cercanía a la información, su pertenencia al centro de estudios que alberga a los investigadores, medios de contacto al interior y número representativo de incubados para la recolección de información. La descripción de la muestra elegida para el desarrollo de la investigación, se expresa a través del grupo de 30 actores del ecosistema emprendedor peruano a quienes se le aplicaron las herramientas de recolección de información de corte cualitativo como lo son las entrevistas a profundidad (Ver ANEXO F). Del mismo modo, con el fin de satisfacer el aspecto cuantitativo se encuestaron a 50 emprendedores del proceso de incubación para el año 2017 pertenecientes al SIE-PUCP. Al tratarse de un grupo limitado de población, se buscó alcanzar el 100% de incubados al año 2017 a forma de censo; de los cuales se obtuvo una respuesta de 43. Las razones por las que 7 de 50 emprendimientos no pudieron ser contactados se debió al cambio de direcciones en algunas situaciones, razón social diferente o dispersión geográfica. El detalle de la encuesta aplicada se encuentra dentro del ANEXO H.

Por otro lado, sobre la base de las características mencionadas anteriormente, se opta por un tipo de diseño mixto específico (DEXPLOS) propuesto por Hernández et al. (2014). El diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), propuesto por los autores mencionados, hacen énfasis en la secuencialidad seguida a lo largo de la investigación; aplicando las herramientas y procesamiento de datos cualitativos, antes que los cuantitativos. Por otro lado, existen dos modalidades para este tipo de diseño mixto específico, las cuales son la derivativa y la comparativa. Para efectos de la presente investigación, se utilizará la modalidad comparativa, ya que plantea un *framework* metodológico apropiado para el abordaje de la investigación; ofreciendo ventajas en términos de agilidad e independencia en la recolección y formalización de la data. Como lo menciona,

Hernández et al. (2014), la modalidad comparativa tiene una primera fase de recolección y análisis de datos cualitativos con el objetivo de explorar el fenómeno y generar una base de datos. En una segunda etapa se recolectó y analizó los datos cuantitativos; la cual se construye posteriormente a los resultados cualitativos (Hernández et al., 2014, p. 564). Finalmente, la prevalencia de la investigación ha sido desarrollada considerando en primer orden los aspectos cualitativos sobre los cuantitativos; ya que el enfoque descrito buscó conocer las perspectivas, opiniones y conocimientos de los diferentes actores del ecosistema emprendedor peruano, roles y la relación con la incubadora de negocios.

## **5. Secuencialidad de la investigación**

Las características propias de la investigación presentada han generado el desarrollo de la misma de acuerdo a una serie de pasos; los cuales serán explicados a continuación para un mejor entendimiento desde el proceso de planteamiento hasta la obtención y propuesta de conclusiones finales. Como lo señalan diversos autores (Yin, 1994; Castro 2010 & Villareal, 2017) la secuencialidad en una investigación es entendida como todas aquellas fases que son necesarias realizar una investigación; siendo 7 fases específicas para el caso de la presente investigación.

La primera de ellas es referida a la fase exploratoria, dentro de la cual se procedió a la revisión bibliográfica preliminar de fuentes académicas con el objetivo de identificar puntos o patrones que expliquen el fenómeno de la incubación empresarial y roles propios de las incubadoras. Posteriormente, se procedió a delimitar los objetivos, preguntas e hipótesis que sirvieron de guía del fenómeno en estudio; los cuales serían corroborados al culminar el proceso de investigación. La segunda fase incluyó el proceso previo realizado como guía, obteniendo como resultado la propuesta del marco teórico; el cual tuvo una división en tres partes: el ecosistema emprendedor, las incubadoras de negocios y la relación de los actores dentro del ecosistema. Así mismo, se realizó la construcción del marco contextual; el cual fue desarrollado evidenciando aspectos que sitúen el caso de estudio en el contexto peruano; así como su situación actual.

La tercera y cuarta fase se centraron, de acuerdo a lo expuesto por Stake (2014, citado en Castro, 2010), en la selección del caso de estudio y las unidades de análisis para el cumplimiento y desarrollo de la investigación. El sujeto de estudio, como ha sido indicado, se centró en el Sistema de Incubación Empresarial SIE-PUCP, considerando su selección basándose en un muestreo teórico (basado en una revisión bibliográfica) y no probabilístico ya que brindan una mayor oportunidad de aprendizaje (Stake, 2014, citado en Castro, 2010). Así mismo, se tomó en consideración que la selección debía de considerar aspectos propios a un fenómeno real en un

contexto determinado (Villareal, 2017); ya que la finalidad de la investigación fue ofrecer el aprendizaje a partir del estudio de un caso específico único. Con respecto a las unidades de análisis, Yin (1994) las define como los actores relacionados al sujeto de estudio que brindarán la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación. Por ello, como se explicó con anterioridad, las unidades de análisis identificadas fueron cada uno de los actores del ecosistema emprendedor y a los incubados de SIE-PUCP; de quienes se obtuvo información a través de diferentes herramientas.

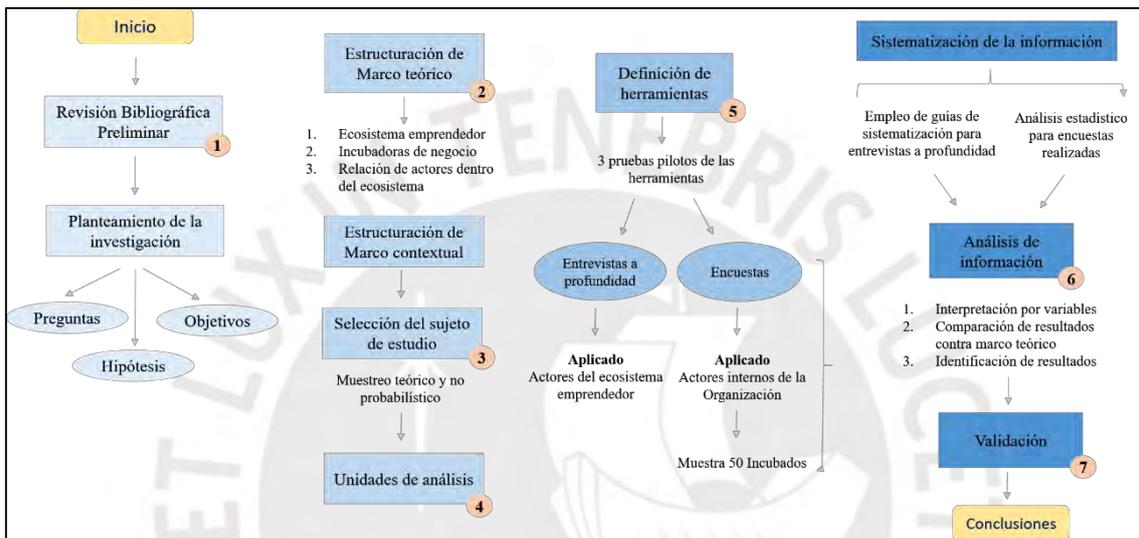
Durante la quinta fase de la investigación se procedió a la elaboración de las herramientas para la recolección de la información para su posterior procesamiento. Cabe destacar que para una apropiada elaboración de las herramientas se realizaron tres pruebas piloto; así como la consulta de su utilidad a dos asesores metodológicos. En cuanto a la recolección de información, se procedió a la aplicación de las herramientas en dos sub-fases. Dentro de la primera se realizó la aplicación de las guías de entrevistas, ubicadas dentro del ANEXO F, a 30 actores del ecosistema; procurando su diversidad para tener resultados fiables. Posteriormente, se procedió a la sistematización de la información con el fin de identificar aspectos que brinden información de calidad y sustento a los hallazgos posteriormente propuestos. Como parte de la segunda sub-fase, se procedió a la aplicación de las encuestas al grupo de emprendimientos en proceso de incubación al 2017. Esta información paso a ser posteriormente sistematizada empleando herramientas diversas.

Como parte de la sexta fase se procedió a la realización del análisis de los datos previamente sistematizados en matrices divididas por variables a estudiar. El análisis tuvo dos etapas de desarrollo: la primera enfocada en la obtención esquematizada de los hallazgos preliminares y la segunda en el filtro de los hallazgos acorde con el cumplimiento de objetivos y preguntas planteadas como parte de la investigación. Adicionalmente, se emplearon las fuentes bibliográficas consultadas en fases anteriores como medio de sustento y comparación teórica.

Finalmente, en la última fase se realizó la validación de los hallazgos obtenidos (Yin, 1994, citado en Castro, 2010), necesarios para evitar sesgos; las cuales son críticas comunes en los estudios cualitativos. Las guías empleadas en el proceso de validación se encuentran detalladas dentro del ANEXO N; mientras que los *inputs* obtenidos de su aplicación se pueden observar en el ANEXO O. Las guías en mención fueron distribuidas a dos especialistas en temas de emprendimiento, incubación y ecosistema emprendedor; así como un agente interno de la incubadora SIE-PUCP y un emprendimiento en incubación escogido arbitrariamente para hacer más fidedigna la información vertida. La aplicación de la guía de validación a las personas mencionadas cumplió con dos objetivos principales: el primero fue presentar los hallazgos

resultantes y obtener retroalimentación de la investigación realizada; así como asegurar la calidad de la misma. En segundo lugar, al presentar los hallazgos a un miembro director de la incubadora y un emprendimiento, se buscó encontrar concordancias con lo hallado; así como mostrar a la incubadora los aspectos de mejora planteados para su proceso de incubación. Estos aspectos adicionales fueron condensados dentro de los hallazgos presentados en el capítulo correspondiente. El número de personas a las que se les aplicó las guías fueron cuatro en total. Dentro de la figura 13 se detalla de manera secuencial y gráfica las fases seguidas.

**Figura 13: Secuencialidad de la investigación**



Adaptado de: Hernández et al. (2014)

## 6. Recolección de la información

Con relación a la presente investigación, la recolección de información se efectuó a través de dos herramientas que permitieron desarrollar de una mejor manera el problema planteado; las cuales fueron elegidas de acuerdo a la relación que debía seguir con el diseño de la investigación y el enfoque propuesto. La recolección propuesta para la investigación tuvo las consideraciones de prevalencia dirigida con base en los métodos cualitativos por encima de los métodos cuantitativos dado el enfoque propuesto y la información que se buscaba recolectar. Por lo mencionado, la información cualitativa será validada y fortalecida a través de la información recolectada cuantitativamente de modo que se cumplan con los objetivos propuestos.

### a. Entrevistas a profundidad

Con relación a la primera herramienta para el desarrollo de la investigación, las entrevistas a profundidad fueron seleccionadas como un medio efectivo de recolección de información. Al tratarse de una herramienta cualitativa, la muestra identificada considera puntos de saturación; sin embargo, dada las características de la investigación y el enfoque exploratorio-descriptivo, las fuentes de información identificadas como actores o *stakeholders* relevantes del

ecosistema emprendedor con relación a SIE- PUCP son un número acotado. Para investigaciones de este tipo, o de limitaciones similares en otras realidades (Theodoraki & Messeghem, 2017) se sugiere recopilar el mayor número de actores relacionados, sin buscar saturación directa dado el enfoque determinado. Ante esto, la identificación de actores o *stakeholders* del ecosistema emprendedor relacionados a SIE-PUCP identificados, totalizan un número de 30; los cuales fueron entrevistados bajo el esquema mostrado en el ANEXO F. La elección de la herramienta presenta ventajas claras como lo son la cercanía que genera, la flexibilidad y la apertura para compartir información relevante (King & Horrocks, 2009, citado en Hernández et al. 2014). Las preguntas realizadas a los actores obedecen a un tipo de entrevista “semi estructurada”, las cuales fueron basadas en una guía de preguntas introducidas permitiendo al entrevistador la libertad de generar preguntas adicionales (Hernández et al., 2014).

#### *b. Encuesta*

Con relación a la parte cuantitativa, la herramienta seleccionada como medio de recolección de información fueron las encuestas; las cuales tuvieron como fin identificar información que brinde soporte a la parte cualitativa ya mencionada a través de su aplicación. La investigación se centra en identificar el rol de las incubadoras de negocio en el ecosistema emprendedor, por lo que, dado el caso seleccionado se tomaron a los incubados en proceso de incubación para el 2017, ya que ostentaba un número considerable (50 incubados) para información de soporte. Dadas las características de la investigación no será posible determinar una muestra propia de la herramienta al no existir una masa de incubados voluminosa; por lo que se ha delimitado la aplicación y empleo de un censo donde se considera a todos los casos del universo (Hernández et al., 2014), dentro del periodo de tiempo seleccionado.

La literatura sobre este tipo de herramientas (Arruda, Nogueira, Cozzi & Costa, 2015) sugiere que la identificación de las percepciones de los incubados brinda un mayor soporte en toda investigación al ser actores presenciales de los servicios de la incubadora y establece las conexiones con el ecosistema emprendedor (Theodoraki & Messeghem, 2017). La selección de la última promoción de incubados de SIE-PUCP responde a dos razones principales: ser la promoción de mayor número de emprendimientos y ser la promoción que contemplo el periodo de mayores cambios dentro del ecosistema y su formación.

La formulación de la encuesta se dio a través de 22 preguntas abiertas y cerradas de manera que se permitiera recolectar información sobre la etapa del proceso actual en que se encuentran, la tipología de incubado, los servicios y percepciones recogidas acerca del ecosistema emprendedor peruano. Las encuestas fueron distribuidas por medio directo empleando correos electrónicos de cada encargado del emprendimiento incubado; así como el uso de redes sociales

para una respuesta inmediata y más personalizada. Como se indicó, del grupo de encuestas aplicadas se obtuvieron 43 respuestas por parte de los incubados, las cuales representaron el 86% del universo seleccionado. La división de las preguntas se encuentra en el ANEXO H. Por su parte, las ventajas que brinda tener encuestas dentro de la investigación como una herramienta de recolección de data cuantitativa se resume en la utilidad en la transformación de la información en cuadros explicativos, su uso ampliado y el medio efectivo para recabar información concreta sobre un grupo seleccionado y después analizar los hallazgos con base a un análisis estadístico (Hernández et al., 2014).

## **7. Análisis de la información**

La información recopilada, a través de las herramientas propuestas, ha sido sistematizada en primera instancia a través de una matriz dividida por objetivos de la investigación y preguntas que respondan a cada variable. Del mismo modo, la sistematización de las encuesta se ha realizado a través del empleo de estadística descriptiva con base a los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a incubados. Así mismo, con el fin de realizar un análisis de información de una forma más profunda y precisa, se ha recurrido al empleo de *softwares* específicos según sea necesario. Dado que la investigación posee un enfoque mixto, la información cualitativa y cuantitativa ha sido tratada por medios diferentes. Por parte del análisis cualitativo se ha empleado el programa ATLAS TI, el cual codifica la información con base en el ingreso de transcripciones realizadas a partir de las entrevistas a profundidad (Hernández et al. (2014). Por su parte, el análisis de la información cuantitativa fue trabajado con base en la construcción de cuadros con ayuda de estadística descriptiva empleando el programa SPSS. En este sentido no se procedió a usar estadística que correlacionara variables dado que no era el foco de la investigación.

## **8. Identificación y relación de stakeholders**

El ecosistema emprendedor es una construcción compleja de diferentes niveles de estudio necesitando ser analizado a través de varios niveles de análisis e influencia (Letaifa & Rabeau, 2013, citado en Theodoraki & Messeghem, 2017). De acuerdo al caso de estudio elegido, al tratarse de una incubadora de negocios, investigaciones previas consideran partir de un análisis multinivel tomando en consideración a los *stakeholders* involucrados como parte de su gestión de apoyo al emprendimiento (Baraldi & Ingemansson, 2016). Este tipo de investigaciones sugieren, por tanto, considerar de manera cualitativa las impresiones consideradas por cada *stakeholder*; con el fin de determinar los medios por los cuales generan el impulso al ecosistema emprendedor. Así mismo, los diversos enfoques en el tema validan el uso de los incubados como parte de la recolección de información más profunda; la cual ayudará con el entendimiento de la incubadora dentro del ecosistema (Baraldi & Ingemansson, 2016; Phan et al., 2005), ya que el centro actúa

como nexo de incubados con el ambiente externo. Como parte del análisis, la información recolectada de los incubados será procesada con base en encuestas como se ha mencionado en el punto anterior (Peters et al. ,2004; Bergek & Norrman, 2008).

Literatura previa sugiere una identificación inicial de *stakeholders* influyentes que determinen el entendimiento de oportunidades o retos asociados al emprendimiento (Simatupang et al., 2015); así como un análisis de todos los elementos que se relacionen con el ecosistema emprendedor encontrados en el contexto de estudio con relación a la investigación para establecer un mejor entendimiento del fenómeno (Cohen, 2006). Es por ello que, bajo el enfoque cualitativo, se identificó los principales *stakeholders* relacionados al caso de estudio; determinando su relacionamiento por parte de la incubadora SIE-PUCP con sus actores de modo que expliquen el aporte al ecosistema.



## **CAPÍTULO 5: EL SISTEMA DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS SIE**

### **– PUCP**

En el presente capítulo se desarrollará la descripción de la incubadora de negocios SIE-PUCP, de modo que se brinde en un marco general el entendimiento de la organización y sus actividades realizadas. La información que se detalla ha sido encontrada a partir de entrevistas realizadas al staff de incubación e información pública sobre la organización. Cabe hacer la precisión que se comenzará abarcando la información relacionada al Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor – CIDE, ya que la incubadora SIE-PUCP es parte del mismo y no puede ser descrita sin hacer la aclaración de la relación existente. De igual forma, se brindará un mapa de actores relacionados a la incubadora de negocios SIE-PUCP de manera exploratoria con base a lo indicado por los miembros de la incubadora.

#### **1. El Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor**

Acorde con lo indicado en la historia del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor [CIDE PUCP] (2017) en adelante CIDE-PUCP, su creación se remonta año 1995 de la mano del Departamento de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La función del CIDE-PUCP tuvo como objetivo ser un actor en el ecosistema emprendedor que busca involucrarse con los emprendimientos que el país produce. Como CIDE-PUCP, la organización se ha convertido en una entidad auto sostenible con una cartera diversa de servicios dirigidos a los emprendimientos. Las diferentes diplomaturas que se dictan, capacitaciones y redes de contactos hacen a la organización una de las pioneras en el mercado de la innovación e incubación de empresas.

##### *a. Misión y Visión*

El CIDE-PUCP tiene la misión de transformar emprendedores en empresarios, acompaña el desarrollo de la empresa, desde la idea de negocio hasta su consolidación. Emplea la innovación como elemento generador de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y así fortalecer la cultura del emprendimiento en el Perú (CIDE PUCP, 2017).

Como se observa, la organización se define como una de las fuentes de apoyo a emprendimientos a través del acompañamiento constante al emprendedor; de forma que sea posible consolidar su idea de negocio en el mercado. La organización persigue como uno de sus pilares la innovación constante, de forma que esta pueda resultar en emprendimientos sostenibles en mercado. A pesar de su caracterización como una organización dedicada al emprendimiento,

no se observa una misión donde se releve el trabajo como incubadora de negocios ni los pilares que lo sostengan.

Por otro lado, la visión que persigue la organización se describe como:

El CIDE-PUCP busca ser el centro líder en el desarrollo de empresas competitivas de alcance global, aportando conocimiento en su ámbito de acción para apoyar a las unidades de dirección de la universidad en lo referente al desarrollo de ventajas competitivas (CIDE PUCP, 2017).

Como se observa, la organización quiere llegar a ser líder en el desarrollo de empresas con un alcance global. Del mismo modo, la organización busca ser un nexo entre las unidades académicas siendo uno de los pilares de apoyo en el desarrollo de ventajas competitivas. En cierto sentido, la visión muestra que la organización espera tener un alcance que favorezca tanto unidades internas como las externas a la unidad; en beneficio de la innovación y desarrollo empresarial; sin embargo, su labor como incubadora no se ve desarrollada en su visión como organización.

#### *b. Objetivos Organizacionales*

Los objetivos organizacionales de la empresa han sido extraídos de su sitio web, ya que no disponen de otro medio de información directa de los mismos (CIDE PUCP, 2017):

- Acompañar a los emprendedores en la realización de sus sueños empresariales.
- Promover la innovación en todas sus formas.
- Gestionar redes y aliados que estén involucrados con el desarrollo de la innovación y de la formación de empresas.

Como se puede observar, los objetivos expuestos como Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor buscan situarse como una organización que logre que los emprendedores alcancen sus metas; explicándolo a través de la realización de sus sueños. En este sentido, se puede inferir el grado de compromiso de la organización como uno de sus pilares organizacionales. Del mismo modo, se persigue ser promotores de innovación en todas las formas posibles; haciendo que el valor que proponen conseguir como organización sea de impacto en el ecosistema. Finalmente es posible identificar, a través de su tercer objetivo organizacional, que el centro considera la formación de redes y aliados como una de sus tareas para beneficio del emprendedor; situación que es importante dentro de cualquier ecosistema emprendedor.

Como parte de sus actividades, años después de su operación se instauró dentro del CIDE lo que hoy se conoce como el Sistema de Incubación Empresarial, en adelante SIE-PUCP, el cual

busca darle apoyo a emprendedores dentro de la etapa inicial del emprendimiento. Actualmente, el SIE-PUCP se encuentra dirigido por Julio Vela Velázquez y un equipo de aproximadamente 6 colaboradores como staff propio de la incubadora. A continuación se explicará cuáles son las actividades de esta incubadora universitaria.

## **2. El SIE – PUCP: Actividades realizadas por la incubadora**

Como se indicó, el SIE-PUCP opera como parte del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor CIDE-PUCP; el cual desde su creación en el año 1995 ha tenido como objetivo generar dinamismo en lo que al emprendimiento se refiere a través de diferentes mecanismos como lo es la incubadora de negocios.

Dentro de las actividades del CIDE, radica en el apoyo constante brindado en todas las fases del emprendimiento a través de servicios que se requieran en el llamado “camino del emprendedor”; explicado en cuatro fases principales: el estadio de creación, el estadio de crecimiento, la consolidación y la innovación. De las fases mencionadas, la incubadora SIE-PUCP basa su labor en la fase de creación; dentro de la cual existen diversas actividades como parte del proceso de incubación, el cual será explicado a continuación.

De acuerdo a la entrevista realizada a la coordinadora del área de incubación Gwendolyn Sánchez (comunicación personal, 15 de septiembre, 2017), se indicó que la fase de creación tiene como fin el soporte del emprendedor en el mercado; teniendo en consideración los riesgos a los que se enfrenta una nueva empresa. Dentro de la etapa de creación se ofrece el programa de capacitación “CREA”, el cual se encuentra orientado a emprendedores que aún no cuentan con empresa propia y requieren de una capacitación para gestionar el inicio de actividades sin ingresar a un sistema de incubación. Por otro lado, dentro de la fase de crecimiento se encuentran los servicios propios de la incubación de empresas; los cuales están compuestos por: asesorías especializadas, laboratorios de innovación, red de mentores, diseño de identidad y aceleración e inversionistas ángeles. Del mismo modo, acorde con lo mencionado por parte del director de CIDE-PUCP Julio Vela Velázquez (comunicación personal, 19 de septiembre, 2017), en un principio la oferta de incubación se dio prioritariamente dentro del campus universitario; sin embargo, el número de empresas externas al ambiente universitario se han ido en incremento con el paso de los años teniendo al 2017 el mayor número de emprendimientos en proceso de incubación (50 incubados).

Los procesos que se siguen en el SIE-PUCP pueden ser descompuestos en tres principales y uno adicional que actúa como filtro de ingreso: proceso de selección (duración de un mes), proceso de pre-incubación (duración de 6 meses), incubación (duración de 2 años a 2 años y medio según progreso del incubado) y post-incubación, la cual no precisa de un tiempo

determinado. A continuación se precisan las etapas de incubación según lo mencionado por el director de la incubadora y la coordinadora de la misma.

La primera fase por la que pasan los emprendimientos es la selección, la cual se inicia con una convocatoria inicial al público en general. Las condiciones para el ingreso de los emprendimientos a la incubadora, acorde con lo indicado por Gwendolyn Sánchez (comunicación personal, 15 de septiembre, 2017), son la conformación de un equipo mínimo de dos personas y un máximo de cinco. Estos equipos pasan por un filtro inicial, el cual consiste en la realización de una exposición de sus ideas de negocios ante un jurado seleccionador. La incubadora tiene como parte de su equipo de jurados personas que vayan acorde a la idea seleccionada; haciendo posible realizar una selección de mayor calidad. Posteriormente, se realiza un trabajo conjunto entre el staff de incubación y los equipos seleccionados llamado taller de “Factores críticos”. En el taller en mención se delimitan los principales factores positivos y negativos que el emprendimiento tendría que afrontar durante la formulación de su idea de negocio.

Durante la pre-incubación los emprendimientos realizan la validación y modelización de la idea de negocio, así como el desarrollo de los prototipos diseñados para el testeo en el mercado potencial. El acompañamiento y selección de servicios para cada incubado, se indica, es asignado de manera personalizada en algunos aspectos; trabajando con grupos mixtos de emprendedores en temas que no sea necesaria la personalización.

En la fase de incubación la organización trabaja en conjunto con los emprendimientos para identificar posibles clientes, proveedores, generación de alianzas y las estrategias de marketing que se realizan con el área de prensa de la universidad; con el fin de ir consolidando la idea de negocio. En esta fase, se indica, es donde se brindan la mayor cantidad de servicios al emprendedor; los cuales se encuentran apoyados por la red de mentores con la que trabaja la incubadora.

Finalmente, en la post-incubación se establecen y forman las redes de contacto entre emprendedores y agentes externos como los inversores o los *partners* de negocio; quienes suelen ser emprendedores que vuelven a ser parte de la incubadora como soporte formativo o aliados estratégicos. La fase de post-incubación suele no tener un tiempo limitado de duración debido a que los emprendedores tienen su tiempo propio para el establecimiento de redes. Así mismo, de acuerdo a lo señalado por Julio Vela, muchos de los emprendimientos no se desligan de la incubadora ya que sus ideas de negocio suelen ser contratadas como soporte de la incubadora.

Julio Vela Velásquez director de CIDE- PUCP (comunicación personal, 19 de septiembre, 2017), menciona que una de las principales actividades generadas a partir de la incubación fue la creación de “Piscina-Lab”: área de innovación a través de metodologías ágiles

y procesos en equipo que den un espacio e ideas escalables como solución final creada con la colaboración de emprendimientos incubados. Como parte de las actividades que el SIE-PUCP realiza es posible distinguir el involucramiento de municipalidades, inversores externos, trabajo conjunto con fondos concursables como “StartUp Perú”, manejo de talleres de capacitación, ingreso a asociaciones como Perú Incuba y trabajo directo con el Ministerio de Producción en temas de emprendimiento.

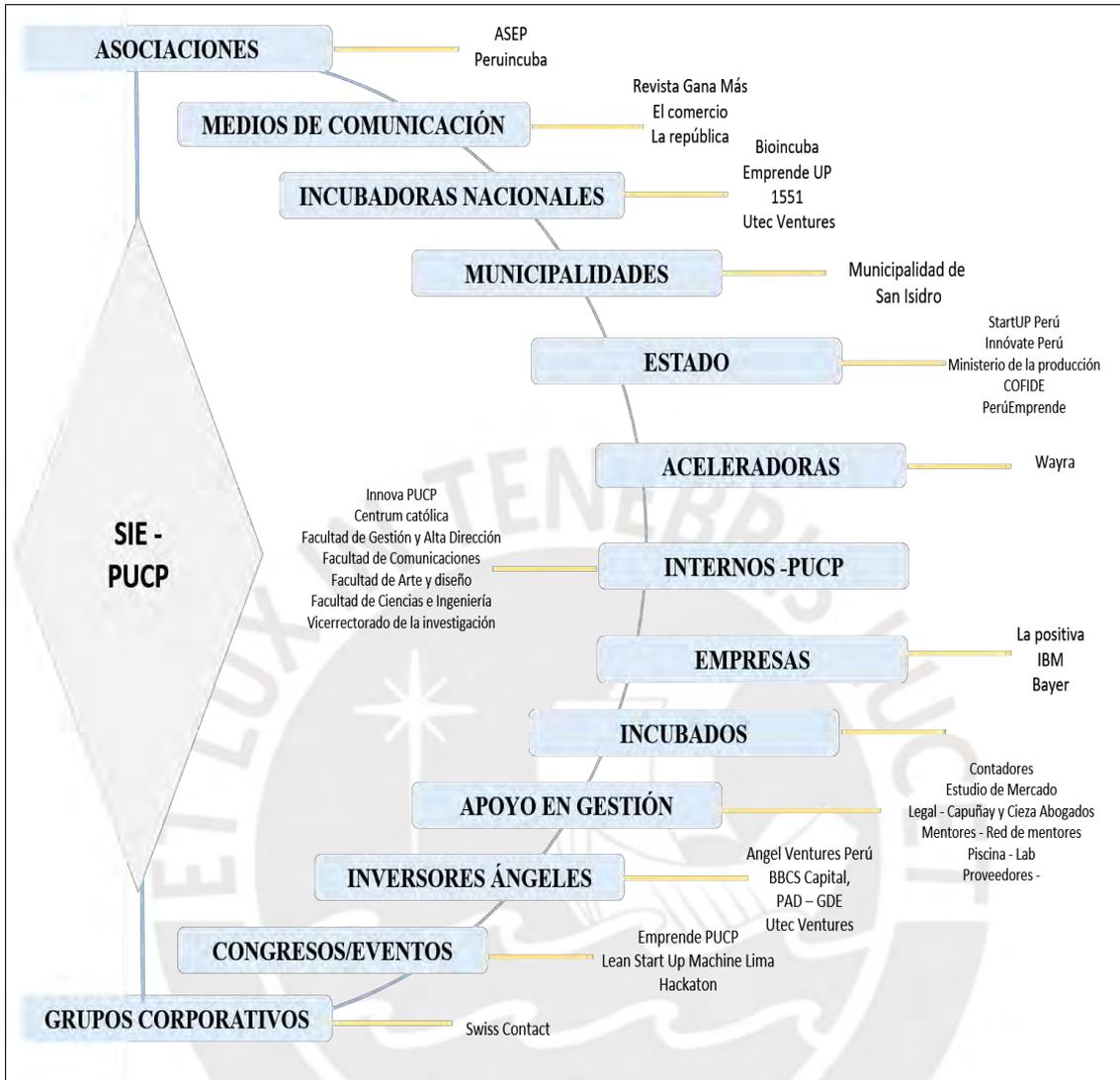
Adicionalmente, se indicó que la incubadora participa en eventos vinculados a emprendimiento en diversas instituciones internacionales como la “Incubadora CHRYSALIS”, perteneciente a Chile, con el fin de expandir el mercado de los incubados a mercados internacionales como parte del manejo de redes. La participación de SIE-PUCP como incubadora en mercados internacionales tiene como fin que los incubados experimenten vivencias de aprendizaje en centros de incubación de otros países asociados; de forma que lo aprendido sea parte de su aprendizaje constante en las ideas de negocio, afirma Gwendolyn Sánchez (comunicación personal, 15 de septiembre, 2017).

### **3. Actores relacionados con el SIE-PUCP**

La identificación de los actores relacionados al SIE-PUCP preliminar fue realizada de manera exploratoria con el fin de conocer en un primer acercamiento a los actores que la propia organización consideraba relacionados a su labor. De esta manera, se construyó una figura preliminar de los actores del ecosistema relacionados con SIE para el año 2017; los cuales se encuentran presentados en la Figura 14 de modo que sea más dinámico y visual su entendimiento. La identificación de los actores de manera preliminar sirvió para dirigir las entrevistas por cada categoría de actor.

Como se observa, la división de los actores se dio bajo 13 categorías identificadas por los directivos de la organización, dentro de cada una ellas se muestran a las organizaciones nombradas. Por otra parte, los emprendimientos en proceso de incubación al año 2017 también fueron considerados como actores, como indica el gráfico; sin embargo, dado su número, han sido mostrados dentro del ANEXO I.

**Figura 14: Presentación exploratoria de actores relacionados a la incubadora SIE-PUCP**



## **CAPÍTULO 6: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS**

En el presente capítulo se describirán y presentarán los hallazgos identificados a partir del trabajo de campo realizado sobre la base de tres partes: ecosistema emprendedor, hallazgos identificados sobre el rol de la incubadora y las oportunidades de mejora identificadas del caso del Sistema de Incubación Empresarial SIE- PUCP para el año 2017. La estructura que seguirá el capítulo se encuentra dividida en los tres grandes grupos antes mencionados; identificando la información relevante a fin de cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

### **1. Hallazgos sobre el ecosistema emprendedor peruano: contexto donde la incubadora es un actor**

El ecosistema emprendedor peruano, como se explica en el acápite 1.1 del capítulo 2, se define como una red creada producto de años de evolución en las relaciones que se dan dentro de la industria y sus partes. Por su parte, Isenberg (2010), lo define como un grupo de elementos existentes en un espacio, capaces de interrelacionarse de maneras complejas creando un sistema. La definición de ecosistema emprendedor, planteado en la teoría, especifica características propias que han dado origen a su creación como definición; motivo por el cual es importante realizar un acercamiento con lo que la realidad peruana propone. Es por ello que la situación del ecosistema emprendedor peruano, identificación de actores generales, limitantes encontradas y la determinación de la existencia de un ecosistema emprendedor en el Perú serán desarrolladas en los siguientes puntos.

#### **1.1. Identificación de actores en el ecosistema emprendedor peruano**

Parte de los hallazgos identificados como resultado de la investigación recae en la identificación de actores en el ecosistema emprendedor peruano, hecho que no ha sido revisado por investigaciones pasadas. La propuesta de los actores identificados se ha basado en la información recolectada de las entrevistas realizadas a los actores del ecosistema. Así mismo, la identificación de los actores será explicada con base a lo descrito en el capítulo 2, donde se expone cada pilar y se explica su relevancia en el ecosistema emprendedor peruano; considerando los diversos aspectos de manera integral.

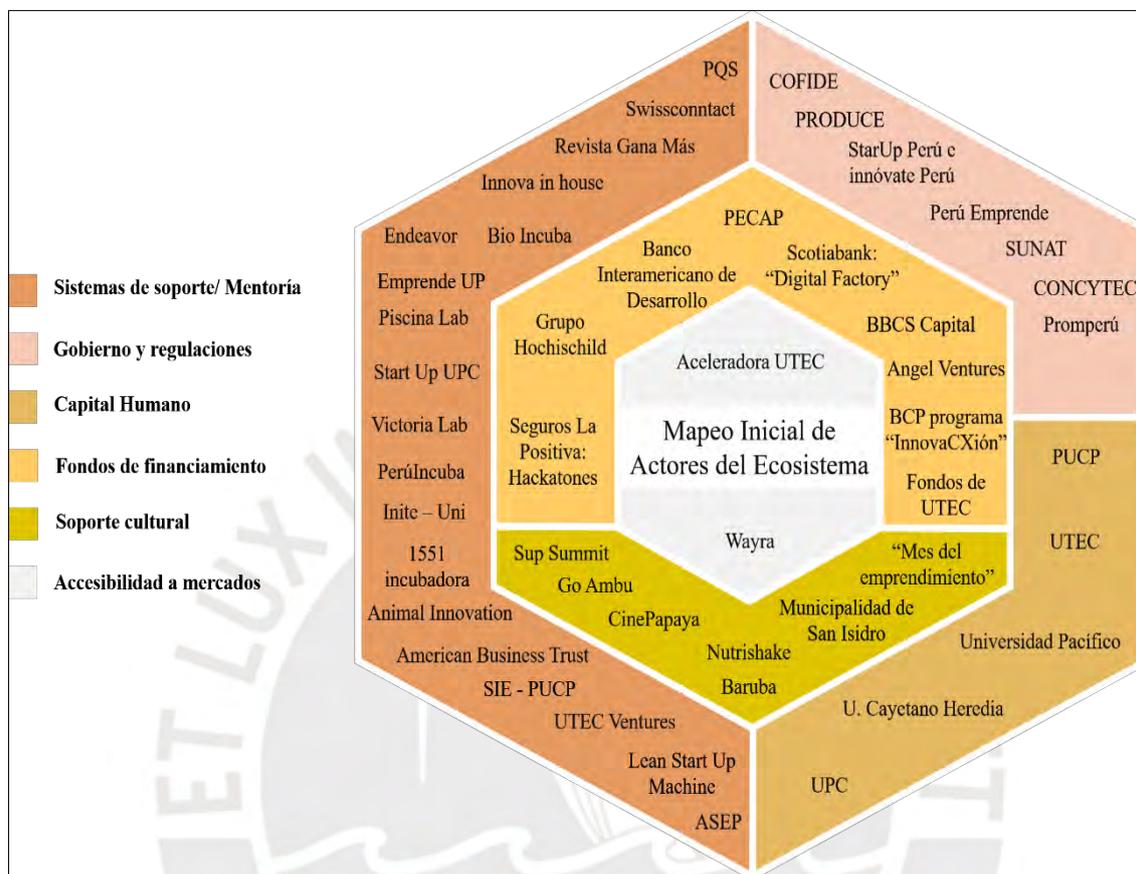
En este sentido, se identificó en colaboración con los actores entrevistados, que cada institución contaba con una apreciación propia sobre los actores existentes en el ecosistema emprendedor peruano. Por parte del Estado, se indicó que existe poca exactitud en quienes pueden ser considerados actores de ecosistema; debido a que estos no han sido categorizados anteriormente. Adicional a ello, la mayoría de iniciativas realizadas con el fin hace visible a los actores han venido de esfuerzos privados individuales y poco colaborativos entre las diferentes

partes del ecosistema. Esto ha causado, en su perspectiva, que se tenga una visión parcial de cuáles son los actores del ecosistema emprendedor peruano. Parte de las iniciativas que han surgido por parte de actores privados, como las de la Asociación de Emprendedores del Perú – ASEP, han sido su propia construcción de actores con base al trabajo realizado entre la organización y los emprendimientos tradicionales. Sin embargo, esta iniciativa no considera actores relevantes para otros tipos de emprendimiento, como los *startups*; tipología de emprendimientos característicos de las incubadoras de negocio de acuerdo a la literatura. Por otro lado, las propias incubadoras universitarias del medio aún no han identificado sus potenciales actores relacionados para cada tipo de emprendimiento que apoyan; ya que según los actores no se ha considerado la necesidad por tender lazos estratégicos con los mismos. Con base a la teoría identificada anteriormente, es un factor negativo por parte de las incubadoras, ya que al ser un tipo de actor en constante trato con emprendimientos debe de mantener una interrelación constante si se espera aprovechar recursos que no dispongan para apoyar a los emprendimientos.

Por otra parte, dentro del punto 1.2 del marco teórico se hizo referencia a los pilares del ecosistema emprendedor (Accesibilidad a mercados, Capital humano, fondos y financiamiento, sistemas de soporte o mentoría, gobierno y regulaciones; y soporte cultural) y la desagregación de cada uno de estos pilares. Ello consigna la necesidad por realizar un acercamiento a los elementos que cada pilar para así mostrar qué elementos pueden ser hallados en cada pilar del ecosistema emprendedor peruano. En este punto es importante hacer una aclaración sobre el uso de la palabra “elementos”, empleada al hacer referencia a los actores del ecosistema. Con el fin de evitar confusiones, se tomará la palabra “elementos” cuando se expliquen las bases para tener un ecosistema emprendedor eficaz según la interrelación de sus actores; y la palabra “actores” será empleada para hacer referencia a los componentes dentro de cada pilar del ecosistema emprendedor. La aclaración realizada se debe a que en diversas entrevistas se emplea el término elementos como referencia a los actores; hecho por el cual se empleará solo la palabra “actores” cuando se quiera hacer referencia a los miembros del ecosistema emprendedor.

A continuación, se profundizará en la identificación de los actores del ecosistema emprendedor peruano por medio de la información recabada de las entrevistas a los diferentes actores del ecosistema emprendedor. El detalle de los actores identificados y su reconocimiento dentro de cada pilar se encuentra resumida dentro del ANEXO J para los fines que sean convenientes. El objetivo de esta explicación será el brindar una visión integral sobre qué actores poseen presencia en el ecosistema y si son considerados relevantes para el desarrollo y apoyo de emprendimientos. La propuesta de actores identificados han sido graficados dentro de la figura 15 y serán explicados a continuación.

**Figura 15: Propuesta de mapa inicial de actores según los pilares del ecosistema emprendedor peruano**



El primer actor identificado fueron las Municipalidades, las cuales han sido categorizadas dentro del pilar de "Soporte cultural" debido a su énfasis en la promoción emprendedora; explicado a continuación. Con base a la información brindada por los actores entrevistados, las municipalidades han tomado reciente relevancia como actores del ecosistema emprendedor debido a su participación en temas de emprendimiento dentro de los municipios. Los actores indicaron que las municipalidades han observado en los emprendimientos medios de solución a problemas del distrito; por lo que se ha promovido un mayor nivel de trabajo colaborativo entre emprendedores y municipios. Uno de los actores mencionados fue La Municipalidad de San isidro, la cual ha sido identificada como la única Municipalidad a la actualidad que se encuentra trabajando con emprendimientos dinámicos o *startups* como una forma de satisfacer las necesidades de gestión del distrito. Uno de los aportes que se observa de esta relación, indican los entrevistados, son la retroalimentación continua y la exposición de su proyecto o idea de negocio al público; brindando al emprendedor información de primera mano sobre los aspectos de mejora de su negocio. Así mismo, una parte de los centros de incubación entrevistados cuestionan el poco

relacionamiento que se tiene en la actualidad con los municipios; reconociéndolos como una de las fuentes de oportunidades que se debe explotar en mayor nivel dentro del mercado.

Por otro lado, los actores del ecosistema indicaron la aparición reciente de lo que se conoce como laboratorios de emprendimientos, actor que dentro del ecosistema pertenece al pilar de “Sistemas de soporte / Mentoría” debido al rol que desempeñan como mentores de “metodologías ágiles” (Empresas Corp1, comunicación personal, 18 de diciembre de 2017) para emprender. Así mismo, dentro de los mismos emprendedores, los laboratorios de emprendimiento son considerados como un recurso nuevo en el ecosistema; por lo que su apoyo aún no ha sido tan difundido su labor realizada. A pesar de ello, fue posible identificar como uno de los laboratorios en vigencia al laboratorio de emprendimientos “Piscina Lab”; el cual fue considerado por un grupo de actores como entidades que satisfacen las necesidades de validación de las ideas de negocio de emprendedores en los mercados potenciales. Cabe destacar que la formación del laboratorio “Piscina Lab” se generó por la unificación de esfuerzo de emprendedores de diferentes promociones del SIE PUCP, siendo uno de los pocos centros que a la actualidad cuenta con alianzas con actores como la Municipalidad de San Isidro. Como se indicó en la teoría, las principales complicaciones en las etapas tempranas de emprendimiento son la correcta formulación de las ideas de negocio; por lo que surgimiento de laboratorios de emprendimientos busca disminuir en cierto sentido que las ideas de negocio salgan al mercado sin una prueba previa.

Otro de los actores identificados por los actores fueron las empresas corporativas; las cuales se categorizaron dentro del pilar de “Fondos y Financiamiento” debido al rol que desempeñan como futuras fuentes de inversión y compra de *startups*; incluyendo aspectos de “trabajo conjunto con los emprendimientos” (Incubadora 2, comunicación personal, 15 de septiembre de 2017). Para la mayoría de actores, los diferentes tipos de apoyo han provenido en su mayoría del sector privado; los cuales nacieron como iniciativa de soporte empresarial y búsqueda de satisfacción de necesidades de las empresas con el trabajo recogido de emprendedores dispuestos a brindar soluciones creativas. Esta conexión es importante para los emprendimientos, ya que identifican a su consumidor potencial y las necesidades que deben de cubrir con su idea de negocio; obteniendo a cambio aspectos de mejora de sus ideas de negocio.

Por otro lado, en las entrevistas a actores se identificaron a los medios de comunicación como un tipo de actor dentro del ecosistema; los cuales pueden ser categorizados dentro del correspondiente al “Soporte cultural”. Este tipo de actor fue identificado por los actores como un elemento necesario para que el ecosistema emprendedor peruano dinamice la cultura de emprendimiento; aspecto que en comparación con países de Latinoamérica estamos en desventaja

según el marco contextual antes definido. Su importancia como un tipo de actor se debe a que se requieren de medios de comunicación que actúen como plataformas de exposición de emprendimientos constantemente. Sin embargo, para los actores, los medios de comunicación aún no se están comportando como un medio de exposición positiva de los emprendimientos; dejando en muchos de los casos las historias de éxito o fracaso sin consideración en medios masivos. Al ser pocos los medios dedicados a la exposición constante del emprendimiento en el país, los entrevistados señalan como uno de los más representativos a la revista “G@na Más”; la cual se instauró como uno de los medios con mayor exposición del tema de emprendimiento en el ecosistema.

Otro de los actores que fue identificado son los centros de innovación, los cuales han sido categorizados como parte del pilar de “Sistemas de soporte / Mentoría”. Como lo indican los entrevistados, el foco de su rol desempeñado en el ecosistema consiste en agregar valor a los emprendedores a través de metodologías ágiles que no son muy difundidas aún en el mercado. En cierto sentido su labor se ve complementada con los laboratorios de emprendimiento antes descritos. A pesar de su apoyo al emprendimiento, ocurrió lo mismo que con los laboratorios de emprendimiento, muy pocos actores los reconocieron dentro de su consideración de actores del ecosistema.

Seguidamente, fue identificado por parte de los actores las aceleradoras; las cuales pertenecen al pilar de “Accesibilidad a mercados”. Las aceleradoras son entendidas como organizaciones de soporte a emprendedores, las cuales se caracterizan por brindar servicios por un tiempo limitado (Hernández & González, 2015) y tener nula intervención en la definición del modelo de negocio (Grimaldi & Grandi, 2005). Como se indicó por la mayoría de los actores, el rol principal de las aceleradoras ha sido notorio hace poco tiempo en el ecosistema; siendo los que permiten al emprendedor hacer más rápido su proceso de entrada en el mercado. Dentro de las aceleradoras con mayor difusión de emprendimientos dinámicos, se encuentran Wayra y la aceleradora perteneciente a la Universidad de Ingeniería y Tecnología UTEC.

Fue posible constatar que existe un grupo de actores reconocidos ampliamente como pertenecientes al ecosistema emprendedor peruano; dentro de los cuales se encuentran: emprendimientos, las universidades, el Estado y las incubadoras de negocio. Con respecto a los emprendimientos, actor perteneciente al pilar de “Soporte cultural”, se les considera como actores del ecosistema, ya que como menciona; Audretsch et al. (2016) los emprendedores y sus ideas de negocio son base impulsora de innovación y escalabilidad en las economías donde se desarrollan y también son generadores de competencia en el mercado. Sin embargo, se encontraron problemas al respecto:

Hay pocos proyectos que si tienen algo de innovadores, no encuentran apoyo en un mercado pobre, en términos de demandas, o servicios de valor agregado de alto nivel y que tienen que buscar rápidamente expansión en otros países. Aproximadamente el 90% de los proyectos son de *copy – paste*, o sea se copian y se pegan aquí en la realidad peruana y no resultan siendo negocio (Empresa Corp 1, comunicación personal, 18 de diciembre de 2017)

Como se observa, consideran que existen emprendimientos, pero que solo unos pocos poseen potencial de innovación suficiente para generar un impacto en el ecosistema y por resultado comenzar a dinamizarlo. Asimismo, la falta de innovación en los proyectos o la falta de apoyo por parte del mercado a los mismos, son identificadas como temas a resolver.

Por su parte, las universidades como actor perteneciente al pilar de “Capital humano”, es reconocido mayoritariamente como los principales formadores de emprendedores al contar con una cantera de estudiantes que puede convertirse en posibles emprendedores. Del mismo se agrega que:

El conocimiento que se genera en la institución académica puede transformarse en un valor económico para la sociedad y lograr que los actores, o algunos de ellos, puedan ser también los propios miembros de la universidad. La universidad asume para si ese compromiso y crea una protección (Miembro PUCP 1, comunicación personal, 13 de Noviembre de 2017).

Como se puede apreciar en la cita, los actores mencionan que las universidades son consideradas como fuentes de emprendimientos, y como generadoras de valor que guían en la formación de emprendimientos de calidad e innovación.

En relación al Estado, actor perteneciente al pilar de “Gobierno y regulaciones”, ha sido identificado como uno de los actores con mayor presencia en el ecosistema emprendedor peruano. Debido a que es observado como una de las entidades enajenadoras del ecosistema al ser el ejecutor de políticas públicas e iniciativas de gobierno. Como se indicó en la teoría, el accionar del Estado en cualquier realidad enfatiza los cambios y promueve canales de soporte con mayor impacto en el ecosistema. Uno de los aportes importantes del Estado surge por la instauración de la Ley universitaria N° 30220, la cual postula en el Artículo 52 la obligatoriedad de contar con centros de incubación dentro de las universidades, mencionan los actores. Además de ello, parte de los actores indican que:

“[...] antes incluso no había ni siquiera iniciativa del Estado. Ahora los instrumentos del Estado dan capacitaciones, financiamiento” (Emprendedor 1, comunicación personal, 20 de Noviembre de 2017).

“El rol del Estado en sí es catalizar en esta instancia el ecosistema, brindando financiamiento para que sus emprendedores -estos actores- se puedan de alguna manera potenciar y seguir avanzando en el sistema, interactuando de una manera más directa” (Estado 3, comunicación personal, 4 de Diciembre de 2017).

El grado de involucramiento del Estado en el ecosistema ha sido percibido por actores y emprendedores, al instaurarse mayores programas de cooperación y fondos públicos.

Por su parte, los inversionistas como actores pertenecientes al pilar de “Fondos y Financiamiento”, fueron identificados como relevantes dentro del ecosistema ya que pueden ser fuentes que ayuden a la expansión del mismo. Las condiciones en el financiamiento expresadas en el capítulo 3 punto 1, con respecto al decrecimiento en el nivel de inversión en emprendimientos para el 2017, validan lo argumentado por los actores del ecosistema; indicando que:

“Los inversores ángeles o Venture Capitals no vienen al país porque todavía no hay un flujo de emprendimientos importante; y este flujo de emprendimientos no se genera porque no hay capital que los ayude a desarrollarse” (Estado 4, comunicación personal, 16 de diciembre de 2017).

El tema de la inversión de tipo privada es un limitante bastante fuerte no hay -no sé cómo decirlo- no es, no hay ese tema, no hay ese hecho, no hay inversionistas, qué es un aspecto bastante complicado de conseguir acá ya que son bastante tradicionales no confían y no creen (Emprendedor 1, comunicación personal, 20 de Noviembre de 2017).

Como se observa, parte de los actores indican que no existe un flujo importante al día de hoy de inversores dispuestos a aportar en temas de emprendimiento. Básicamente se le atribuye la falta de inversores a hechos como la falta de un flujo de emprendimientos y poco apoyo desde la inversión privada al mantenerse en desconfianza sobre los resultados de sus aportes. Desde la consideraciones de otros actores, se agrega que

“Lo público está separado todavía de lo privado y mientras no se genere esa confianza y esa transparencia los inversionistas creo que aun van a ver con recelo el mercado peruano de *startups*” (Empresa Corp 1, comunicación personal, 18 de diciembre de 2017).

Actores del ecosistema coinciden en que la falta de apoyo mutuo entre el ambiente público y privado; así como la falta de transparencia, genera un impacto en la cantidad de

inversionistas ya que no se tienen relaciones de confianza que hagan visibilizar al país como fuente de oportunidades de valor. Es posible inferir que para darse cambios en la situación del ecosistema, en cuanto a inversión, se debe procurar mantener un flujo constante de emprendimientos de calidad y fomentar la confianza y transparencia en el apoyo a *startups*; indicando los retos y desafíos del mismo.

Finalmente, las incubadoras de negocio, actor perteneciente al pilar de “Sistemas de soporte / Mentoría”, fueron considerados por los actores como un elemento fundamental para el desarrollo de los emprendimientos en el ecosistema. De la misma manera, en el punto 1.2 del marco teórico, correspondiente a los pilares del ecosistema, se menciona de acuerdo a Isenberg (2010) que si se desea lograr que una empresa sea escalable, debe considerarse tres componentes del pilar de soporte o mentoría: las personas mentores o asesoras, los servicios profesionales brindados en espacios de aprendizaje y las incubadoras. Ante esto, se rescata de las entrevistas dos puntos mencionados por los actores:

“La aparición de incubadoras generó un primer espacio y son los que empezaron a hablar de emprendimiento” (Estado 4, comunicación personal, 16 de diciembre de 2017).

“La incubadora nos permite canalizar aquellos proyectos que vemos que son de éxito, son innovadores, muchos de ellos son de Gran Impacto en la economía o en los usos que utiliza o demanda un pueblo u individuo” (Estado 3, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017).

Las incubadoras, identificadas como uno de los actores con mayor presencia por los actores entrevistados, se encuentran posicionadas como los espacios dónde se inició el trabajo con emprendimientos y el apoyo que brindan para generar el impacto que se desea en la economía.

En resumen los actores identificados y su relación con cada pilar teórico se encuentran resumidos en el ANEXO J. Del mismo modo, en la Figura 16, se encuentra ubicada la propuesta inicial de mapa de actores del ecosistema emprendedor peruano según los pilares identificados. Adicionalmente la propuesta inicial será complementada con los actores relacionados a SIE-PUCP en acápite posteriores.

Asimismo, tal como se indicó en el capítulo 3, en el periodo del 2012 hasta el día de hoy los cambios en políticas e iniciativas en relación a emprendimientos generaron el surgimiento de entidades de apoyo; muchas de ellas públicas. Sin embargo, ha sido posible identificar ciertas iniciativas privadas de apoyo como el de la Asociación de emprendedores del Perú, creada como parte de la Asociación de Emprendedores de Latinoamérica (ASELA) con el fin de brindar a emprendimientos soluciones al momento de emprender (ASEP, 2017). Del mismo modo, el programa Suizo de Emprendimiento (Swiss EP) ejecutado por Swisscontact, gracias al apoyo de

la Cooperación Suiza – SECO, es considerado como “uno de los medios que se tiene en el ecosistema para brindar apoyo a las incubadoras, aceleradoras y redes de inversionistas ángeles; buscando fortalecerlos a través de asistencia técnica y asesoría estratégica provista” (Asociación 2, comunicación personal, 18 de diciembre de 2017). Por otro lado, se encuentra la iniciativa liderada por ENDEAVOR, la cual es una organización a nivel global que busca apoyar emprendimientos en el ecosistema identificando a los de alto impacto, brindándoles servicios que maximicen su potencial en el mercado (Endeavor Perú, 2017). Finalmente, la asociación PERUINCUBA, creada como forma de congregación de las incubadoras del ecosistema, ha trabajado temas de conexión entre actores como incubadoras y trabajo conjunto para el impulso de políticas e iniciativas sobre emprendimiento (Asociación peruana de incubadoras de empresas, 2017).

Por otro lado, se identificó a “Lean Start Up Machine” realizado en el marco del llamado “Mes del emprendimiento”, el cual surge como una iniciativa de los actores donde durante los meses de noviembre se realizan actividades variadas en relación al emprendimiento. Dentro de los eventos se ubica el “Lean Start Up Machine”, que como se indicó es una iniciativa que busca dar al emprendedor el primer paso para acercarlo con su idea de negocio a través de la metodología Lean StartUp; de forma que se pueda validar las líneas de negocio para posteriormente ingresar a una incubadora con proyectos más tangibles.

## **1.2. Limitantes del ecosistema: ¿Qué limita al emprendedor?**

Como parte de las entrevistas realizadas con los actores del ecosistema, fue posible identificar las limitaciones y falencias propias del ecosistema emprendedor peruano; las cuales surgen de acuerdo a las particularidades inherentes de cada país. Las falencias identificadas guardan relación con lo que Isenberg (2010) propone sobre los pilares teóricos propios de cada ecosistema; postulándolo como el espacio de recursos en un contexto dividido en seis espacios de apoyo al emprendimiento. Es por ello que parte de la información recolectada permitió identificar las limitantes propias del ecosistema emprendedor peruano y mostrar como algunas de las limitantes se relacionan con los pilares teóricos propuestos. La información fue recolectada de acuerdo a lo mencionado por la mayoría de los actores del ecosistema emprendedor; pudiendo esta ser contrastada con la de los incubados del SIE-PUCP para el año 2017.

### **1.2.1. Conexión entre emprendimientos y empresas corporativas**

El ecosistema emprendedor peruano presenta particularidades propias a la realidad misma del país, mostrando situaciones que limitan a los emprendedores y sus oportunidades en el mercado. Una de las primeras limitaciones identificadas por parte de los actores tiene que ver con

la poca conexión que existe entre los emprendimientos y las grandes empresas. Estas empresas, se menciona, son identificadas como clientes potenciales o como fuentes de financiación posible; por lo que la poca conexión traería falencias futuras al momento de gestionar su emprendimiento en el mercado. El poco nivel de conexión evita que los emprendedores tengan relación en sus etapas iniciales con empresas de potencial consumo o apoyo, lo cual incide en el pilar de accesibilidad a mercados; considerado como importante debido a que la combinación de agentes (clientes y empresas) es necesaria para conseguir la inserción de las ideas en el mercado. Así mismo, por parte de los actores, se llega a reconocer en un amplio consenso que los actores corporativos que apoyan al emprendimiento se presentan en un nivel muy reducido; haciendo que se creen brechas en las redes de soporte al emprendimiento.

La vinculación de los emprendimientos con la gran empresa o grupos corporativos, se cree, podría generar mayor nivel de emprendimientos de calidad; los cuales dejen huella en el ecosistema al servir como historias de éxito compartidas para el aprovechamiento de los demás emprendedores. El poco acercamiento entre empresas y emprendimientos, desde la perspectiva de la incubadora universitaria 1551, ha sido principalmente por la falta de confianza en los niveles esperados de retornos monetarios por la apuesta en los mismos; hecho que de ser rebatido si se espera una ganancia mutua entre empresas y emprendedores.

### ***1.2.2. Formación del emprendedor***

Una de las limitantes con mayor presencia identificada por los actores, principalmente por los inversionistas y empresas de innovación, hacen referencia a la formación del emprendedor; el cual es identificado como una de las barreras por trabajar dentro del ecosistema emprendedor peruano. Dos de las características identificadas para el emprendedor peruano son la poca educación en temas de gestión; así como el gran número de emprendimientos generados a partir de la necesidad y no de la vocación en el mercado. El resultado de emprendedores con poco conocimiento en temas relacionados al emprendimiento, mencionan los actores, se debe a la poca promoción e identificación de un soporte previo en capital humano, expresada como la experiencia y habilidades que pueden ser compartidas con los emprendedores. Isenberg (2010) indica que el pilar de capital humano es uno de los que propicia que el grado de educación sea promovida en las organizaciones; de modo que el emprendedor pueda tener un desarrollo sostenible articulándose con otros emprendedores para la gestión de su emprendimiento.

Gran parte de los actores que guardan relación y trato con emprendedores, principalmente los mentores en temas de emprendimiento, han indicado en repetidas ocasiones que el emprendedor con una formación incipiente en temas de gestión es el principal obstáculo para el

desarrollo de emprendimientos de calidad en el mercado. Existen tres factores identificados en los emprendimientos que ocurren a lo largo de su formación como emprendedores; los cuales actúan como principales obstáculos en su carrera. El primero de ellos es el bajo nivel de *skills* o conocimientos que el emprendedor tiene en su experiencia de formación previa. Esto estaría generando que el emprendedor pocas veces identifique sus falencias en una etapa inicial de su idea de negocio, agregando el nivel de riesgo en lugar de mitigarlos con anticipación.

El segundo factor es el bajo nivel de conocimiento en negocios, primordialmente el bajo conocimiento de las capacidades y habilidades blandas del emprendedor. Parte de la información recogida indica que el poco desarrollo de habilidades blandas entre los emprendedores genera un impacto en sus emprendimientos, ya que no poseen herramientas necesarias para gestionar los problemas que se susciten. En este punto, los actores indicaron que es posible identificar como problemas recurrentes en el proceso de emprender a los conflictos generados entre integrantes de equipos; así como el poco nivel de compromiso del equipo para con la gestión de la idea de negocio. Esta falta de este involucramiento causaría dentro del ecosistema un nivel de emprendimientos inconclusos o lanzados al mercado con falencias importantes dentro del equipo emprendedor. Las nuevas oportunidades que el ecosistema propicia se han ido enfocando en el sustento y desarrollo económico en apoyo al emprendedor pero han dejado de lado el desarrollo del sus capacidades.

Por tanto, la convergencia de los tres factores ha generado en el ecosistema el surgimiento de emprendedores con poca identificación de sus capacidades potenciales de venta, la poca colaboración entre equipos multidisciplinarios y la falta de tolerancia al fracaso impulsado por el desconocimiento de sus propias capacidades para manejo de las mismas.

### ***1.2.3. Falta de un modelo de negocio previo***

Al momento de lanzar un producto al mercado, es necesario establecer un modelo de negocio a seguir; así como los recursos que este requeriría. Sin embargo, muchos de los emprendedores dentro del ecosistema no identifican ello como una necesidad tan tangible. A través de la actividad continua con emprendedores, los diversos actores del ecosistema identificaron que de existir buenas ideas de negocio su principal limitante radica en no saber cómo “venderlo” al público. Las posibles causas recaen en lo que se ha podido identificar como la falta de un prototipo inicial o piloto para ser testado en el mercado con clientes potenciales; así como la falta de proyección del negocio expresado en los recursos que se necesitarán y características de valor para el mercado. Los emprendedores en el mercado que poseen diferentes ideas de negocio; tienen una capacidad de gestión limitada al no identificar previamente canales de

distribución, clientes potenciales, recursos necesarios, precios, valor para el consumidor, etc, antes de salir al mercado. Es posible notar la relación que se genera entre las ideas de negocios con poca guía y la posible falta de capacidades que los emprendedores suelen tener en sus etapas iniciales.

#### ***1.2.4. El nivel de cultura emprendedora***

Parte de la información recabada hace posible visibilizar, lo que en consideración de los actores, representa una de las principales limitantes del ecosistema emprendedor peruano: a diferencia de otros países los niveles de cultura emprendedora son bajos, ya que como se mencionó hay una gran preponderancia a emprendedor por necesidad y no vocación. Este nivel de cultura emprendedora se hace notoria a través de la poca promoción del pequeño emprendedor en sus etapas iniciales por la incertidumbre; así como la desconfianza de la continuidad de su idea de negocio en el mercado. Una de las características identificadas sobre la cultura emprendedora en el país es el clima de adversidad que los emprendimientos sienten existe para su desarrollo; así como la falta de oportunidades reales en el mercado. De esta manera, mencionan los inversionistas, es imposible visibilizar la unión de emprendedores con masas críticas de actores si no existe detrás un soporte cultural de apoyo y cooperación. La incipiente cultura emprendedora estaría generando que desde los emprendedores sea difícil la tarea moldear las ideas de negocio, ya que la inflexibilidad ante los cambios resultan de una resistencia dado poco conocimiento de los beneficios que esto representa para el emprendedor y el ecosistema. Los actores mencionan que los mismos emprendedores no identifican sus falencias propias; atribuyéndole a ello los altos índices que el país ostenta en fallo de emprendedores en las etapas tempranas de desarrollo. Como consecuencia, cada vez es más frecuente observar un flujo de emprendedores lanzados al mercado con expectativas de supervivencia limitada. Adicionalmente, no hay un gran número de emprendimientos reconocidos en el exterior, hecho que los actores mencionan con el poco nivel de escalamiento de los emprendimientos dentro del ecosistema emprendedor peruano. Es así que uno de los ejemplos mencionados es el caso de la *startup* Cine Papaya; la cual comenzó a marcar un precedente de emprendimientos de calidad que sí son posibles de lanzar al mercado internacional. En muchas de las ocasiones, incubadoras de negocios universitarias y asociaciones de emprendimientos reconocen que el poco flujo de emprendimientos de valor se debe a la concentración de los mismos en ciertas áreas específicas del mercado; causando de cierta manera una competencia sectorizada en áreas como gastronomía o desarrollo de mercados electrónicos (Aplicativos móviles). Estas áreas concurridas, se indica, generarían un número de emprendimientos de poca diferenciación; siendo esta su limitante al momento de identificar el

valor agregado para con su futuro usuario y viéndose acortadas las oportunidades de diferenciación.

### ***1.2.5. Número de actores en el ecosistema***

Por otro lado, un hallazgo importante se genera con respecto al mismo ecosistema emprendedor peruano y su conformación. Existen dos partes identificadas como importantes. El primero de ellos referido al número de actores en el ecosistema emprendedor, los cuales según se comprueba con base al trabajo de campo realizado, se encuentran aún en un número limitado; ocurriendo en muchas de las situaciones exista una persona como representante de tres actores diferentes. Al respecto, se indicó:

Lo que ocurre en el ecosistema es que somos cuatro gatos, somos poquísimos y el impacto en el ecosistema no es nada. Nosotros no llegamos ni a el 10% de la población, y de una población que de por sí ya es más reducida y que debería estar sumamente impactada. No llegamos, nuestra chispa es bien pequeña en el ecosistema, somos cuatro gatos literalmente (Incubadora Prov2, comunicación personal, 14 de diciembre de 2017).

La principal característica identificada radica en el espacio que se ha ido formando como ecosistema; si bien este es entendido como se definió en el punto 1.1 como la red construida y creada producto de las relaciones conseguidas dentro de una industria y sus partes en cada país (Zahra & Nambisan, 2012), en el Perú las condiciones no se han desarrollado aún lo suficiente. Para la realidad del país, por ejemplo, las condiciones muestran un número reducido de empresas privadas dispuestas a financiar proyectos en etapas iniciales. Los fondos de inversión ángel y capital semilla tienen en el mercado poco más de 5 años; mientras que la mayoría de incubadoras de negocios universitarias han comenzado su proliferación a partir de la implementación de la reforma universitaria. A pesar de la creación de centros de incubación y financiamiento, identificados como los limitantes más recurrentes, las conexiones entre los actores aún no se han desarrollado a pesar del crecimiento rápido del ecosistema. Como lo indican parte de los inversionistas, existen fondos de apoyo emprendedor; sin embargo, no se han formado fondos mayores de 750 000 mil soles a más para etapas de desarrollo. Consiguientemente, los actores reconocen la poca interacción a causa de la visión que se tiene de la colaboración en el país; como consecuencia de la poca cultura de emprendimiento antes mencionada. En el país aún existe un sentimiento de competencia entre actores y poco sentimiento colaborativo; así mismo no se está procurando crear nexos como medio de trabajo colaborativo y no competitivo en beneficio del emprendedor.

### 1.2.6. Temas tributarios

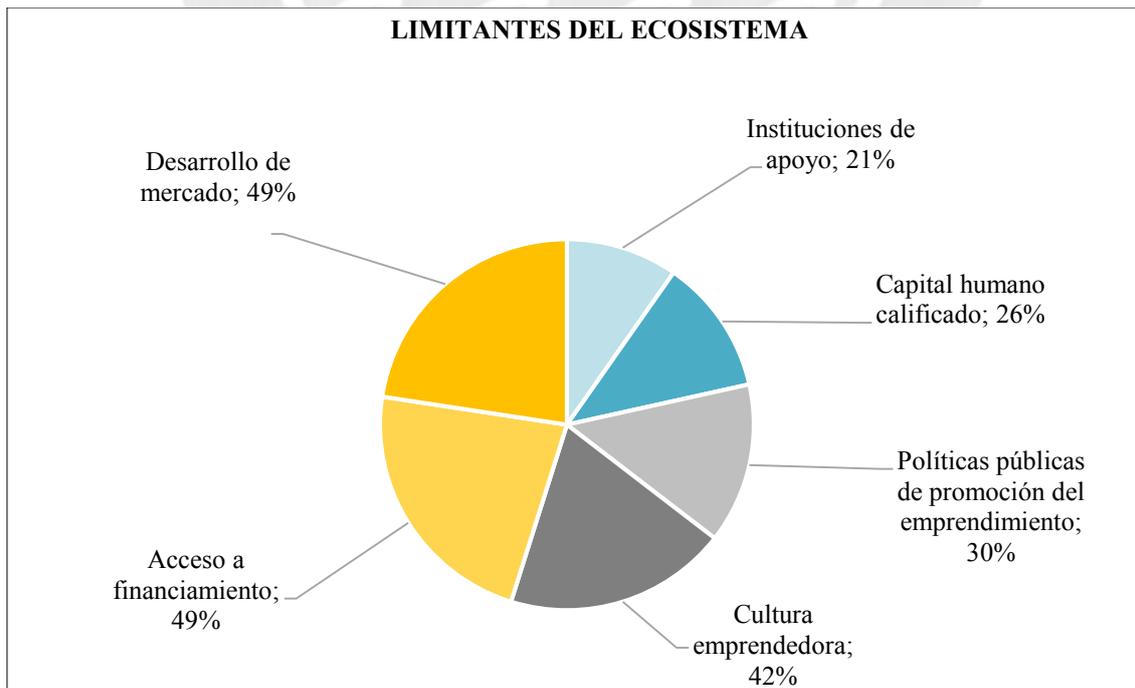
Finalmente, las condiciones para los emprendedores dentro del país sobre temas tributarios representan para una gran limitante en la gestión de sus ideas de negocio. Ante esto se menciona:

Todavía no hay partes legales que definan al emprendedor. Tenemos muchos problemas en eso, por ejemplo cuando hay un grupo de emprendedores que quieren saber temas de regulación y como incubadora tengo que ver a comenzar a trabajar o proponer y todavía no tenemos el espacio para hacerlo (Incubadora 4, comunicación personal, 16 de diciembre de 2017).

Los regímenes tributarios que el país ostenta han sido postulados por los actores como una de las barreras en el desarrollo de emprendimientos, ya que la rigidez del sistema estaría impidiendo la flexibilidad en tributación y procesos de conformación de empresas que el emprendedor requiere en sus etapas iniciales. La falta de apoyo legal, suele generar que los grados de formalización sean menores en la realidad peruana.

La identificación de limitantes del ecosistema por parte de los actores considera una visión a nivel externo de las posibles complicaciones que atravesarían emprendedores dentro del ecosistema; sin embargo fue necesario realizar el contraste con la apreciación de emprendimientos incubados del SIE al año 2017 ya que permitió identificar la concordancia y discrepancias entre la visión interna y externa; destacándose lo siguiente:

**Figura 16: Limitantes encontradas en el ecosistema emprendedor peruano**



Para efectos de la investigación, se congregaron las limitantes para los emprendedores en seis categorías identificadas. El 49% de los emprendimientos incubados para el año 2017 consideran al desarrollo del mercado como una limitante importante para sus emprendimientos; siendo el mismo porcentaje de ellos quienes ven al financiamiento como otra de las limitantes más recurrentes. En este punto es posible contrastar lo mencionado entre actores y emprendedores, notándose el punto de convergencia en el acceso a financiamiento. Como se mencionó, para el ecosistema emprendedor peruano la masa crítica de inversionistas aún no alcanza un número considerable; siendo percibido como un punto a desarrollar y conectar en el ecosistema. La percepción del desarrollo del mercado como una limitante es un punto resaltable; sin embargo, para los actores no fue tomado como importante ya que desde una visión externa, el mercado cuenta con oportunidades necesarias pero para los emprendedores el mercado aún no son visibles del todo.

Por otro lado, el 42% de la población encuestada identifica que la cultura emprendedora en el país es una limitante en cuanto no se permita acceder al apoyo constante al emprendimiento. De acuerdo con los actores, esta limitante hace que los emprendedores no tengan un soporte necesario en el ecosistema ni se creen emprendimientos avocados a la transformación; sino que por el contrario, sean únicamente identificados como medio de subsistencia. Este hallazgo guarda relación con el número de emprendedores que consideran a las políticas públicas de promoción del emprendimiento como una limitante expresada a través del 30%. La falta de políticas públicas en el ecosistema estaría generando que cierto grupo de emprendedores vea limitada sus actividades al no sentir, como se mencionó con anterioridad, el apoyo a nivel del ecosistema. La falta de una cultura sólida y de políticas públicas de promoción son, según se menciona en la teoría, claros indicios de estructuras y relaciones formadas débiles aun en el ecosistema.

En un menor número, las dos últimas limitantes tomadas en consideración se explican a través de un 26% con respecto a capital humano calificado y 21% sobre la existencia de instituciones de apoyo en el ecosistema. Este resultado es importante, ya que los emprendedores postulan en un puesto menor el hecho de no contar con personal capacitado; sin embargo, por parte de los actores del ecosistema este punto fue identificado como uno de los claves para que la mayoría de emprendimientos no consiga el éxito esperado en el mercado. Las capacidades de los emprendedores son esenciales para un correcto desarrollo de sus emprendimiento; y pueden ser considerados una de las limitantes que menos atención se les brinda al no ser identificadas por propia cuenta de los emprendedores. En cuanto a las instituciones de apoyo en el ecosistema, no han sido consideradas una limitante trascendente; sin embargo, desde el punto de vista de los actores, la existencia de estas instituciones de apoyo son las que harían una diferenciación entre

un ecosistema desarrollado o no. Como se puede observar, parte de la información recolectada guarda concordancia con lo que respecta a la falta de promoción y número de financiamientos en el ecosistema; así como la cultura emprendedora del país. Las consideraciones sobre la cultura emprendedora son puntos que se deben examinar; ya que, como se observa en ecosistemas más desarrollados, son uno de los pilares de apoyo más sustanciales para los emprendimientos e innovación en un país (Isenberg, 2010).

### **1.3. ¿Se puede hablar de ecosistema en el Perú?**

De acuerdo a lo mencionado por el WEF (2009, citado en Hernández & Gonzáles, 2017) en el punto 1.1 del marco teórico, un ecosistema emprendedor debe ser reconocido de acuerdo a sus características propias del contexto de su desarrollo y debe ser posible identificar las condiciones comunes a todos los ecosistemas del mundo que lo convierten en eficaz; entendido como apto para la generación de relaciones entre actores (Feld, 2012, citado en Hernández & Gonzáles, 2017). El fin de identificar las condiciones de un ecosistema eficaz es el mostrar su capacidad de construir relaciones entre actores; de las cuales las incubadoras son parte. Con base a lo explicado en los puntos 1.1, 1.2 y 1.3 del presente capítulo, las fuentes de información han hecho posible describir e identificar los actores propios en el ecosistema peruano; sin embargo como parte de los hallazgos se pudo identificar el nivel de relacionamiento de los actores y determinar si es posible considerar la existencia de un ecosistema en el Perú.

Los diferentes actores identificados, pertenecen y forman parte de los elementos base de un ecosistema eficaz al poseer un número de actores visibles y un desarrollo que ha sido progresivo a lo largo del tiempo. Sin embargo, la identificación de los actores no afirma la existencia de un ecosistema estructurado y formado en el contexto peruano. Para ser considerado un ecosistema, Isenberg (2010) menciona, que los elementos existentes el espacio indicado deben ser capaces de interrelacionarse de maneras complejas creando un sistema de apoyo en recursos. Ante esto, se obtuvieron respuestas que explican las condiciones del ecosistema peruano.

Uno de los puntos considerados por los actores recae sobre los principales problemas en la formación como ecosistema emprendedor. Si bien existen actores, estos no son considerados aún parte de un todo integrado; creando falencias y brechas de comunicación entre los actores; evitándose el beneficio de los emprendedores. Al respecto se indica:

La principal falencia es que nos falta reconocer, que no somos un ecosistema. Al contrario, nos estamos comportando como un antisistema, en el sentido que acá se crían valores de anti cooperación y anti colaboración. El ecosistema en Perú no existe porque todavía los componentes no hablan entre sí. Todavía creo que hay un tímido apoyo, no se sabe cómo hacerlo (Empresa corp. 1, comunicación personal, 18 de diciembre de 2017).

“Falta integrarnos más, cada una trabaja por su lado pero falta aún que podamos formar más relaciones entre nosotros” (Municipalidad 1, comunicación personal, 11 de diciembre de 2017).

“En si es que hay mucho que hacer, hay mucho que hacer en realidad- No estamos ni a la mitad de hecho estamos saliendo de la primera etapa” (Estado 3, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017).

Parte de lo mencionado por los actores recae constantemente en el error de llamar al espacio de los actores en el Perú como un ecosistema; ya que estos no están integrados ni actúan de forma colaborativa. Parte de lo encontrado es validado al observar el acápite de limitantes, donde se indica que si bien hay un número de actores identificados estos no se conectan; lo cual resulta en esfuerzos unipersonales en lugar de conseguir las sinergias del caso. Las consideraciones de los actores hacen posicionar al ecosistema de Perú como un antisistema, ya que al ser muy pequeño y poco relacionado, indican parte de los actores, genera una sensación de competencia por emprendimientos considerados de alto nivel. La falta de comunicación, sugieren, puede darse por el desconocimiento de qué medidas deben ser tomadas para comenzar con la interrelación fluida de actores.

Del mismo modo, en relación al desconocimiento de qué medidas harían al ecosistema un sistema de relaciones y nodos formados, se menciona como causas principales:

“Se debe encontrar una identidad propia como ecosistema, de cómo deberíamos formar nuestros ecosistemas y concentrarnos en unas industrias, donde Perú sea el actor global” (Empresa corp. 1, comunicación personal, 18 de diciembre de 2017).

Gran parte de los actores indican que los modelos que se están siguiendo como país tienen relación con países de características muy diferentes a una realidad peruana; por lo que se está esperando tener resultados aplicando herramientas y programas diferentes a lo que el Perú requiere.

Por otra parte, se encontró que las situaciones que estarían generando la poca conexión entre actores del ecosistema recaen en la poca o nula identificación de canales de congregación. Ante esto, se reconoció la labor de eventos originados durante lo que se explicó como “El mes del emprendimiento”, iniciativa creada por parte de un grupo de actores y apoyo del Estado, el cual como se mencionó busca congregar a los actores durante un mes a través de eventos colaborativos. Este tipo de iniciativas, recalcan los actores, son los que deben ser replicados y deben existir situaciones adicionales que beneficien la conexión entre actores ya que supone un beneficio entre los mismos y para los emprendedores. Además de lo considerado, se indicó:

En Perú no hay canales oficiales en el ecosistema por donde yo pueda ir a través de una ventanilla única donde pueda ir y conectarme con el mundo, eso no hay. Y eso si es facilitado en otros países. No puedes hablar del ecosistema peruano, habla del sistema de emprendimiento e innovador de Lima. Se pretende hacerlo nacional, cuando cuesta demasiado esfuerzo, plata y energía para desarrollar un ecosistema embrionario en las regiones (Empresa corp. 1, comunicación personal, 18 de diciembre de 2017).

Como se indicó la falta de lo considerado como “ventanillas únicas” dónde sea posible la conexión entre actores; tomando en consideración a actores tanto nacionales y la posibilidad de acceder actores internacionales, es limitado en el país. Del mismo modo, se hace hincapié en que no se puede generalizar al considerar un ecosistema emprendedor peruano; ya que eso requiere un mayor nivel de esfuerzo, y dado que los actores están concentrados en Lima, el ecosistema y su alcance es reducido. Acorde con ello los actores, en su mayoría incubadoras del interior del país entrevistadas, indicaron que la centralización de esfuerzos no puede ser visto como un beneficio ya que se estaría excluyendo oportunidades y fuentes de emprendedores potenciales al interior del país. Estas consideraciones son expresadas como brechas que deben ser resueltas si se espera generar nodos entre actores en un futuro cercano.

Finalmente, se hicieron precisiones sobre qué debería ser necesario para poder establecer un ecosistema formado entre los actores. Las más resaltantes indican lo siguiente:

Considero que el ecosistema está muy joven, todavía no hay partes legales que definan al emprendedor, y es eso lo que debe de impulsarse. Tenemos muchos problemas en eso, por ejemplo cuando hay un grupo de emprendedores que quieren saber temas de regulación y como incubadora tengo que ver a comenzar a trabajar o proponer y todavía no tenemos el espacio para hacerlo (Incubadora 4, comunicación personal, 16 de diciembre de 2017).

Es posible considerarlos así pero estamos en formación continua aún necesitamos que esos actores hayan avanzado y si no lo han hecho Generar incentivos para que lo hagan entonces ahí poder de nuestro lado eso es chamba es una chamba del Estado que tiene que generar sus incentivos para que los actores vean que es beneficioso ir hasta allá (Estado 3, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017).

Como se observa, la parte de regulaciones y políticas que impulsen el actuar de los actores del ecosistema son consideradas como las oportunidades para que las conexiones entre los actores del ecosistema puedan realizarse. Así mismo, hacen falta iniciativas que demuestren que el aporte del tema de emprendimientos en el país resulta beneficioso; ya que en consenso de un grupo de actores, se indica que el poco involucramiento de actores en el apoyo al emprendimiento radica

en no ser redituable ni tener la cultura de apoyo entre organizaciones al no ver ganancias inmediatas. Parte de los trabajos especificados que deben ser realizados recaen en el trabajo de la cultura emprendedora en temas de cooperación y la búsqueda de incentivos que propicie la aparición y compromiso de más actores; de modo que el crecimiento del ecosistema pueda ser visibilizado y genere un beneficio notable al emprendedor.

Por tanto, con base a lo expuesto es posible afirmar que el ecosistema emprendedor peruano no representa un sistema integrado entre actores, lo cual podría poner en duda su existencia. Esto se debe principalmente a la falta de interrelación, comunicación y formación de alianzas enfocadas en el desarrollo del ecosistema emprendedor y en la disminución de sus limitantes.

## **2. Hallazgos identificados sobre el rol de la incubadora SIE-PUCP**

En el trabajo de campo realizado, se recolectó información respecto a las incubadoras de negocio y el grado de conocimiento que se tiene de sus roles dentro del ecosistema emprendedor peruano. En la revisión bibliográfica pudo ser identificado el concepto de incubadora de negocio, estructurado con base a experiencias e investigaciones de distintos autores; sin embargo, se procedió a sistematizar la información recogida a través de las entrevistas realizadas a los actores del ecosistema con el fin de obtener una definición propia. Del mismo modo, se buscó identificar el rol y la contribución de la incubadora de negocios universitaria en el ecosistema emprendedor; así como las posibles oportunidades de mejora de la incubadora SIE-PUCP.

### **2.1. Definición de incubadora para el contexto peruano**

Las incubadoras de negocio, de acuerdo a lo descrito en capítulo 2 acápite 2, son entendidas como aquel entorno físico que es diseñado con el fin de estimular el crecimiento y desarrollo de nuevas empresas (Eshun, 2009); con el rol de fomentar la integración en los mercados competitivos (Fominienė & Mackevičius, 2012), proporcionando al emprendedor los recursos necesarios para su desempeño y disminución del costo de un posible fracaso.

Las diferentes definiciones a las que se hicieron alusión anteriormente, han sido construidas por autores con base a la experiencia que cada investigación brindó como resultado. Sin embargo, parte de los hallazgos han permitido identificar puntos en concordancia y consideraciones adicionales a las definiciones ya existentes. A continuación la tabla 4 resume las percepciones e ideas clave recogidas por parte de los actores:

**Tabla 4: Resumen de ideas clave sobre las incubadoras de negocio**

Percepciones	Ideas clave
<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Entidades que proveen es conocimiento práctico a los emprendedores, que puede que no lo tengan en las universidades o de dónde vengan y les ponen espacio, recursos, conexiones y muchas otras cosas más, que probablemente si no existieran, serían un poco más difícil” (Incubadora 6, comunicación personal, 3 de noviembre de 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entidad que provee conocimiento práctico a emprendedores</li> <li>– Brindan espacio, conexiones y recursos</li> <li>– Facilitan el proceso de emprender</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Organizaciones ya sea de empresa privada, universidades o del gobierno que te ayudan a pasar de la idea a algo más tangible, a un proyecto que tú puedas ver y tocar” (Organizadores 1, comunicación personal, 14 de noviembre de 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organización que ayuda a hacer tangible las ideas de negocio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Un actor que actúa previniendo al emprendedor de saber qué cosas hacer y qué cosas no” (Estado 1, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Previene al emprendedor sobre cómo actuar y emprender</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Entidad especializada en dar servicios de valor agregado a los emprendedores” (Estado 1, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entidad especializada en servicios de valor agregado a emprendedores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Entidad que permite transmitir conocimientos en un nivel básico a los emprendedores, y formular y reformular y darle forma, acompañarlo a reformular su idea y acompañar a la validación de esa idea” (Inversionista 1, comunicación personal, 10 de noviembre de 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entidad que transmite conocimientos en un nivel básico</li> <li>– Acompañamiento constante</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Se encarga de pasar de ideas a productos mínimos viables y en periodos de incubación, en donde se pasa de productos mínimos viables a salir al mercado” (Estado 4, comunicación personal, 16 de diciembre de 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Convierte ideas a productos mínimos viables para el mercado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– “Institución que tiene como objetivo apoyar emprendimientos tecnológicos y no tecnológicos que se encuentran en etapa temprana sin conocer el mercado ni componentes para su desarrollo” (Empresa innova 2, comunicación personal, 8 de diciembre de 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apoyo a emprendimientos tecnológicos y no tecnológicos en etapa temprana</li> </ul>

La definición que se tiene sobre las incubadoras de negocio en el país recae sobre su reconocimiento como entidades u organizaciones que tengan cierto grado de especialización, encargada de brindar conocimientos y servicios prácticos a los emprendedores que pasen por el proceso de incubación, facilitándole el proceso de emprender. Esta primera parte guarda relación con lo mencionado por Brooks (1986) donde se hace énfasis en la representación de las incubadoras como las instalaciones que brindan servicios a manera de “piscina” de servicios para el emprendedor.

Adicionalmente, se menciona que parte de la tarea principal que las incubadoras tienen es la de ayudar en el proceso emprendedor a través de recursos, conexiones y espacios; así como el acompañamiento constante al emprendedor. Esto es conocido como el rol que la incubadora tiene al ser responsable de la disminución de brechas de conocimiento (Allen & McCluskey, 1990). Para los actores en el contexto peruano, los centros de incubación se han posicionado como aquellas instituciones que tiene como objetivo apoyar a emprendimientos que se encuentran en

etapa de lanzamiento y desarrollo inicial como las llama Megginson (2004). Finalmente, los actores afirman que las incubadoras son las entidades que tienen la tarea de prevenir costos innecesarios a los cuales el emprendedor puede incurrir al no tener definida su propuesta de valor. En cierto sentido, la labor de la incubadora radica en convertir ideas a productos mínimos viables para el mercado.

En resumen, la definición de las incubadoras de negocio puede ser concebida como aquella organización encargada de evaluar la viabilidad técnica, brindar asesoría especializada, infraestructura física, redes de contacto y capacitación continua a emprendimientos con el fin de mejorar los conocimientos técnicos de gestión y desarrollar habilidades gerenciales en los emprendedores; aspectos que puedan facilitar el manejo de sus proyectos durante el proceso de emprender.

Adicionalmente, con respecto a las incubadoras universitarias, Bojar y Ratajczac (2012) las postulan como organizaciones de espíritu empresarial cuya tarea principal es ayudar en las primeras etapas de un emprendimiento con el respaldo del servicio y *know-how* institucional. Las impresiones sobre las incubadoras universitarias fueron diversas; coincidiendo en su aporte y caracterización para el ecosistema peruano como:

Las incubadoras son, digamos, espacios que en el caso de las universidades, porque habría que precisar que estamos hablando del ámbito académico, son espacios en donde los resultados de las investigaciones de los estudiantes o de los profesores se proyectan hacia la comunidad bajo formas de negocio, que son protegidas por la institución durante el periodo de su gestación hasta que se considera que pueden tener cierta viabilidad y en ese momento como bien lo dice el nombre, la metáfora de la incubadora, se les suelta para que se desenvuelvan adecuadamente en el mercado. La universidad asume para sí ese compromiso y crea una protección (Miembro PUCP 1, comunicación personal, 13 de noviembre de 2017).

La incubadora de negocios es un programa usualmente dentro de una universidad, es una forma cómo se ha liderado en el Perú, que lo que busca es a través de un programa integral apoyar a que un emprendedor valide su modelo de negocios, y es importante tener presente, que cada incubadora tiene su propio, valga la redundancia, modelo de negocio que en algunos (Incubadora 5, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).

“Entidades lo que proveen es conocimiento práctico a los emprendedores, que puede que no lo tengan en las universidades o de dónde vengan y les ponen espacio, recursos, conexiones y muchas otras cosas más, que probablemente si no existieran, serían un poco más difícil” (Incubadora 6, comunicación personal, 3 de noviembre de 2017).

Por el lado de las incubadoras universitarias, si bien cumplen y son parte de la definición estándar de incubadoras de negocio antes mencionada; estas cuentan con dos particularidades importantes para los actores según el caso peruano. La primera de ellas recae sobre las ideas de negocio, considerando a aquellas que sean generadas en el ámbito académico son originadas por los propios miembros de la comunidad. Los actores refieren, que para la mayoría de universidades que cuentan con una incubadora, la promoción de la misma se hace constantemente entre los emprendedores internos, ya que de alguna manera es el portafolio de clientes internos más cercano y amplio con conocimientos propios de la academia. La segunda particularidad se basa en la protección y representación que la institución aporta a la incubadora al ser el espacio de desarrollo de ella. Las incubadoras universitarias, consideran los actores, al ser parte de un ámbito académico no solo debería de recibir parte del conocimiento generado en las diferentes unidades; sino que la universidad debería de asumir el compromiso y crear la protección hacia los mismos bajo el nombre institucional de la organización. En cierto sentido, se considera que los recursos con los que se cuenta en relación al aprendizaje y personal especializado, hace de las universidades, en el Perú, los espacios donde más se han establecidos incubadoras de negocios.

Como último de los hallazgos, es posible agregar a las definiciones tradicionales lo indicado por los actores, quienes mencionan que para el Perú las incubadoras no son entidades únicamente técnicas- especializadas; sino que buscan tener un rol formativo para el emprendedor a través del desarrollo de habilidades blandas. Esta diferenciación haría diferir de modelos como los de “Silicon Valley” mencionados con anterioridad en el capítulo 2.

## **2.2. Actores del ecosistema relacionados a SIE-PUCP**

En adición a los hallazgos ya mencionados, ha sido posible identificar el tipo de relacionamiento de la incubadora con ciertos tipos de actores. Como se detalla en el acápite 1.1. del presente capítulo; el ecosistema emprendedor teóricamente está compuesto por diferentes actores que se interrelacionan entre sí para formar un ecosistema en el que se propicie el trabajo conjunto y la vinculación entre actores pertenecientes a cada pilar del ecosistema. En este contexto SIE-PUCP, como incubadora de negocios, trabaja de manera conjunta con diversos actores del ecosistema los cuales vendrían a ser sus principales socios estratégicos. Los actores que guardan relación con la incubadora han sido clasificados como actores internos, referidos a los pertenecientes a la universidad, y externos, como los que se haya fuera de la universidad. Para fines explicativos, la división de actores se muestra a continuación.

**Tabla 5: Actores relacionados a SIE pertenecientes a la universidad - internos**

Actores internos de la incubadora	Pilar	Relación y actividad con SIE PUCP
Facultad de Gestión – Gestión Lab	Sistemas de soporte / Mentoría	– “SIE PUCP, es un <i>partner</i> con el estamos iniciando a trabajar. Nosotros nos encargamos de la pre incubación y ellos de la incubación.” (Miembro PUCP 3, comunicación personal, 11 de noviembre de 2017)
E-quipu	Capital humano	– “Necesitábamos un semillero y por eso se creó E-quipu, un semillero de emprendedores, para llegar a mucha más gente“ (Miembro PUCP 2, comunicación personal, 20 de noviembre de 2017)
Vicerrectorado de Investigación	Capital humano	– “Somos parte de algunos comités, evaluamos recomendaciones y proyectos de <i>startups</i> concretamente” (Miembro PUCP 1, comunicación personal, 12 de noviembre de 2017)
Facultad de Arte y Diseño	Capital humano	– “Apoyamos con la formulación de proyectos, a través de alumnos de diseño gráfico y compartiendo espacios de innovación” (Miembro PUCP 4, comunicación personal, 9 de noviembre de 2017)
Facultad de Ingeniería	Capital humano	– “La relación se originó luego de que SIE PUCP, logro legitimarse por el trabajo que venía haciendo, cuando la universidad los adscribió a la facultad de ingeniería” (Miembro PUCP 2, comunicación personal, 20 de noviembre de 2017)

Como se observa en la tabla 5, la incubadora posee una relación con actores internos entendidos como las diversas unidades académicas de la universidad. Entre estos actores, se encuentra Gestión Lab de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, actor perteneciente al pilar de “Sistemas de soporte / Mentoría”, un *partner* de la incubadora con el que se está iniciando una relación enfocada en la provisión de servicios de pre incubación para los emprendimientos en el proceso de incubación al 2017 de SIE-PUCP. Específicamente se desconoce cuáles serán los servicios brindados por este actor interno pero como se menciona en el marco teórico, el desarrollo de la idea de negocio es uno de los principales servicios a prestar de la mano con la mentoría y coaching. Los cuales podrían representar un punto de partida para el inicio de esta relación.

Por otro lado, se encuentra E-quipu, actor perteneciente al pilar de “Capital humano”, es conocido por ser un semillero de emprendedores que apoya el desarrollo y crecimiento de las ideas de negocio. Este actor interno nace como apoyo a la incubadora de negocios SIE-PUCP con un enfoque de llegar a muchos más emprendedores, formando una comunidad y propiciando la proliferación de emprendimientos. De la misma manera brinda sistemáticamente capacitaciones con el centro de incubación.

Asimismo, el Vicerrectorado de la Investigación de la PUCP, actor perteneciente al pilar de “Capital humano”, forma parte de diversos comités en donde se evalúan iniciativas de la incubadora, entre las cuales se encuentran la evaluación de recomendaciones para proyectos para *startups*.

De la misma manera, la facultad de Arte y Diseño, actor perteneciente al pilar de “Capital humano”, ha participado con la incubadora a través de un trabajo conjunto para el diseño de proyectos dirigidos a los concursos de Innóvate Perú, el cual no fue concretado afirman los actores. Asimismo, proveen actualmente de apoyo técnico, proporcionando ayuda en diseño para los emprendimientos incubados y comparten espacios de innovación en donde se propicia el trabajo colaborativo y la creación de valor para el incubado.

Finalmente, la facultad de ingeniería, actor perteneciente al pilar de “Capital humano”, supervisa las actividades de SIE-PUCP; representando además un espacio vivo de donde proviene una gran cantidad de emprendedores, los cuales son prospectos potenciales que pueden llegar a ser emprendimientos incubados de la incubadora universitaria SIE-PUCP.

Los actores identificados como internos, explican el tipo de relación que guardan con la incubadora, como un tipo de apoyo pero en cantidades limitadas a causa de limitantes estructurales, deficiencia en la comunicación interna de unidades u una limitada difusión del trabajo internamente. En relación a ello se menciona:

La universidad tiene que dar el salto de romper la desarticulación con la que enfrenta esa vinculación. Aquí tenemos innova, tenemos el SIE, los esfuerzos que se hacen desde ingeniería, desde gestión, tenemos la oficina de propiedad intelectual, tenemos el vicerrectorado de investigación; es decir que si bien es cierto la universidad tiene una serie de instancias que ven el tema del emprendedurismo, servicios de terceros, temas de innovación y todo, no están articulados; por tanto no existen al día de hoy muchas unidades académicas involucrados entre sí (Miembro PUCP 1, comunicación personal de 13 de noviembre, 2017).

En relación con los actores externos de la incubadora, se establece su contacto bajo diversas formas de colaboración, como el apoyo a los incubados mediante servicios especializados, relacionamiento de los incubados con el ecosistema, acercamiento a las oportunidades del mercado, fondos para su desarrollo, etc. A continuación se presentaran los actores externos identificados y el trabajo conjunto que realizan con la incubadora. Estos dos

puntos han sido condensados en la tabla 6, donde se indica el nombre del actor del ecosistema, el pilar del ecosistema al que pertenecen y la relación o trabajo conjunto que realicen con SIE PUCP.

**Tabla 6: Actores relacionados a SIE - externos**

Actores externos a la incubadora	Pilar	Relación y actividad con SIE PUCP
C&C Abogados	Sistemas de soporte / Mentoría	– “Nuestra relación con SIE es medianamente fuerte. Existe muy buena predisposición y muy buen vínculo entre ambas instituciones en colaboración constructiva y apoyo a emprendedores diversos” (Instituciones 1, comunicación personal, 24 de noviembre de 2017)
BBSC Capital	Fondos y financiamiento	– “Tenemos una relación muy fuerte. SIE funciona como una de los articuladores del ecosistema; no digo que sean los únicos pero los recursos que le extienden a los emprendedores son únicos y formativos. Nosotros aportamos no solo dinero, sino buscamos trabajar con ellos en la parte formativa ya que entendemos en este tiempo que la formación es un activo irremplazable, el resto llega solo.” (Inversionista 1, comunicación personal, 10 de noviembre de 2017)
Municipalidad de San Isidro	Soporte cultural	– “Mantenemos una relación con SIE-PUCP a través de los eventos que realizamos y el uso de instalaciones compartidas” (Municipalidad 1, comunicación personal, 11 de diciembre de 2017)
Incubadoras 1551	Sistemas de soporte / Mentoría	– “La incubadora (1551) guarda relación producto de las reuniones que se realizan en Perú incubadora o por ejemplo en las reuniones que programan el Ministerio de producción quién también tiene relación con SIE PUCP” (Incubadora 1, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017)
Emprende UP	Sistemas de soporte / Mentoría	– “Nuestra relación con SIE es medianamente fuerte. Existe muy buena predisposición y muy buen vínculo entre ambas instituciones en colaboración constructiva y apoyo a emprendedores diversos” (Incubadora 5, comunicación personal, 23 de noviembre de 2017)
Produce	Gobierno y regulaciones	– “La relación con todas las incubadoras es fuerte, porque en general todos se presentan a la hora que los convocamos” (Estado 3, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017) – “En si tenemos mucho que mejorar en la plataforma de postulación de Startup Perú y bueno el SIE PUCP, siempre está ahí siempre diciendo: “Oye mejor a esto o mejora lo otro” (Estado 3, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017)
Innovate Perú	Gobierno y regulaciones	– “Hemos tenido una relación de Estado - universidad - incubadora, directamente. En sus inicios se negoció el proyecto con ellos (SIE PUCP). Han enviado incubados por medio de los concursos constantemente y con muy buenos resultados; así como se han remitido emprendimientos a su incubadora. Es una relación constante.” (Estado 1, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017)
Lean Start Up machine	Sistemas de soporte / Mentoría	– “Es una relación puntual y específica, organizamos algunos eventos con ellos y funcionan bastante bien. Ellos nos apoyan con toda la parte logística, de infraestructura, con voluntarios, nos apoyan en difusión y funciona bastante bien. Por nuestra parte, les hacemos participe del evento, de la difusión que tenemos en medios tanto televisión, radios, periódicos.” (Organizadores 1, comunicación personal, 14 de noviembre de 2017)

Como se observa en la tabla 6, la incubadora posee una relación con actores externos entendidos como las organizaciones que no pertenecen directamente a la PUCP. Entre estos actores se encuentra C&C Abogados, actor perteneciente al pilar “Sistemas de soporte / Mentoría”, el cual mantiene una relación con SIE-PUCP a través de la oferta del servicio especializado de asesoría legal. Parte de los servicios engloba, por ejemplo, la asesoría en la constitución de una empresa, regulación nacional, la protección de datos, legislación internacional, etc. Estos puntos de colaboración fueron definidos como parte de las principales limitantes que atraviesan los emprendimientos en el país.

Por otro lado, se encuentra la empresa BBCS capital, actor perteneciente al pilar “Fondos y financiamiento”; el cual es un socio clave que está constituido como una empresa privada que brinda apoyo a los incubados de SIE a través de financiamiento y mentoría con el objetivo de impulsar el desarrollo del ecosistema emprendedor. Además de ello, participan como jurado evaluador en diversas actividades de la incubadora.

Asimismo, la Municipalidad de San Isidro, actor perteneciente al pilar “Soporte cultural”, mantiene una relación con SIE-PUCP a través del uso compartido de sus instalaciones para la realización de eventos y sesiones de validación. Así mismo, la incubadora y la Municipalidad realizan eventos en conjunto con el objetivo de incentivar la proliferación de emprendimientos dinámicos en el distrito y el ecosistema. Además de ello, mantienen una alianza de incubación de propuestas exitosas de emprendedores del distrito de San Isidro.

Por otro lado, la incubadora 1551, actor perteneciente al pilar “Sistemas de soporte / Mentoría”, mantiene una relación con SIE PUCP a través del trabajo conjunto en actividades como el programa de capacitación realizado para el ministerio de trabajo en donde se realizan capacitaciones en más de 8 ciudades. Asimismo, también se han realizado eventos conjuntos para promover la cultura emprendedora. Finalmente mantienen una relación cercana debido a la relación de la incubadora 1551 con la plataforma de emprendedores “E-quipu”.

Por su parte, Emprende UP, actor perteneciente al pilar “Sistemas de soporte / Mentoría”, mantiene una relación de trabajo conjunto a través de la creación de programas conjuntos como el “*demo design*” como forma de apoyo a los emprendimientos Asimismo existe un contacto continuo debido principalmente a que ambas pertenecen al consorcio de universidades y la organización PERUINCUBA.

Por otro lado, el Ministerio de la Producción - PRODUCE, actor perteneciente al pilar “Gobierno y regulaciones”, mantiene una relación cercana con SIE-PUCP debido a que representa

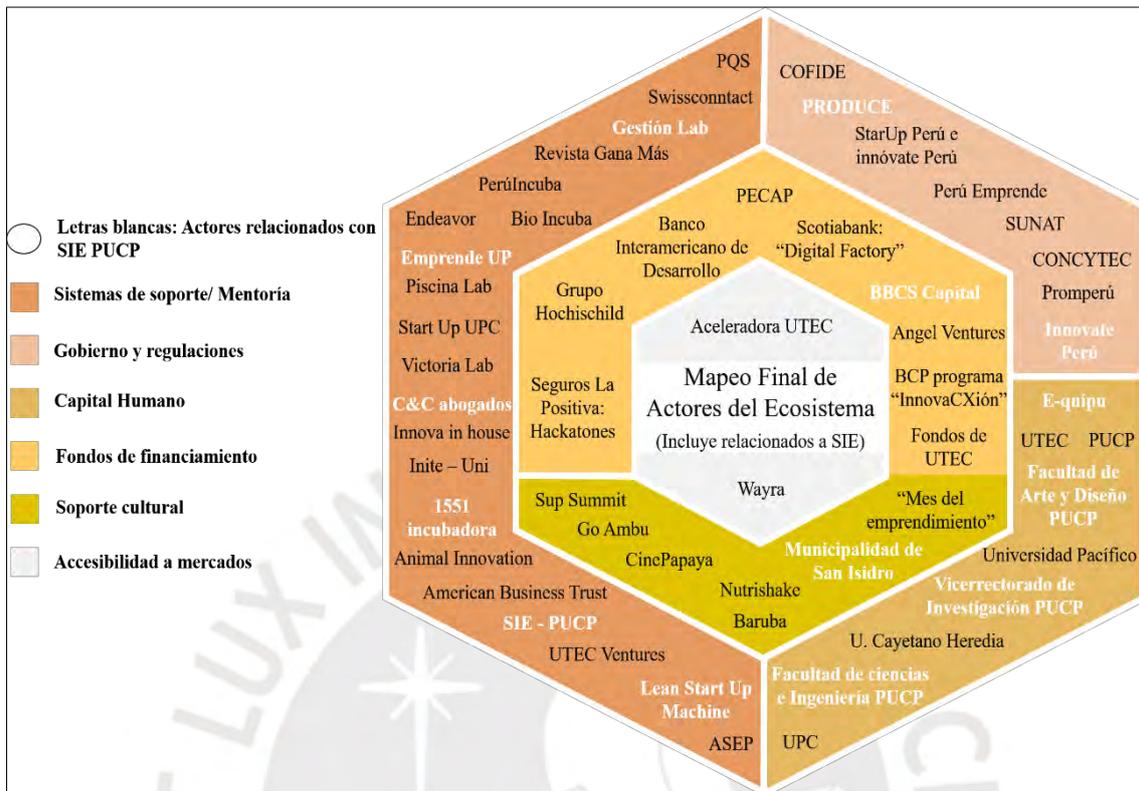
uno de los principales medios para entrar a los concursos Start Up Perú. Asimismo, PRODUCE asesora a emprendimientos en base a sus necesidades específicas, re-direccionándolos a una incubadora que tenga los recursos o expertise para satisfacer sus necesidades. Por su parte, SIE PUCP es un agente activo que ofrece sus recomendaciones sobre alguna oportunidad de mejora, entre ellos, la plataforma de postulación actual. De la misma manera, Innóvate Perú, quien forma parte de PRODUCE perteneciente también al pilar “Gobierno y regulaciones”, mantiene una relación de mutuo beneficio; ya que SIE PUCP envía a sus incubados de manera constante a participar de los concursos realizados por Innóvate Perú. Por el lado de Innóvate Perú, ellos ofrecen su apoyo a la incubadora a través de la recomendación en base a las necesidades de los incubados sobre los servicios especializados que ofrece SIE PUCP

Finalmente, Lean Start Up machine, actor perteneciente al pilar “Sistemas de soporte / Mentoría”, mantienen una relación de trabajo conjunto, en donde SIE-PUCP apoya con los temas logísticos, con voluntarios y a través de la difusión del evento. Por el lado, de la organización del evento el SIE-PUCP adquiere el rol de *sponsor* y se vuelve participe activo, adquiriendo relevancia en la difusión a través de televisión, radio y periódicos.

En resumen, ha sido posible identificar que las relaciones que guarda SIE-PUCP con los actores internos y externos mencionados se pueden dividir con respecto al beneficio mutuo obtenido y la recurrencia de la relación de acuerdo a las interacciones entre ambos. En este sentido, se puede inferir que los principales actores internos de la incubadora son la facultad de arte y diseño y la facultad de ingeniería dadas las actividades recurrentes entre ambos. En relación a los actores externos, de acuerdo a las características mencionadas anteriormente, los principales actores relacionados son: Produce, BBCS capital, C&C abogados, Municipalidad de san isidro y el Ministerio de la Producción del Perú. Como se mostró, los actores internos identificados se presentan en menor número frente a los actores externos; lo cual como se menciona en la teoría debería de considerar el aspecto académico de la universidad como su principal nexo de apoyo a emprendedores como característica propia de una incubadora universitaria. Así mismo, la identificación de un menor número de actores internos se desdice de lo que la organización postula dentro de su misión y visión organizacional, expresada en el capítulo 5, dónde se describen como el nexo de diferentes unidades académicas para el apoyo al emprendimiento.

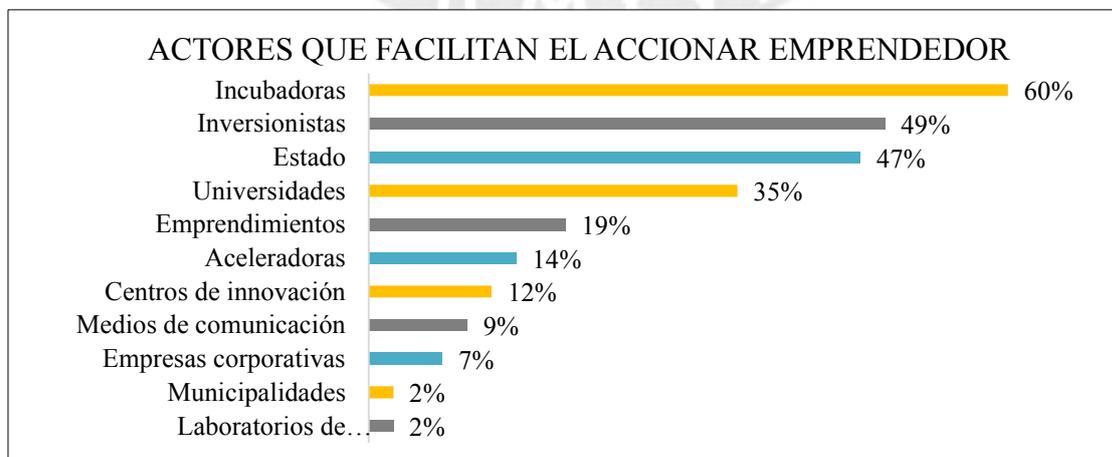
En la Figura 17 se resume el mapeo final de actores propuestos con base a lo mencionado por los actores del ecosistema, agregando a los actores relacionados a la incubadora desarrollados en este acápite

**Figura 17: Propuesta de mapa de actores según los pilares del ecosistema emprendedor peruano incluidos los relacionados a SIE-PU CP**



Como se mencionó, el desarrollo de los actores mostrados en la Figura 17 ha tenido como base a lo indicado por los actores entrevistados; sin embargo, ha sido posible identificar por parte de los emprendimientos incubados para el 2017 actores adicionales que facilitan su accionar emprendedor en el ecosistema. Ante esto, a través de la encuesta desarrollada se pudieron identificar concordancias entre los actores que guardan relación con SIE-PUCP contra los actores que los emprendedores identifican como necesarios para poder emprender en el ecosistema.

**Figura 18: Actores que facilitan el accionar emprendedor en el ecosistema peruano según los emprendimientos incubados al 2017**



Como se observa en la Figura 18, existen tres grandes grupos de actores que consolidan la mayor cantidad de respuestas por parte de los incubados. En primer lugar, las “incubadoras de negocios”, fueron reconocidas por los emprendedores como el principal facilitador del accionar emprendedor con un 60%. Según se puede observar en la Figura 17, el SIE-PUCP mantiene una relación con 2 incubadoras: Incubadora 1551 perteneciente a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la incubadora de negocios Emprende UP perteneciente a la Universidad del Pacífico. Con estos centros se realizan actividades conjuntas y son parte del consorcio de universidades; por lo que su relación estaría siendo útil al emprendedor al acercarlo con más redes de incubación y así poder aprovechar oportunidades de un trabajo conjunto. Seguidamente se observa que en relación a los inversionistas, obtuvieron un 49% de reconocimiento. Como se indicó la incubadora SIE-PUCP guarda una estrecha relación con la organización BBCS Capital como uno de los socios que brindan apoyo a los emprendimientos través de financiamiento y formación de inversores. Esta relación estaría significando para el emprendedor provechosa ya que como se indicó las principales limitantes son la obtención de capital para su desarrollo. De la misma manera, el Estado con tercer actor importante para el desarrollo emprendedor, obtuvo un 47% de los resultados de la encuestas. Ante esto, como se especificó la incubadora SIE-PUCP guarda contacto con entidades de gobierno como PRODUCE e Innóvate brindando apoyo a través sugerencias y participando en concursos de fondos de financiamiento.

### **2.3. Hallazgos en torno a los roles del SIE-PUCP y su involucramiento en el ecosistema emprendedor**

De acuerdo a lo mencionado en el punto 1.2 del presente capítulo, las diversas limitantes del ecosistema emprendedor han sido identificadas como las brechas que deben de ser trabajadas en el país. Ante esto, conforme a lo explicado previamente, la incubadora de negocios realiza una labor a través del desarrollo de sus roles en el ecosistema para de mitigar las limitantes antes identificadas. A continuación se procederá a condensar la información recogida de forma que se presenten las acciones realizadas por la incubadora para lograr mitigar las limitantes del ecosistema en cumplimiento de sus roles.

En el punto 2.5 del capítulo 2, se detallaron los roles teóricos de una incubadora de negocios dentro del ecosistema emprendedor; siendo posible identificarlos a la luz del caso de estudio seleccionado. Adicionalmente, como parte de la labor realizada es importante indicar y mostrar cual es la oferta de servicios de la incubadora, ya que es de ese modo que se puede ver expresado su labor y cumplimiento de roles dentro del ecosistema.

A continuación, la tabla 7 mostrará las limitantes identificadas en el ecosistema, el rol de la incubadora y el detalle de servicios brindados por SIE-PUCP para mitigar estas limitantes, de

la mano de ideas claves provistas por los actores. En ese sentido, el desarrollo de los servicios brindados por SIE-PUCP se realizara en párrafos posteriores para profundizar en su importancia en el cumplimiento del rol de la incubadora en el ecosistema y la mitigación de las limitantes identificadas en el mismo.

**Tabla 7: Rol de la incubadora de negocios SIE PUCP para mitigar las limitantes del ecosistema**

<b>SIE-PUCP en el desarrollo del Ecosistema Emprendedor</b>			
<b>Limitantes identificadas</b>	<b>Rol en el ecosistema</b>	<b>Detalle de servicios / Actividades</b>	<b>Actores del ecosistema</b>
Desarrollo de mercado	Brindar soporte al negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentoría y coaching</li> <li>- Acceso a red de negocios</li> <li>- Desarrollo de la idea de negocio</li> <li>- Planificación estratégica</li> </ul>	“SIE PUCP realiza un trabajo bastante importante de juntar a sus emprendedores con empresas medianas o corporaciones para ayudarles a generar clientes o servicios. Creo que eso también es algo que todavía se puede mejorar en el ecosistema en general. La conexión entre el sector privado y los emprendimientos es algo que puede generar mucho valor y que todavía hay un camino por hacer” (Mentor 1, comunicación personal, 6 de diciembre de 2017)
Acceso a financiamiento	Acceso a las redes del ecosistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a red de negocios</li> <li>- Desarrollo de la idea de negocio</li> <li>- Marketing y ventas</li> </ul>	“Conozco bastante bien (a SIE PUCP), incluso soy parte del jurado de evaluación de algunos emprendimientos y básicamente, SIE-PUCP ofrece la posibilidad de conectar a emprendimientos con nosotros y los capacita para que vengan mejor preparados. Ahora ya tienes emprendimientos más preparados, antes tenías muchas ideas, muchos power-points, esperando a que sean desarrollados” (Inversionista 2, comunicación personal, 2 de diciembre de 2017)
Cultura emprendedora	Promoción de la innovación y cultura emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos como el “mes del emprendimiento”</li> <li>- Apoyo a eventos como “Lean startup Machine”</li> </ul>	“Pienso que la contribución del CIDE PUCP definitivamente ha sido el desarrollo y aumentar el flujo de emprendimientos que se va generando y ahí hay varias etapas, en primer lugar está el rol que juega en la cultura emprendedora, creo que el evento que hacen todos los primeros días de noviembre todos los años, deben ser uno de los eventos más relevantes dentro del ecosistema emprendedor peruano.” (Estado 4, comunicación personal, 16 de diciembre de 2017)
Políticas públicas de promoción del emprendimiento	Contribuir en el desarrollo del ecosistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sugerencias para promover las políticas pro emprendedorismo</li> </ul>	“Las incubadoras en general son impulsores de políticas públicas y su fomento a través de campañas para un mejor marco legal y tributario. Además considerando la visión global, las incubadoras son dotadoras de conocimiento y visión estratégica para el emprendedor.” (Estado 1, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017)

**Tabla 7: Rol de la incubadora de negocios SIE PUCP para mitigar las limitantes del ecosistema (continuación)**

SIE-PUCP en el desarrollo del Ecosistema Emprendedor			
Limitantes identificadas	Rol en el ecosistema	Detalle de servicios / Actividades	Actores del ecosistema
Capital humano calificado	Desarrollo de habilidades blandas	– Mentoría y coaching	“Cuando están en una incubadora, los emprendimientos incubados, reciben mayor orientación y desarrollo de capacidades no técnicas. De manera que entienden que el trabajo se hace de una forma colaborativa, eso es algo que hemos advertido nosotros particularmente con el SIE PUCP” (Empresa Corp. 1, comunicación personal, 18 de diciembre de 2017)
Instituciones de apoyo	Acceso a las redes del ecosistema	– Acceso a red de negocios – Mentoría y coaching	“Tenemos biólogos, en nuestra cartera de incubados, tenemos temas de salud, nosotros no tenemos una facultad de medicina ni algo por el estilo, pero vamos conectando instituciones con las personas, para potenciar su formación o con los inversores, que puedan apoyar en la etapa de lanzamiento comercial; que es prácticamente el final de incubación” (Incubadora 4, comunicación personal, 16 de diciembre de 2017)

Como se muestra en la tabla 7, la limitante “Desarrollo de mercado”, puede ser mitigada por el rol de la incubadora de brindar “Soporte al negocio”. Los actores del ecosistema mencionan que la labor de la incubadora centraliza parte de sus esfuerzos en la correcta modelización de las ideas de negocio; logrando que se logren propuestas de valor para el ecosistema. Así mismo, SIE-PUCP influye directamente en mitigar los problemas de relacionamiento enfocados en la adquisición de clientes potenciales por parte de los incubados. De esta manera, el rol de la incubadora se traduce en iniciativas por conectar a empresas privadas con emprendedores; generando la posibilidad de satisfacer sus necesidades de productos o servicios a través de emprendimientos proporcionados por la incubadora. Por otro lado, la incubadora también mitiga la limitante en mención a través del soporte directo a los emprendedores por medio del desarrollo de nuevos productos y la comercialización de los mismos. Estas actividades son propias del rol de “Soporte al negocio”, como se mencionó en el punto 2.5 del capítulo 2 y tienen como objetivo lograr el correcto desenvolvimiento del emprendimiento en el mercado con una oferta de valor atractiva para los clientes potenciales.

De la misma manera, con respecto a la limitante “Acceso a financiamiento”, podemos observar como esta se ve mitigada por el rol de la incubadora de “Acceso a redes del ecosistema”; ya que como se menciona en el punto 2.5 del marco teórico, la labor de la incubadora de negocios es construir redes de contactos de forma que apoye en cubrir las brechas de acceso a recursos. Por otro lado, SIE-PUCP proporciona acceso a una red de financiamiento en donde inversionistas

están dispuestos a cubrir necesidades de operaciones iniciales; característica propia de los emprendimientos en fase inicial. Algunos inversionistas del ecosistema mencionan inclusive que se puede apreciar un cambio notorio en los emprendedores que se encuentran en el proceso de incubación de SIE-PUCP; ya que al momento de exponer su idea de negocio ya se tiene visibilizado de una mejor manera la cantidad de recursos que se requiere.

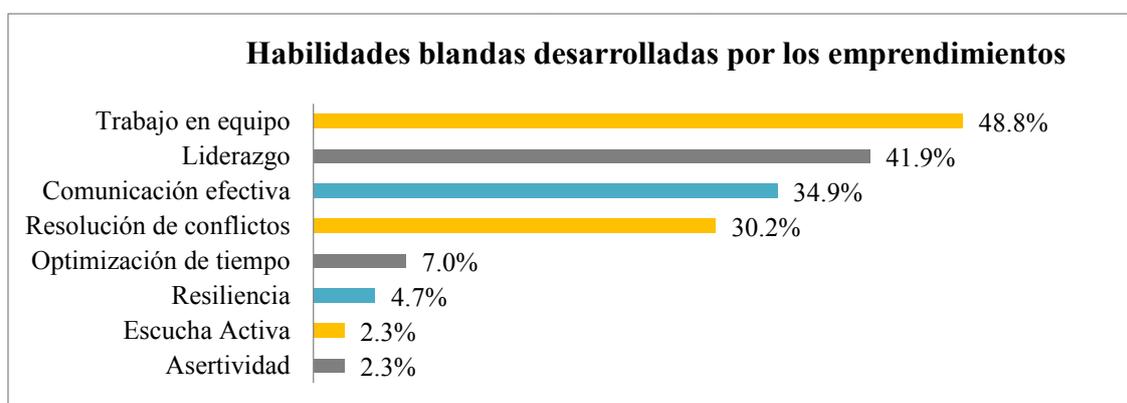
En relación a la limitante de “cultura emprendedora”, podemos observar como esta se ve mitigada por el rol de la incubadora de “Promoción de la innovación y “cultura emprendedora”; el cual debería ser una considerada una de las principales contribuciones de SIE-PUCP al ecosistema. Los actores reconocen la labor de la incubadora como agente promotor de la cultura emprendedora; esto realizado a través de la exposición de lecciones aprendidas a través de las historias de éxito y fracaso lo cual, mejora en cierto sentido las oportunidades para los emprendimientos en el ecosistema. Las acciones realizadas por la incubadora, sostienen los actores, ha servido como una “plataforma” donde ha sido posible exponer las falencias típicas del emprendedor durante su proceso. Por otro lado, el rol de la incubadora de negocios como promotor de innovación ha sido altamente visibilizado en el ecosistema; ya que como afirma un grupo de actores, algunas de las ideas de negocio están sirviendo de soporte empresarial a empresas diversas. Así mismo, se menciona la alta responsabilidad que la entidad tiene dentro de la universidad donde pertenece; ya que es una fuente de oportunidades para el desenvolvimiento de las ideas de negocio propias de los estudiantes.

Por otro lado, la limitante “políticas públicas de promoción del emprendimiento” puede ser mitigada parcialmente por el rol de la incubadora de “Desarrollo del país e impacto económico”; debido a que una incubadora no tiene injerencia directa en decisiones propias del Estado. En este sentido, el SIE-PUCP, como organización que se encuentra activa en el ecosistema emprendedor peruano, mantiene contacto con entidades del Estado que tienen influencia directa en el diseño e implementación de políticas públicas relacionadas al emprendedurismo. Como lo mencionan los actores, la incubadora de negocios debe de tener un rol impulsor de políticas públicas pro emprendedurismo; las cuales han sido trabajadas dentro de su participación en reuniones periódicas sobre mejoras en los procesos de incubación a cargo del Ministerio de Producción. Del mismo modo, la relación con este actor permite a la incubadora brindar desde su experiencia posibles oportunidades de mejora; ya que como se alega por los actores, son ellos quienes pueden visibilizar que aspectos deben ser apoyados en un mayor nivel regulatorio. Asimismo, los actores cuestionan el estricto marco legal establecido para plantear nuevas iniciativas de negocio; haciendo que el emprendedor quede en desventaja por la falta de conocimiento. En este sentido, la incubadora ha ido trabajando con equipos legales, con el

objetivo de incrementar el número de emprendimientos formales en el ecosistema; hecho que se traduciría en mejores índices de desarrollo económico.

En relación a la limitante “Capital humano calificado”, este ve mitigado por el rol de la incubadora de “Desarrollo de servicios de valor agregado”. Como se menciona en el punto 1.2 del presente capítulo, uno de los problemas principales del ecosistema se traduce en la falta de un aspecto formativo en los emprendedores; aspecto que pone en desventaja y peligro la gestión de sus ideas de negocio. Las acciones de la incubadora SIE-PUCP, indican los actores, se ha valido de sistemas de formación emprendedora; de modo que no solo se busque desarrollar los aspectos técnicos de los emprendimientos; sino fortalecer las habilidades diversas de un emprendedor. Acorde con ello, un grupo de actores señalan que si bien es posible apoyar a un mayor número de emprendimientos a través de la interrelación de los actores; no se conseguiría un logro en concreto si no se trabajan las habilidades del emprendedor. El emprendedor mismo, como se identifica, aún no reconoce como una limitante su formación; por lo cual la incubadora de negocios, sobre todo en Perú, debe de trabajar los aspectos formativos y desarrollo de habilidades blandas con el fin de generar emprendedores capaces de tener más de un emprendimiento que sea exitoso y genere impacto en el ecosistema. Por su parte, al ser consultado con los emprendimientos encuestados, se determinó la preponderancia de cuatro habilidades que han sido identificadas por los emprendedores como aquellas desarrolladas en la incubadora. Como se observa en la figura 19, para los emprendimientos la labor de la incubadora SIE-PUCP ha logrado desarrollar habilidades blandas como: trabajo en equipo (48.8%), liderazgo (41.9%), comunicación efectiva (34.9%) y la resolución de conflictos (30.2%). Estas habilidades, en su mayoría, son las que generan la diferencia entre un emprendedor desarrollado y otro que se centra en únicamente habilidades técnicas. Es por ello, que es posible afirmar que la correcta conjugación de habilidades tanto técnicas como blandas genera emprendedores con un desarrollo más integral y con la capacidad de enfrentar las limitantes antes ya mencionadas.

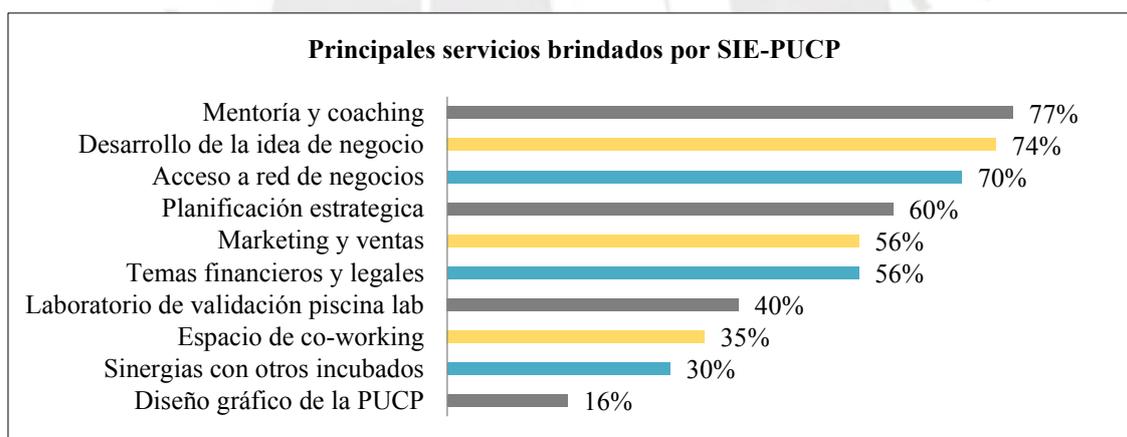
**Figura 19: Habilidades blandas desarrolladas por los emprendimientos**



Finalmente, la limitante de “Instituciones de apoyo”, se ve mitigada por el rol de la incubadora de “Acceso a redes del ecosistema”. Como se menciona en el punto 2.5 del marco teórico, las incubadoras de negocio deben de conectar a los emprendimientos con instituciones especializadas que generen valor para el desarrollo del mismo. Un ejemplo claro, es la conexión con centros de innovación o laboratorios de validación, en donde se busca potenciar los emprendimientos existentes a través de la provisión de metodologías, centros de *co-working*, etc. El rol de la incubadora, indican los actores, no puede estar circunscrito únicamente a brindar acceso a redes; sino que debe establecerse qué tipos de contacto requiere cada emprendedor; de forma que las alianzas no sean momentáneas y puedan perdurar con el paso de los años.

Como se indicó, la labor de la incubadora SIE PUCP a través del cumplimiento de sus roles debe ser explicada considerando los servicios brindados y actividades realizadas por la incubadora dentro de su propuesta de incubación, ya que estos son los que han conseguido mitigar las diferentes limitantes encontradas en el ecosistema. A continuación se describirá los principales servicios brindados por SIE-PUCP y se hará énfasis en la forma en que actúan para mitigar las limitantes del ecosistema.

**Figura 20: Servicios brindados por SIE-PUCP**



De acuerdo a lo indicado líneas arriba, el rol de la incubadora de negocios SIE-PUCP dentro del ecosistema emprendedor guarda relación con la superación de ciertas limitantes propias del ecosistema emprendedor peruano. Sin embargo, la explicación no estaría completa si no se consignan los servicios brindados durante el proceso de incubación a modo de explicación de las actividades que la incubadora realiza para cumplir y desempeñar su rol. Como se mostró en el detalle de la tabla 7, la incubadora realiza diversas actividades para mitigar las limitantes en el ecosistema; las cuales serán explicadas a continuación. Como se observa, la Figura 20 muestra la propuesta de incubación, la cual esta expresada por 10 servicios reconocidos por los emprendimientos como más importantes y resaltantes para su desarrollo.

Como se puede observar, el servicio de “mentoría y coaching” , “desarrollo de idea de negocio” y “planificación estratégica” han sido recibidos por el 77%, 74% y 60% de los emprendimientos respectivamente; hecho que concuerda con su principal motivo de ingreso a los centros de incubación ante la necesidad por tener una idea de negocio aterrizada al mercado. Como se destaca, el rol de la incubadora de negocio SIE-PUCP de brindar soporte inicial al emprendedor, ha sido enfatizado por parte de los actores.

Del mismo modo, las actividades de la incubadora proporcionan servicios que brindan soporte al negocio pero de una manera más especializada; traducido a través de servicios de apoyo de gestión. Los emprendedores al momento de ingresar a una incubadora, si bien cuentan con una idea preliminar de negocio, no tienen todas las capacidades de gestión habilitadas para su correcto desarrollo. Es por ello, que parte de lo explicado como el rol de la incubadora de negocio se traduce en atacar estos vacíos con servicios complementarios que sirvan de soporte adicional a la idea de negocio. En este sentido, como se observa en la Figura 20, el servicio de marketing y ventas fue recibido por el 56% de los incubados, igual porcentaje reciben los servicios financieros y legales. Como se explicó, este tipo de servicios son requeridos dentro de la propuesta de la incubadora con el fin de mitigar limitantes como un estricto marco legal o el desconocimiento de estructuras de financiación por parte de los emprendedores.

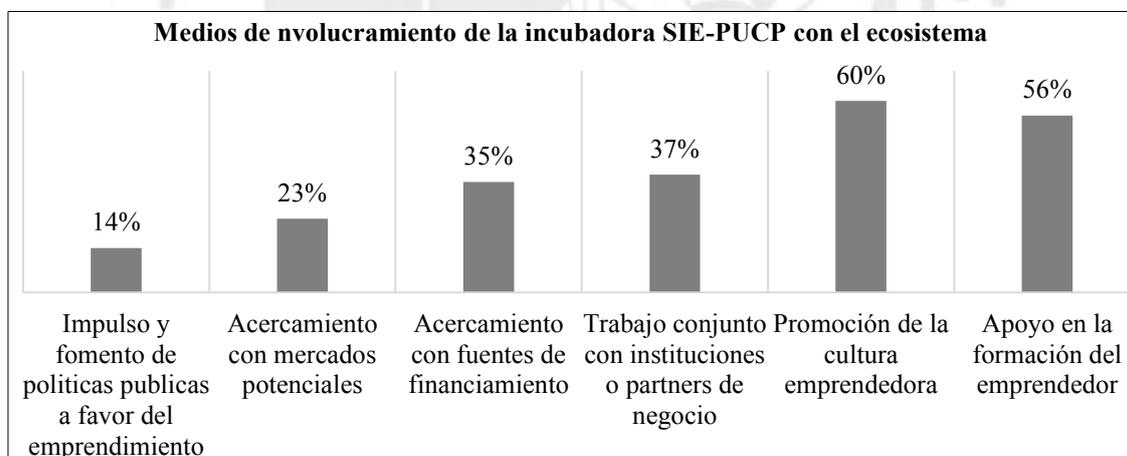
Por otro lado, cuando se mencionó la labor del SIE-PUCP como un articulador del ecosistema y su rol desempeñado como fuente de acceso a la red de actores; era importante identificar si existían tipos de servicios específicos que permitan el desarrollo y real aplacamiento de las mitigantes identificadas previamente. Ante esto se obtuvo que el 70% de los emprendimientos accedió a servicios de acceso a la red de negocios; entendido como su vinculación con inversores, clientes, etc. Sin embargo, solo el 40% accedió a los servicios de validación de los laboratorios y el 35% a espacios de *co-working*; ambos explicados como plataformas de conexión de ideas de negocio con clientes y empresas de manera colaborativa. Si bien la incubadora ha realizado una labor considerable en el acceso a redes, se puede identificar que esta es aun limitada; enfatizando lo encontrado en el punto 1.2 del presente capítulo al identificar los actores con los que guarda una relación la incubadora. Aunado a ello, se observa que solo el 16% de emprendimientos recibió el servicio de diseño gráfico de la PUCP, hecho que suma a lo ya antes identificado como el poco relacionamiento interno, desaprovechando oportunidades de apoyo mutuo.

Finalmente, como se identificó dentro de la literatura la incubadora debe de cumplir un rol primordial de acercamiento entre los talentos, entendidos como otros emprendedores al

interior de la incubadora; sin embargo es posible notar que solo el 16% recibió este servicio. Este tipo de situaciones, explican los actores, debe ser tomado en consideración, ya que es una de las formas por las que la incubadora de negocios puede desarrollar emprendimientos que se apoyen entre sí; de modo que sea posible hablar de un real trabajo en equipo entre emprendedores.

Como se indicó, parte de la contribución de una incubadora guarda relación con el efecto que genera en los pilares del ecosistema emprendedor; los cuales deben estar articulados y generar sinergias para ser considerado provechoso al emprendedor (Voelker et al., 2012). Como se ha descrito, la incubadora SIE-PUCP a través de las actividades y servicios brindados, ha desempeñado su labor con el fin de mitigar las limitantes propias al ecosistema emprendedor peruano, descritas en el punto 1.2. Así mismo, la identificación de los actores realizada en el punto 1.1. y su tipo de relaciones, forman parte de lo que Hannan y Freeman (1977, citado en Valdez, 1988) describen como los elementos que harían que la interrelación de los pilares exista. Es por ello que con base a las respuestas brindadas por los emprendimientos se puede observar que existe una concordancia en tres de los aspectos mostrados en la Figura 21; los cuales reciben el mayor porcentaje de reconocimiento como los medios por los cuales la incubadora se involucra con el ecosistema de acuerdo a los pilares teóricos.

**Figura 21: Involucramiento de la incubadora SIE-PUCP con ecosistema emprendedor**



En primero de ellos se relaciona con la promoción de la cultura emprendedora; la cual es identificada por el 69% como uno de los medios por los cuales la incubadora se involucra con el ecosistema emprendedor peruano. Este porcentaje elevado se contrasta lo identificado por los actores; quienes consideran al igual que los emprendedores la labor de la incubadora en promoción de la cultura un aspecto importante. En su mayoría los actores señalan que si bien en el Perú hay un número considerable de emprendimientos, la mayoría de estos no son totalmente únicos; por tanto no existe gran diferenciación entre los mismos. Sin embargo, como se describió, la incubadora SIE-PUCP ha ido trabajando constantemente en la selección y promoción de

emprendimientos escalables y de mercado global; logrando así causar un impacto en el ecosistema. Estos emprendimientos, mencionan los actores, si logran ser desarrollados y alcanzan el éxito en el mercado generarán en la sociedad un precedente positivos; disminuyendo las limitantes de cultura emprendedora en el país.

Del mismo modo, el 56% de los emprendedores en proceso de incubación al 2017 considera el apoyo en la formación del emprendedor el segundo medio por el cual la incubadora puede involucrarse con el ecosistema emprendedor. Con respecto a ello, los actores afirman que el SIE-PUCP es una de las incubadoras con un mayor soporte de capital humano y con un enfoque humanista propio de las características de la universidad; hecho que ha sido validado por los emprendedores. El pilar de cultura guarda relación directa con el pilar de capital humano, ya que los emprendimientos de calidad dependen de la formación empresarial sólida que les sea brindada. Al respecto, los actores explican que su contribución y principal conexión con el ecosistema se debe a su sistema de mentores instaurado; así como la perspectiva que la incubadora tiene al priorizar el desarrollo y formación del emprendedor como persona ante un enfoque únicamente técnico. Esto genera que el pilar pueda fortalecerse, considerando como su aporte futuros mentores de emprendimientos que trabajen junto con la incubadora. Esta contribución con nuevos mentores, permitiría en cierto sentido desarrollar el pilar de sistemas de soporte y mentoría; ya que en cierto sentido, los actores enfatizan, se beneficiaría al mercado con un soporte humano capacitado.

Por otro lado, el 14% consideró que el impulso a las políticas públicas no ha sido uno de los principales medios de apoyo al ecosistema de parte de la incubadora. En cierto sentido se explica que la incubadora no tiene la potestad de generar políticas y cambios en las regulaciones; sin embargo, son capaces de exponer al Estado las diversas situaciones que correspondan con el tema de emprendimiento. En este sentido se indicó que el SIE-PUCP ha sido uno de los más grandes impulsores y se mantiene trabajando de mano del Estado en propuesta de mejora para los sectores de incubación; sin embargo aún no se ve el esfuerzo conjunto con las demás incubadoras del ecosistema lo que resulta necesario para generar un cambio. Es por ello que los actores indicaron que si bien esta labor debería tener un impulso público centralmente; las incubadoras son agentes que están en la capacidad de mostrar qué oportunidades de mejora se pueden concebir para un mayor beneficio entre los actores.

Adicionalmente al involucramiento de la incubadora con ecosistema emprendedor explicada a través de los pilares teóricos; ha sido posible identificar por parte de los actores 3 situaciones adicionales dónde las incubadoras actúan dentro del ecosistema a través de sus

emprendimientos que pasan por el proceso de incubación; el cual según los actores es el principal resultado de su labor; ya que son ellos quienes demostraran lo aprendido a lo largo del proceso. Los tres puntos identificados son: la recolección de experiencias pasadas de éxito y fracaso, uso de recursos del emprendedor de una manera correcta y enseñanza recibida en el proceso de incubación.

En relación a la recolección de experiencias, se indica que es uno de los medios necesarios que la incubadora tiene para involucrarse con aspectos no solo de cultura de emprendimiento; sino como una forma de asegurar que eventos antes sucedidos generen un bagaje de conocimiento real entre los emprendedores. Al respecto se menciona:

“El valor de la incubadora radica en la oportunidad de contactarse con gente que ha tenido influencia relevante en su rubro; en ese sentido ha podido tener contacto con historias de éxito y fracaso” (Inversionista 2, comunicación personal, 2 de noviembre de 2017).

Las incubadoras es un lugar donde puedes trabajar: ya sea en una universidad que tenga un espacio con profesores, ya sea en un *co-working* donde lo más importante es que puedes tú interactuar con gente como tú que tiene otro tipo de negocios -que tiene otro tipo de perspectiva de valor para la idea de negocio (Empresa Innova 1, comunicación personal, 8 de diciembre de 2017).

Como se observa, las experiencias de éxito y fracaso son enfatizadas como medios por los cuales la incubadora toma acción directa; ello hace que su involucramiento con el ecosistema tenga sentido ya que brinda precedentes respaldados en casos anteriores y demuestra en parte la gestión de la incubadora para su solución posterior. En este sentido, dependerá de la labor de la incubadora el conseguir el contacto con personas en el rubro de los emprendimientos; lo que generaría oportunidades de utilizar la experiencia de personas externas a sus ideas de negocio como apoyo; lo cual es parte del rol de contacto con los actores de la red explicada en el marco teórico.

Por otro lado, con respecto al uso correcto de los recursos del emprendedor, es considerado por parte de los actores como parte importante de la labor de la incubadora; ya que demuestra como el involucramiento de la incubadora en la enseñanza al emprendedor al momento de gestionar sus recursos. Este ejercicio debe ser realizado, indican los actores, constantemente ya que es una forma de fortalecer al emprendedor con miras no únicamente en una sola idea de negocio sino en las futuras que puede crear. Adicionalmente, los actores enfatizaron que:

“El acompañamiento a los emprendedores brindado hace que los emprendedores no gasten recursos innecesarios en ideas que no conocen y sin dirección” (Inversionista 1, comunicación personal, 10 de noviembre de 2017).

“El emprendedor tiene muchas ideas en su cabeza pero no consigue una guía correcta de lo que quiere cumplir entonces la incubadora para darle estas herramientas y el espacio como para poder hacer tangible sus ideas de negocio” (Estado 3, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017).

En este sentido, su labor de guía permite lograr de ideas consolidadas al mercado, capaces de desarrollarse y mantenerse en el mismo sin incurrir en los costos de fracaso temprano ocurridos en la mayoría de emprendimientos. Como se indicó en el marco teórico, muchas de los emprendedores suelen estar sujetos a recursos limitados propios a su etapa de crecimiento; por lo que el fracaso de las ideas de negocio traen consigo un malgasto de recursos que en muchas ocasiones son escasas.

Finalmente, el emprendedor que pasa por el proceso de incubación es capaz de absorber conocimientos de fuentes de valor con experiencia; lo cual lo fortalece y es capaz de contribuir al ecosistema con emprendimientos de calidad. Como se indicó con anterioridad la identificación de las incubadoras como centros especializados brinda beneficios a los emprendedores obtener conocimientos específicos a sus necesidades y demandas.

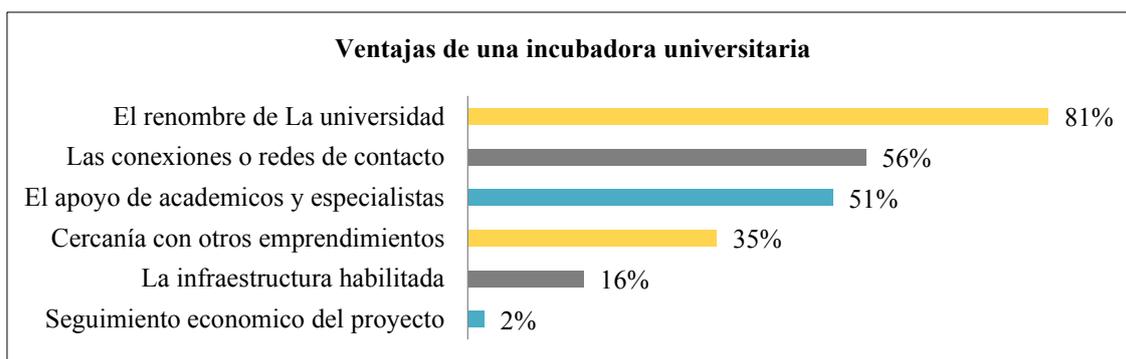
En resumen, se puede indicar que para el ecosistema emprendedor peruano al encontrarse aun en formación es muy importante la labor que realizan las incubadoras; ya que, brindan la posibilidad de tener más emprendimientos competitivos en el mercado que sean innovadores y con una buena base técnica. Esto mejora el mercado y la calidad de los productos o servicios que se den, ya que impulsa a los empresarios a desarrollarse con una base en conocimientos de gestión de sus propias ideas.

#### **2.4. Ventajas del SIE-PUCP para el incubado**

De acuerdo a Rogova (2014), el trabajo de la incubadora no solo se basa en la relación que tiene con el ecosistema; sino que hace énfasis al beneficio mutuo entre la incubadora y emprendimiento. Por ello, parte de las consideraciones para determinar cuál es el rol de las incubadoras de negocio en el ecosistema emprendedor, implican identificar las ventajas que las incubadoras estarían brindando a los emprendedores. Ante esto, parte de los hallazgos identificados sobre la incubadora SIE-PUCP tiene relación con aspectos que la hacen diferenciarse como incubadora dentro del ecosistema. Al respecto, se obtuvo información brindada por los emprendimientos incubados para el 2017 en el SIE-PUCP; ya que, al ser quienes

reciben los servicios y encontrarse dentro de la incubadora su percepción es importante. Así mismo, los actores entrevistados brindaron información sobre aspectos resaltantes de las ventajas propias de SIE-PUCP para sus incubados, lo que permitió encontrar puntos de concordancia y diferencias. El resumen de las ideas extraídas de los actores se muestra en el ANEXO K. Del mismo modo es necesario aclarar que la identificación de las ventajas de la incubadora han sido descritas ya que son parte integral del cumplimiento de sus roles; siendo enfatizado en este acápite aquellos que lo diferenciarían en el mercado de modo que sean constantemente reforzados.

**Figura 22: Ventajas de una incubadora universitaria SIE-PUCP**



La pregunta abierta aplicada en la encuesta con relación a las ventajas percibidas de la incubadora universitaria SIE-PUCP, mostró una tendencia con 6 consideraciones percibidas como ventajas por los emprendedores con relación a la incubadora de la que forman parte. Como se aprecia en la Figura 22, tres de las seis consideraciones tuvieron un mayor número de respuestas; frente a las otras tres que no han sido identificadas como ventajas propias a la incubadora. La no consideración como una ventaja, es un punto clave donde los actores del ecosistema brindaron información relevante que permitió hacer un análisis más desarrollado.

Las tres primeras consideraciones que alcanzaron un mayor nivel de identificación como ventajas propias de SIE-PUCP según los emprendimientos en proceso de incubación fueron el renombre de la universidad (81%), las redes de contacto que logra la incubadora (56%) y el nivel de apoyo de especialistas (51%).

Con respecto al renombre de la universidad, los actores indican que tener el respaldo de una universidad como la PUCP genera en cierto sentido un grado de confianza para el emprendedor y el cliente potencial; ya que se asume que la trayectoria es un activo intangible de gran valor. Así mismo, frente a otras incubadoras, el SIE-PUCP cuenta con un acercamiento a diversas facultades; las cuales brindan diferentes perfiles de emprendedores potenciales que se traduce en la formación de una cultura emprendedora dentro de la institución que alberga a la incubadora. A pesar de ello, el ratio de emprendedores propios de la universidad es poco, por lo

que se sugiere se incrementa su posicionamiento dentro del centro universitario. Del mismo modo, la experiencia de años y ser los pioneros en temas de incubación, deja en su trayecto, lecciones aprendidas que construyen y ayudan en la cultura emprendedora tanto dentro como fuera de la universidad. Aspecto que refuerza su rol como potenciador de la cultura en diversos ámbitos.

Cuando se hablan de las redes de contacto como una ventaja identificada para la incubadora, se suele considerar temas de número de contactos y calidad de las relaciones; sin embargo los actores hacen énfasis en aspectos adicionales. Como se indicó en puntos previos, los emprendedores suelen identificar barreras al momento de relacionarse con el ecosistema, por lo que las incubadoras funcionan como entidades que facilitan en cierto sentido esta labor. Al respecto se indica:

La relevancia es de ser esa enzima, hablando en términos biológicos, que de alguna manera va a poder -por un lado- identificar los grupos o los emprendedores que están en el ecosistema, formar convocatorias, concursos y diferentes actividades donde puedan captar a esos emprendedores que tienen capacidades para poder seguir avanzando, y justamente para potenciarlos desde una etapa muy inicial (Estado 3, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017).

“La incubadora de negocios permite la conexión con muchos de los grupos de interés, haciendo que la idea de negocio se consolide sin pensar en el corto plazo, sino en relaciones duraderas” (Empresa Innova 2, comunicación personal, 8 de diciembre de 2017).

Como lo explican los actores del ecosistema, la incubadora permite articular todas las conexiones con las diferentes redes de actores; siendo estas articulaciones un punto relevante como parte de su labor en el ecosistema. Sin embargo, se indica que no basta con únicamente un número amplio de alianzas; sino en el potencial que tienen las incubadoras por identificar los grupos de interés dentro del ecosistema y beneficiar a los emprendedores en su inserción en el mismo. Un punto que se destaca para el caso de SIE-PUCP es la continuidad en su formación de grupos de apoyo a partir de los sistemas de incubación; como sucede con Piscina Lab, actual socio del negocio que fue creado por emprendedores que pasaron por la incubadora.

Con referencia al apoyo técnico y de especialistas, los actores indican que la incubadora SIE-PUCP tiene un alto grado de intercambio de información dado el enfoque multidisciplinario que exigen en sus equipos, lo cual permite obtener un mayor nivel de aprendizaje. Además de ello, reconocen en la universidad que alberga a la incubadora un medio de transmisión de información constante y de calidad. Esto, como se identificó, suele ser una de las limitantes

propias de emprendedor por lo que el valor que le brinda es relevante. Adicionalmente se mencionó:

“Lo que necesita un emprendedor es tener servicios especializados, acorde a sus especialidades, por esto la incubadora existe. Estos servicios varían de emprendedor a emprendedor” (Estado 1, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017).

Como se dijo, muchas personas que deciden emprender no tienen un conocimiento establecido de que pasos seguir; ante esto las actividades de la incubadora identificadas muestran que la puesta en marcha de los proyectos se ven apoyados por especialistas; incidiendo no solo en el proceso formativo; sino que persigue que este sea internalizado para futuras ideas de negocio. La existencia de la incubadora ha permitido al emprendedor situarse en un ambiente físico, con una cultura más sólida; y con un nivel formativo diferenciado que resulta en emprendimientos de calidad que el ecosistema requiere.

Con respecto a las 3 consideraciones que fueron mencionadas en un menor nivel; dentro de las cuales se encuentran la cercanía con otros emprendimientos (35%), la infraestructura habilitada (16%) y el seguimiento económico de los proyectos (2%). Se puede inferir que la poca referencia que se hizo sobre las consideraciones mencionadas pueden ser consideradas ventajas no visualizadas para la incubadora SIE-PUCP. Sobre ello, parte de los actores realizaron una crítica sobre las mismas. La primera de ellas, el acercamiento con otros emprendimientos, indican que no ha sido identificado como una de las actividades que la incubadora priorice. Esto, según los actores es imprescindible ya que los espacios de intercambio de ideas entre emprendedores permiten un aprendizaje más desarrollado con base a experiencias compartidas.

En cuestiones de infraestructura, no fue identificado por los actores como una ventaja de la incubadora; ya que como se detallará en el próximo acápite, es una de las consideraciones que la incubadora debe tomar en cuenta para brindar un mejor espacio de desarrollo para los emprendimientos.

Finalmente, el seguimiento económico de los proyectos fue el resultado más bajo en las ventajas consideradas para la incubadora. Miembros del centro indicaron la existencia de indicadores preliminares como ventas o número de clientes; sin embargo, las entrevistas a emprendedores del centro percibían que este seguimiento era inconstante. Adicionalmente, se enfatizó:

Tener un seguimiento continuo es uno de los roles que la incubadora debe tener dentro del ecosistema, como se indica en la teoría; ya que, es necesario establecer formas de medición de forma que sus resultados sean aprovechados por actores como el Estado. Adicionalmente, los

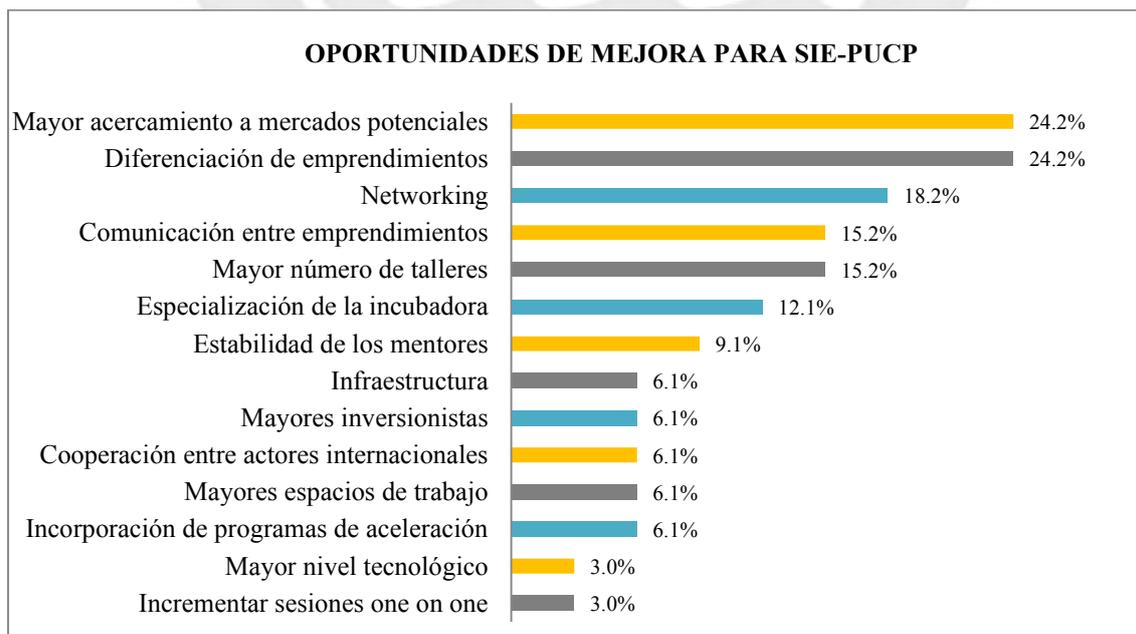
actores indican que para el contexto peruano poco se ha desarrollado en temas de medición estandarizados; lo cual limita la observación de resultados obtenidos por las incubadoras a partir de su labor en el ecosistema. Este tipo de medición, indica Spigel & Harrison (2013), son necesarios ya que permiten observar si existe una real contribución económico para el país donde las incubadoras se desarrollen.

### 3. Aspectos de mejora en la incubadora SIE-PUCP

Como se ha indicado en puntos anteriores, la incubadora de negocios SIE-PUCP realiza diferentes tipos de actividades con el fin de cumplir con los diversos roles propios de las incubadoras de negocio, de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada. Sin embargo, ha sido posible identificar diversos aspectos donde la incubadora presenta oportunidades de mejora con respecto a su labor. Es por ello que dentro de la encuesta aplicada a los emprendimientos incubados al 2017, la pregunta abierta referente a qué aspectos podrían mejorar dentro de la incubadora fue planteada con el fin de identificar diversos aspectos de mejora desde la perspectiva del consumidor de sus servicios. El objetivo fue considerar desde el punto de vista del emprendedor, qué tipo de situaciones percibía que se deberían mejorar.

Del mismo modo, se contrastó la información recolectada de los emprendimientos con las entrevistas realizadas a los actores del ecosistema emprendedor peruano; ya que en su experiencia visualizan de una manera externa los posibles problemas de la organización. Como se observa en la Figura 23, se han identificado 14 oportunidades de mejora para la organización explicadas a continuación.

**Figura 23: Oportunidades de mejora identificadas para SIE PUCP**



La primera oportunidad de mejora que se desprende de las recomendaciones realizadas en la Figura 22, guarda relación con la necesidad existente de tener una mayor conexión con los mercados potenciales; siendo asignado con un 24,2% de identificación entre los incubados. Como se indicó dentro de los limitantes del ecosistema emprendedor peruano, una de las principales complicaciones a las que se enfrenta un emprendedor es el encontrar la conexión entre emprendedores y empresas corporativas; las cuales pueden actuar en cierto sentido como clientes potenciales. Al respecto, se pudo recabar lo siguiente:

“A nivel internacional, las mejores prácticas de incubación implican que las incubadoras más capacitadas son aquellas que surgen de la alianza de varias universidades y el ecosistema; identificando a sus clientes y nodos en el mismo” (Incubadora 1, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017).

En segundo lugar, el 24,2% de emprendimientos afirman que la propuesta de la incubadora debería ser diferenciada por tipo de emprendedor; así mismo consideran que esta debería tener un rubro de especialización según el 12.1%. Como lo argumenta Lasrado et al. (2016), el impacto en un emprendimiento dependerá mucho de los recursos que se le brinde; de modo que estos deben ser entregados según sus necesidades para ser eficaces. Al respecto los actores mencionan que una incubadora que no cuente con una especialización en tipo de emprendimiento no podrá tener una guía de qué servicios son valorados; ni podrá brindar una propuesta de valor sostenible para el emprendedor. Al respecto se indica adicionalmente:

“SIE no es una incubadora especializada en un tipo de emprendimiento; por eso recurren a especialistas” (Mentor 2, comunicación personal, 21 de diciembre de 2017).

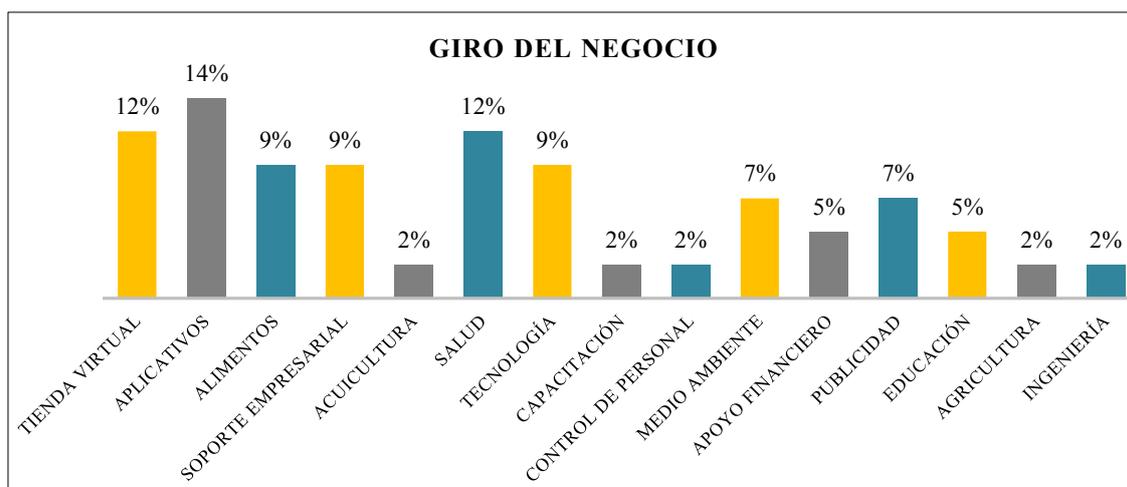
“No hay una especialización de la incubadora ni rama definida de acción; la incubadora debe especializarse en sus pilares que guarden coincidencia con lo que es su propuesta y generar valor” (Empresa Innova 2, comunicación personal, 8 de diciembre de 2017).

“Cada emprendedor tiene su propio mundo, sus propios intereses, sus propias maneras de emprender su negocio, e incluso puede discrepar del modelo” (Emprendedor 2, comunicación personal, 15 de noviembre de 2017).

“Están abiertos a muchos tipos de emprendimientos, tanto tradicionales como tecnológicos y están, creo, también apoyando en varias etapas. Este hecho, hace que al final no estén enfocados en algunas industrias. Eso no funciona” (Asociación 2, comunicación personal, 18 de diciembre de 2017).

Como se observa, los actores del ecosistema reconocen el valor de la incubadora; sin embargo, identifican que el no tener una estrategia diferenciada según el tipo de emprendedor puede generar problemas en su modelo de operación. La falta de identificación de sus ventajas como incubadora implicaría que no se esté visibilizando las oportunidades dónde la incubadora puede desarrollarse con un mayor nivel de alcance. La información presentada puede ser contrastada con la Figura 23, donde se muestra el gran número de giros del negocio presentes en la incubadora:

**Figura 24: Giros del negocio de los emprendimientos en proceso del incubación al 2017**



Como se observa, al 2017 la incubadora presenta emprendimientos incubados con 15 diferentes tipos de giro de negocio. Como se puede observar, la gran mayoría de emprendimientos tienen un giro de negocio referente a medios tecnológicos; de los cuales, el 14% tienen ideas de negocio referidos a aplicativos diversos, un 12% se dedica al comercio o tiendas virtuales y el 9% a empresas de desarrollo tecnológico. Así mismo, se encuentra un grupo de emprendimientos dedicados a servicios empresariales, encontrando un 2% dedicado a capacitación de personas, un 9% dedicado al soporte empresarial diverso, un 5% que brinda servicios de apoyo financiero, el 7% brinda servicios en medios publicitarios y el 2% dedicados a medios de control de personal. Por otra parte, se encuentra un segmento de emprendimientos dirigidos a sectores de educación con el 5% de representatividad, salud con un 12% y alimentos con el 9%. Finalmente, el último segmento de emprendimientos se encuentran desarrollando temas de educación con un 5%, salud con un 12% y productos alimenticios con el 9%. Como se observa, la gran variedad de emprendimientos de diferentes giros de negocio presentes en la incubadora hace posible afirmar que el giro de negocio no representa una variable relevante para la incubadora para el proceso de selección de emprendimientos.

En tercer lugar, el *networking* de la incubadora recibe un 18.2 % de importancia por parte de los emprendedores. Como se pudo observar, del total de actores identificados de manera exploratoria, la incubadora tiene relación directa con un grupo pequeño. Como lo menciona Hébert y Link (1989a), el típico emprendimiento que ingresa a las incubadoras son los dinámicos; los cuales asumen riesgos en la incertidumbre y poca conectividad en el mercado al ser disruptivos e innovadores; por lo que una red fortalecida de contactos significará una gran ventaja de una incubadora entre otras. Ante esto, se precisa:

Mientras tenga una mejor red puede tener más posibilidades de responder las dudas pero cuando yo hablo de mentores tecnológicos hablo de gente muy especializada en temas específicos, es algo así como un nivel de profundidad, con la red de mentores puede ser que te cubra una capa de acuerdo al modelo de negocio (Estado 2, comunicación personal, 19 de noviembre de 2017).

Creo que en temas de comunicación, difusión, en usar el poder que tiene la PUCP de convocatoria de poder trabajar de manera conjunta y coordinada con el resto de universidades e incubadoras. Yo creo que tiene la capacidad de convocarlos si se lo propone puede hacerlo (Organizadores 1, comunicación personal, 14 de noviembre de 2017).

Del mismo modo, los actores afirman que la incubadora debe buscar entrelazarse con actores externos; como lo han conseguido con *2becamp*, propuesta del SIE PUCP para atraer inversionistas extranjeros. Adicionalmente, la labor de la incubadora debe verse soportado por acciones de los actores del ecosistema; quienes deben interactuar de forma directa con la incubadora de forma que sea visible un apoyo de mutuo beneficio.

Las dos siguientes recomendaciones recaen en el trabajo que se hace con el emprendedor y el emprendedor en sí mismo. El 15,2 % identifica que la organización debería de tener una mayor comunicación entre emprendimientos; así como un mayor número de talleres. Como se indicó anteriormente, el trabajo que realiza la incubadora tiene un alto nivel formativo; sin embargo al encontrarse como parte del CIDE-PUCP, las actividades relacionadas a incubación únicamente no son un gran número. Al respecto se indicó:

Un pase en el SIE, de un curso interesante, que me pareció interesante, costaba 12 mil soles. Entonces la distancia también que hay entre la cadena y los emprendedores, que no necesariamente tienen plata, son emprendedores y principalmente del pellejo y su trabajo entonces es muy distante (Empresa corp. 1, comunicación personal, 18 de diciembre de 2017).

La potencia de la incubadora en temas de educación emprendedora, recursos y talento de la misma universidad no está siendo aprovechada en su totalidad hoy. Hay desperdicio. Su buen trabajo generará el ansiado desarrollo empresarial del país que sea sustentable (Incubadora 1, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017).

En los acápites anteriores se hizo énfasis en la labor que SIE-PUCP está realizando con los emprendedores en temas formativos; sin embargo la manifestación de los actores radica en el costo asignado a los mismos ya que el emprendedor no suele tener muchos recursos como tal. Un hallazgo adicional radica en que la potencia que la incubadora SIE-PUCP tiene debe ser explotada aún más con el fin de aprovechar tanto los recursos académicos y la contribución con los actores internos. Como lo argumenta Bojar y Ratajczac (2012), las incubadoras universitarias son los actores que se ocupan de la “comercialización del conocimiento” (Bojar & Ratajczac, 2012, p.13); lo cual es entendido como la forma de aplicación práctica de los conocimientos permitiendo un fortalecimiento del emprendedor. Para lograr ello, la incubadora debe de tener en consideración el mantener una estabilidad de mentores, ya que el 9,1% de los encuestados lo encuentra como una falencia. Como se indicó, el trabajo de la incubadora en el proceso formativo va de la mano con los recursos que tenga tanto como staff de incubación y los mentores que posean a su disposición. Los actores reconocen imprescindible que:

“Los buenos profesores resaltan, pero también se debe buscar en el mercado como a los negociadores, exportadores, empresarios que ayudan a monitorear, esto no debe ser fundamentalmente académico sino también comercial” (Estado 2, comunicación personal, 19 de noviembre de 2017).

“Capital humano influye, y ello hay que vincularlo a las fortalezas que tiene la incubadora” (Incubadora prov 1, comunicación personal, 15 de diciembre de 2017).

Tanto el gerente como la gente permanente del staff son los que tienen el día a día con el incubado. Es por esto que es importante que ellos desarrollen capacidades comerciales para poder orientar a los emprendimientos, capacidades de liderazgo, capacidades de habilidades blandas para poder orientar (Estado 1, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017).

Como se observa, las capacidades de una incubadora como SIE-PUCP pueden verse potencializadas si se presta atención a las capacidades propias de sus colaboradores. Como se identificó en la descripción inicial de la organización, se cuenta con una red de mentores actualmente; sin embargo desde lo mencionado por uno de los mentores de SIE-PUCP, estos cambian constantemente. Esta situación genera en el emprendedor una disminución de la confianza y sensación de poca estabilidad en el seguimiento de su negocio. Esta situación, guarda

relación con lo identificado por el 6,1% de emprendedores con respecto al incremento de un mayor trabajo *one-to-one*; el que es entendido como las asesorías personalizadas por emprendedor.

Del mismo modo, se ha hecho énfasis en lo relacionado a la infraestructura y espacios de *co-work* de la incubadora; los cuales fueron identificados como oportunidades de mejora para la organización en un 6,1%. Al respecto, se sabe que la incubadora se relaciona con *partners* de negocio como la Municipalidad de San Isidro como un medio de compartir infraestructura habilitada; recurso faltante en la incubadora. Como se indica en la teoría, el espacio físico permite que el desarrollo del emprendimiento sea posible ya que en la mayoría de las situaciones el emprendedor tiene limitaciones iniciales de operación (Kjaer & Berg, 2016; Cohen, 2006 y Eshun, 2009).

Con relación al mayor nivel de inversionistas que requiere el emprendedor, el 6,1% de emprendedores identifican que es muy reducido el nivel de relacionamiento con este tipo de actor. Si bien la incubadora realiza un trabajo conjunto con BBCS Capital y cuenta con programas como “*2BeCamp*” (evento mencionado como conexión entre emprendedores e inversores canadienses); desde la perspectiva de los incubados hace aún falta un mayor nivel de conexión con inversionistas. Con respecto a los inversores, se explica que debe tenerse una consideración importante:

Por otro lado, hay que saber bien que las incubadoras y aceleradoras deben saber que no hay solo un perfil de inversionistas. Así como hay varios perfiles de emprendedores: hay el perfil estilo de vida que es hacer lo que le gusta y que no le importa crecer (Inversionista 2, comunicación personal, 2 de noviembre de 2017).

Como lo indican, hace falta diferenciar a los inversionistas por parte de las incubadoras, de modo que no se tengan proyectos desestimados; sino emprendimientos que encajen con el tipo de inversionista ideal.

En relación a la propuesta de aceleración, el 6,1% lo considera como una recomendación para la organización; sin embargo la propuesta de valor que persigue la organización es de incubación, considerado de etapas más largas que uno de aceleración. Sin embargo, por parte de SIE-PUCP, ha surgido en el último año la prueba piloto en aceleración, se infiere por la necesidad de potencializar emprendimientos que ya se encuentren listos para salir al mercado

Finalmente, cuatro situaciones fueron adicionalmente identificadas como falencias en la operación de la incubadora de negocios directamente desde la perspectiva de los actores externos e internos de la incubadora. La primera recomendación recae en el posicionamiento que la

incubadora; el cual debe tener un reconocimiento en el ecosistema bajo el nombre del centro de incubación SIE PUCP. La mayoría de los actores, al ser entrevistados, no identifican a la incubadora como tal; precisando no tener idea alguna sobre la referencia hecha. Por el contrario, es recurrente que se mencione al CIDE como la incubadora de la PUCP; cuando el área de incubación recae sobre lo que sea venido trabajando como el Sistema de Incubación Empresarial SIE-PUCP.

Del mismo modo, parte de los actores relacionados a SIE PUCP enfatizan que la incubadora al tener objetivos de ser auto sostenible, ha priorizado ciertas actividades que transforman a la incubación en un tema subsidiario cuando debería ser el principal. Al respecto se indica:

Una de las cosas que limita el accionar del SIE es que la universidad le exige el auto financiamiento, y es por ello que se ven obligadas a buscar medios que no son necesariamente las que ellos se proponen, sino aquellas que les generen ingresos, como capacitaciones por ejemplo, donde les va bastante bien, pero el tema de la promoción de la incubación se transforma en un tema subsidiario y no en el principal (Miembro PUCP 1, comunicación personal, 13 de noviembre de 2017).

La necesidad por generar diferentes líneas de negocio con el fin de mantener su auto sostenibilidad, estaría haciendo que la organización deje de considerar como actividad de fondo a la incubación empresarial; razón por la cual se estén generando un mayor énfasis en actividades de soporte empresarial y capacitación. Por su parte, la actividad de la incubadora podría verse respaldada en un mayor nivel si los actores internos de la incubadora enfatizaran la necesidad por generar espacios de colaboración; de modo que la cultura emprendedora no solo sea trabajo de la incubador sino se vea apoyado por las diversas áreas académicas.

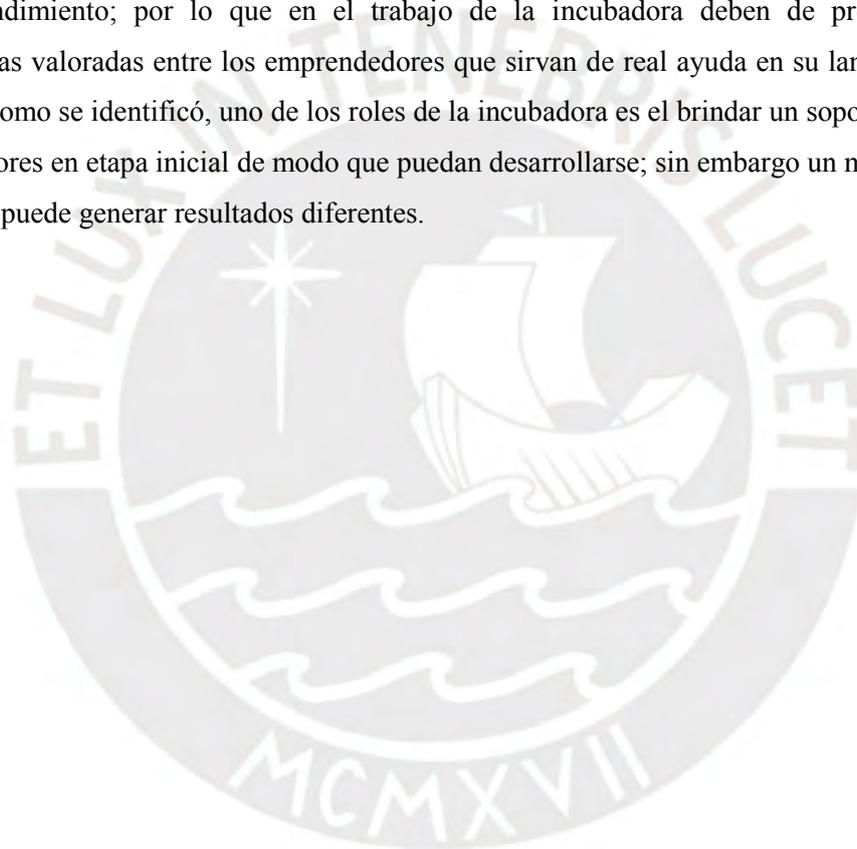
Por otro lado, se sugiere la necesidad por un mayor involucramiento entre unidades internas de la propia universidad; indicado con anterioridad, ya que como se vio los sistemas internos de la universidad aun no conversan del todo con la incubadora. Parte del poco involucramiento interno identificado genera que se cree la percepción de tener una propuesta de valor enfatizando la dirección de captar emprendedores externos a la universidad. Se indica al respecto:

Muchas de las ideas son de empresas externas y cuando tenemos aquí más de 25000 estudiantes que son personas que también tienen ideas de potencial. Muchos de ellos van a ser autónomos y emprendedores. Yo creo que debe ser una mejor vinculación con las unidades, tener una sección que sea solo encargada de esa conexión con el alumnado a

través de las oficinas de cada departamento (Miembro PUCP 4, comunicación personal, 9 de noviembre de 2017).

Como se identificó, la incubadora de negocios genera una percepción de dedicarse en su mayoría a convocar emprendedores externos; sin embargo, dentro de la propia universidad los actores reconocen existe un gran portafolio de emprendedores potenciales.

Por último, los actores sostienen que existe una falta de consolidación en temas metodológicos acorde a las necesidades del mercado; lo cual generaría que el posicionamiento de la incubadora entre los emprendedores pueda disminuir. El acompañamiento de la incubadora en el proceso emprendedor, requiere de metodologías y herramientas que se ajusten a las necesidades del emprendimiento; por lo que en el trabajo de la incubadora deben de prevalecer las metodologías valoradas entre los emprendedores que sirvan de real ayuda en su lanzamiento al mercado. Como se identificó, uno de los roles de la incubadora es el brindar un soporte estable a emprendedores en etapa inicial de modo que puedan desarrollarse; sin embargo un mal apoyo en ese sentido puede generar resultados diferentes.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Como se indicó en los capítulos anteriores, la presente investigación ha tenido como fin identificar los roles de las incubadoras de negocio dentro del ecosistema emprendedor peruano; sobre la base del caso de estudio del Sistema de Incubación Empresarial SIE-PUCP con el objetivo de mejorar los servicios de incubación ofrecidos por las incubadoras de negocios peruanas y garantizar un mejor relacionamiento con otros actores importantes del ecosistema. Con base a lo mencionado, se presentarán a continuación las conclusiones y recomendaciones generales obtenidas como resultado del análisis realizado; las cuales harán énfasis en los principales aspectos trabajados a lo largo de la investigación.

Como parte de la investigación se hizo una aproximación a los roles expuestos dentro de la literatura por parte de distintos investigadores. Con el fin de responder a la pregunta general de investigación, se procederá a llegar a una conclusión sobre los roles identificados en el SIE-PUCP. En este sentido, se concluye que la incubadora cumple primordialmente con cuatro de los ocho roles descritos. El primero de ellos se encuentra relacionado con el soporte brindado al negocio del incubado. Como se describió en los hallazgos obtenidos, la incubadora brinda diversos servicios internos con el fin de identificar las falencias del emprendimiento a lo largo de su proceso de incubación; ello con el fin de generar soluciones efectivas que hagan viable la gestión futura de la idea de negocio. En este sentido, de acuerdo a la información recolectada, la incubadora sí estaría cumpliendo el rol de guía dentro de las etapas iniciales de un emprendimiento; contribuyendo con la disminución de brechas de conocimiento en los emprendedores.

Por otro lado, se concluye que el trabajo realizado por parte de la incubadora como *link* entre emprendimientos con el ecosistema emprendedor está siendo desarrollado parcialmente, ya que como se observa en varias partes del análisis, los propios emprendimientos incubados sienten que su conexión con el ecosistema es limitado. Esto se debe, en primera instancia a la falta de vinculación con empresas corporativas que puedan convertirse en potenciales clientes al mediano plazo. De la misma manera, se evidencia una carencia en la conexión con instituciones de apoyo donde se pueda potenciar su desarrollo a través de la provisión de metodologías, espacios de *co-working*, etc. Por lo tanto, se recomienda fortalecer este aspecto por parte de la incubadora a través de alianzas con organismos importantes que busquen establecer relaciones de mutuo beneficio entre actores, promoviendo su perdurabilidad en el tiempo.

En tercer lugar, el rol de promoción de la innovación y cultura emprendedora puede ser considerado como uno de los más destacables del centro de incubación SIE-PUCP; dado que su

involucramiento constante en actividades en pro del emprendimiento demuestran su consecuente apoyo mediante diversos medios. Del mismo modo, al ser una de las incubadoras pioneras, es necesario situarla como uno de los centros cuyos emprendimientos salieron al mercado y mantuvieron su éxito en el tiempo. Esto se visibilizó al indicarse como referencia emprendimientos de promociones pasadas del centro de incubación.

En cuarto lugar, se concluye que la incubadora de negocios SIE PUCP cumple con ofrecer un adecuado apoyo técnico y formativo al emprendedor a través de sus servicios de incubación. Sin embargo, este no se provee de manera efectiva a los incubados debido, principalmente, por la falta de especialización por parte de la incubadora y la gran diversidad de giros de negocio de los emprendimientos incubados en la actualidad. De acuerdo a lo mencionado dentro del capítulo 2, la diversidad no resulta ser un problema para las incubadoras siempre y cuando se brinden servicios acorde a las distintas necesidades de cada emprendimiento, ya que presentan características únicas y requerimientos propios. En cierto sentido, esta falta de especialización podría estar disminuyendo el valor que el incubado percibe de los servicios del SIE-PUCP. Ante esto, se recomienda potenciar los servicios de la incubadora a través de una evaluación previa de capacidades organizacionales; ello con el fin de delimitar a los emprendimientos objetivos a los cuales se les pueda brindar de manera efectiva los recursos disponibles. De esta manera, será posible lograr una especialización a mediano plazo, lo que influiría positivamente en la competitividad de los incubados graduados, al estar en condiciones óptimas tras haber recibido una formación enfocada en sus necesidades particulares.

Por otro lado, se concluye que los roles no desempeñados con claridad por parte de la incubadora son: la falta de una correcta forma de medición del trabajo como incubadora, la poca relación entre la incubadora y la academia; así como la poca interacción entre los emprendimientos. El primer aspecto es sumamente importante, puesto que visibiliza el efecto de la labor que desempeña la incubadora. Si esta información no es correctamente congregada, no existe una verificación de su labor como incubadora a través de datos cuantificables y medibles. Esta falta de información podría estar generando en la incubadora una deficiencia al momento de identificar sus falencias dentro de su proceso de incubación; resultando en la posible afectación de su servicio brindado al emprendimiento. Es por ello que se recomienda que el SIE-PUCP desarrolle medios más eficientes de seguimiento para tener una visión clara del desarrollo de sus incubados, incluso fuera de la incubadora.

De la misma manera, con respecto a la relación de la incubadora con la academia se concluye que es limitada y casi inexistente. Si bien la incubadora SIE-PUCP tiene como parte de sus mentores a profesores de la universidad que la alberga, no se ha visibilizado una relación

mayor a la mencionada. Esto significaría un nulo aprovechamiento de recursos que se encuentran a disposición dentro de la universidad. Así mismo, como se postula en la teoría, una de las características propias a las incubadoras universitarias es el potencializar el emprendimiento dentro de la universidad de donde se es parte. En relación a ello, se observó que el SIE-PUCP tiene una propuesta de incubación dirigida mayoritariamente a un público externo; quitando su representatividad dentro de la universidad como centro de apoyo emprendedor. Es por ello que se recomendaría que la incubadora tenga un mayor involucramiento con las unidades académicas, con el fin de expandir las oportunidades a emprendimientos potenciales dentro de la universidad. En cierto sentido, se espera que los emprendimientos que surgen de esta sinergia tengan una base más sólida dada la formación universitaria. Esta relación que debe formarse traería consigo ganancias mutuas, ya que la incubadora cumpliría su rol de promoción de innovación dentro de la universidad y a cambio podría tener en su cartera de emprendedores con una capacitación previa.

Finalmente, se observó que la relación entre emprendimientos dentro de SIE-PUCP es poco común; aspecto que debe ser mejorado, ya que como se indicó es una de las principales formas de obtener retroalimentación de experiencias compartidas en el centro. Esto representa una ventaja importante al acortar la curva de aprendizaje del emprendedor, evadiendo problemas comunes que afecten el desarrollo del mismo. Por consiguiente, se considera que SIE-PUCP debe empezar el cambio desde dentro de la organización, generando una mayor comunicación entre los talentos incubados con el fin de potencializar relaciones y evitar cometer errores antes ya absueltos.

Adicionalmente, como se mencionó dentro de la literatura existe un rol propio de las incubadoras que no ha sido desarrollado en las presentes conclusiones. Esto se debe principalmente a que no se ha recabado información suficiente para poder sustentarlo de manera coherente. El rol en mención es la contribución al desarrollo del país e impacto económico por parte de la incubadora de negocios SIE-PUCP; el cual posee implicancias en otros aspectos que involucran el desarrollo del país como la creación de políticas públicas pro emprendedurismo. Cabe resaltar que en el caso en particular de estudio no puede dar una valoración sobre este rol de la incubadora específicamente, ya que SIE-PUCP no posee una inherencia directa en la toma de decisiones, por lo cual no se le podría atribuir o imputar la formalización de estos acuerdos políticos. Asimismo, se concluye que SIE PUCP aún no ha fortalecido relaciones con mercados internacionales ni con un número considerable de empresas corporativas al interior del ecosistema emprendedor peruano. Es por ello que se recomienda fortalecer el contacto con unidades internacionales enfocadas en la promoción del emprendedurismo, apoyo formativo al emprendedor y búsqueda de competitividad de los emprendimientos en formación. La relación

con entidades externas, como el caso de la Asociación de emprendedores en Latinoamérica – ASELA, puede tomar un papel importante para generar sinergias con diferentes asociaciones de emprendedores a nivel latinoamericano y promover las estrategias de internacionalización para mercados extranjeros con necesidades similares a las peruanas. Adicionalmente, se propone realizar convenios con empresas corporativas pertenecientes al sector bancario, ya que es muy posible encontrar sinergias enfocadas en la innovación y transformación digital, las cuales pueden generar una plataforma de contacto directo para los incubados interesados en trabajar con estas organizaciones.

De la misma manera, se concluye que la incubadora SIE-PUCP presenta ciertas ventajas que hacen que se pueda diferenciar en el mercado frente a otros modelos de incubación; sin embargo, no se puede afirmar que estas ventajas estén siendo explotadas al máximo. Una de sus principales ventajas recae en su conexión con la PUCP, la cual representa un importante centro de conocimiento, con recursos destinados al desarrollo académico y con un objetivo de promover la investigación y desarrollo. Sin embargo, como se indicó las relaciones con las diversas unidades académicas son insuficientes. Además de ello, el SIE-PUCP no cuenta con la infraestructura adecuada para albergar a sus incubados dentro de la universidad; hecho que los pone en situación de desventaja frente a otros centros de incubación.

Por otro lado, se observó que el SIE-PUCP no se encuentra debidamente posicionada en el mercado debido a que no es identificada como una incubadora; sino que es identificada bajo el nombre de la organización que la alberga (el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor). Esta situación se explica por la necesidad que el centro de incubación ha tenido con el paso de los años de convertirse en auto sostenible; lo cual la llevo a priorizar sus actividades de capacitación y diplomaturas, las cuales brindaban un mayor margen de ganancia, dejando de lado su principal atributo formador y de soporte empresarial que es la incubadora de negocios en sí. El poco nivel de reconocimiento del SIE.PUCP como incubadora hace que se pierda, en cierto sentido, lo ganado por parte de la universidad; generando que universidades dentro del mercado puedan posicionarse delante la incubadora y restar el puesto que ostenta en el mercado. En este contexto, se recomienda fortalecer la imagen de SIE-PUCP como incubadora de negocios a través del uso apropiado del nombre como una unidad independiente al centro de innovación - CIDE PUCP con el objetivo de que no se vea únicamente como un complemento adicional sino que reciba una promoción directa por sus servicios y se posicione en el mercado a través de su actividad principal: la incubación.

Adicionalmente como parte de la investigación realizada, ha sido posible concluir aspectos propios del contexto donde la incubadora se desarrolla y obtiene recursos. En este

sentido, fue posible identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano; el cual se puede afirmar se encuentra en formación. Esto se debe principalmente a la falta de interrelación, comunicación y formación de alianzas por parte de los actores del ecosistema; los cuales no han considerado sus fortalezas individuales como una oportunidad de trabajar juntos y disminuir las limitantes encontradas. Asimismo, el poco nivel de relaciones dentro del ecosistema, de acuerdo a la teoría presentada, genera que los pilares que lo componen no sean desarrollados; generando que el emprendedor no aproveche ni distinga todas las oportunidades presentes en el ecosistema. Dicho esto, se recomienda la promoción y fortalecimiento de las actividades que buscan integrar a los actores del ecosistema con el fin de congregarse a todos los gestores del ecosistema para crear relaciones entre los mismos. Asimismo, se recomienda que como una forma de generar relaciones importantes dentro del ecosistema, se parta de iniciativas a cargo de las incubadoras de negocios del medio a través de actividades conjuntas enfocadas en promover el emprendimiento con alto potencial de innovación ya que se necesita de un mayor apoyo colectivo enfocado no solo en la obtención de premios, sino en el desarrollo del país.

Así mismo, con respecto a los actores identificados dentro del ecosistema emprendedor peruano, se muestra que en el Perú se tiene un mayor nivel de apoyo a partir de las iniciativas privadas expresadas a través de la propuesta de eventos como forma de congregación de emprendedores con público potencial, el establecimiento de eventos relacionados a emprendimientos como “El mes del emprendimiento”, el fomento de fondos de financiamiento privado y la exposición de los casos de éxito. En contraste, el sector público ha mostrado tener iniciativas de corte económico como los diferentes concursos generados; sin embargo faltaría un mayor soporte formativo al emprendedor. Dicho esto, se recomienda una mayor participación conjunta por parte del estado, considerando que la promoción y desarrollo de los emprendimientos tiene beneficios importantes para el desarrollo del país. Cabe destacar que estos aspectos resultan relevantes ya que muestra que existe una brecha por superar en el apoyo de emprendimientos desde el sector público; siendo esta una de las características propias de los ecosistemas a nivel latinoamericano de mayor tiempo y desarrollo.

Con todo lo anteriormente expuesto, es posible afirmar el cumplimiento parcial de la hipótesis planteada en la investigación; donde se postulaba como principales roles del SIE-PUCP, la formación continua al emprendedor que ingresa a la incubadora, el acercamiento potencial con los demás actores del ecosistema y la relación continua con demás emprendimientos. Luego de la investigación de campo realizada se puede rebatir la hipótesis, comprobándose que uno de los roles desempeñados por la incubadora sí es la formación continua del emprendedor; sin embargo, con respecto al acercamiento potencial de la incubadora con los actores del ecosistema se puede afirmar por lo mencionado anteriormente que se está desempeñando con limitaciones. Por el

contrario, se confirma que los roles con mayor preponderancia identificados para la incubadora SIE-PUCP en el ecosistema emprendedor peruano son el soporte al negocio, la formación del emprendedor a través del desarrollo de servicios de valor agregado y la correcta promoción de la innovación y cultura emprendedora en el ecosistema peruano.

En términos generales, se concluye que la participación de las incubadoras universitarias como centros formativos genera emprendedores de valor y calidad al ecosistema; hecho altamente criticado y requerido para poder obtener un flujo mayor de emprendimientos capaces de dinamizar la economía. Así mismo, su rol de conexión entre actores es imprescindible ya que dentro de un centro de incubación, es altamente posible identificar desde clientes potenciales hasta futuros socios de negocio; hecho de relevancia para comenzar a fortalecer los lazos de cooperación entre los actores del ecosistema emprendedor peruano. Por otro lado, el trabajo de la incubadora SIE-PUCP ha sido reconocido como una de las fuentes de apoyo con mayor antigüedad en el ecosistema peruano con bases de enseñanza tradicional; sin embargo, las necesidades del mercado requieren una actualización en sus métodos de enseñanza y contenidos para poder brindar al emprendedor mecanismos de respuesta ante un entorno cambiante como lo es el mercado peruano.

La investigación desarrollada muestra un primer esbozo sobre la identificación del rol de las incubadoras de negocio dentro del ecosistema emprendedor peruano; analizada a partir del caso de estudio único de la incubadora de negocios SIE-PUCP. Si bien se muestran conclusiones y puntos de mejora tanto para la incubadora, los emprendedores y el ecosistema emprendedor peruano; es necesario establecer qué posibles futuras investigaciones pueden darse en este contexto. Como se explicó, el uso del caso de estudio único ha permitido concluir aspectos aplicativos al SIE-PUCP; sin embargo, investigaciones futuras podrían generar conocimiento adicional analizando un número mayor de incubadoras en el contexto peruano. En este sentido, el enfoque en más unidades de análisis como las incubadoras del sector podrán permitir se desarrollen métricas que comprueben cuantitativamente su contribución al ecosistema. Por otro lado, investigaciones futuras pueden abocar su centro de estudio en aspectos de relaciones y gráficas de redes con un mayor detalle, empleando el primer esbozo de ecosistema emprendedor peruano planteado en la investigación como guía inicial; generando un mapeo amplio y consistente que brinde al emprendedor un conocimiento claro de los agentes relacionados con el desarrollo de su emprendimiento.

Parte de las últimas consideraciones de la investigación realizada, son las limitantes encontraron en el proceso de la investigación, las cuales serán expuestas a continuación. La primera de ellas se relaciona con la calidad y cantidad de información disponible de fuentes académicas sobre temas de incubación contextualizada al caso peruano dentro de la literatura

encontrada. El escaso número de fuentes académicas generó un breve diseño de marco contextual. Así mismo, se encontró en su mayoría información referida al tema dentro de fuentes no académicas como blogs, noticias, publicidad, etc; por lo que no fueron empelados dentro de la investigación al presentarse discordancia de datos y pudiendo generar incongruencias o falta de veracidad en las cifras expuestas.

En segundo lugar, las fuentes de acceso para la aplicación de las encuestas desarrolladas se vieron controladas por la misma incubadora (SIE-PUCP); quienes se encargaron de la distribución de encuestas debido a un acuerdo de no trato de información sensible (correos personales, direcciones o teléfonos de contacto). Además de ello, la incubadora accedió a brindar los nombres de registro de cada emprendimiento; así como la situación actual en el proceso de incubación. Como una forma de lograr el número de respuesta esperado se procedió al contacto uno a uno de los emprendimientos vía redes sociales, en su mayoría manejadas por los propios emprendedores. Del mismo modo, las entrevistas aplicadas a los actores del ecosistema emprendedor se realizaron en un tiempo prolongado, ya que las formas de contacto con los mismos fueron directamente personal; viéndose sujeto a la disponibilidad de tiempos de los mismos.

En tercer lugar, la recolección y acceso a data de tipo cuantitativa o cifras que precisen y brinden sustento a los hallazgos propuestos fue limitado y hasta inexistente. Esto debido a que las empresas gubernamentales consultadas, así como las páginas institucionales revisadas, no expresan con precisión información pública que sea posible de emplear como parte de la investigación. En muchas de las situaciones, siendo esto extraído de las propias entrevistas, se mencionó que toda información cuantitativa podría estar en construcción; sin embargo, no se dispone de la misma por un medio formal. Ante esto se procuró por mantener la legitimidad de los resultados obtenidos de entrevistas y encuestas; de modo que la fiabilidad de la información no se vea alterada. Así mismo, como se describió con anterioridad en el Capítulo 4, se realizaron guías de validación de hallazgos como una forma de mostrar la calidad y fiabilidad de resultados a cargo de expertos en el tema investigado y miembros del entorno de la incubadora. A pesar de la aparición de las limitantes en el proceso, fue posible desarrollar con integridad la investigación hasta el esbozo final de las conclusiones y recomendaciones generales.

## REFERENCIAS

- Abed, K. (2009). The role of business incubators in developing entrepreneurship and creating new business start-ups in Gaza Strip. (Tesis de maestría, The Islamic University of Gaza, Gaza, Palestina). Recuperado de <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/87481.pdf>
- Ács, Z. J., Szerb, L., Autio, E. & Lloyd, A. (2017). *Global Entrepreneurship Index*. Recuperado de <http://ifuturo.org/documentacion/Global-Entrepreneurship-Index-2016.pdf>
- Aernoudt, R. (2004). Incubator: Tool for Entrepreneurship. *Small Business Economic*, 23(2), 127 – 135. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23>
- Ahmad, N. & Seymour, R. (2008). Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection. *OECD Statistics Working Papers*, (1), 1-18. Recuperado de [https://www.pairault.fr/ehess/doc/ocde\\_entreprise\\_08.pdf](https://www.pairault.fr/ehess/doc/ocde_entreprise_08.pdf)
- Allen, D. & Mc Cluskey. (1990). Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2), 61-67. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/104225879101500207>
- Al-Mubarak, H. & Schrödl, H. (2011). Measuring the effectiveness of business incubators: a four dimensions approach from a gulf cooperation council perspective. *Journal of Enterprising Culture*, 19(4), 435-452. Recuperado de <http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0218495811000842>
- Alvedalen, J. & Boschma, R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda. *European Planning Studies*, 25(6), 887 – 903. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=8a581445-32a9-449c-8b68-1418f09381db%40sessionmgr4009&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=122386891&db=ent>
- Alzahal, Q. & Mukhtar, M. (2017). Factors affecting the success of incubators and the moderating role of information and communication technologies. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, 7(2), 538 – 545. Recuperado de <http://www.insightsociety.org/ojaseit/index.php/ijaseit/article/download/1678/1038>
- Antelo, E. (2005). *Impulso a la creación de nuevos negocios. Proyecto de incubadora de empresas de Bolivia*. Corporación Andina de Fomento. Recuperado de <http://publicaciones.caf.com/media/1359/179.pdf>
- Arruda, C., Nogueira, V. & Costa, V. (2013). The brazilian entrepreneurial ecosystem of startups; an analysis of entrepreneurship determinants in brazil as seen from the OECD pillars. *Journal of entrepreneurship and innovation management*, 2(3), 17 – 57. Recuperado de <http://oaji.net/articles/2014/1580-1420495210.pdf>
- Arruda, C., Nogueira, V., Cozzi, A. & Costa, V. (2015). The Brazilian Entrepreneurial Ecosystem of Startups: An Analysis of Entrepreneurship Determinants in Brazil and the Perceptions Around the Brazilian Regulatory Framework. *Entrepreneurship in BRICS*,

9-26. Recuperado de [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-11412-5\\_2#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-11412-5_2#citeas)

Asociación de Emprendedores del Perú. [ASEP] (2017). *¿Quiénes Somos?*. Recuperado de <https://asep.pe/quienes-somos/>

Asociación peruana de incubadoras de empresas. (2017). *¿Quiénes Somos?* Recuperado de [www.peruincuba.net/portal/](http://www.peruincuba.net/portal/)

Audretsch, D., Kuratko, D. & Link, A. (2016). Dynamic entrepreneurship and technology-based innovation. *Journal of Evolutionary Economics*, 26(3), 603 – 620. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=fcfa9ad3-5bbe-4993-ab69-9e9ad18f3e3a%40sessionmgr4009>

Auletta, N. & Rivera, C. (2011). Un Ecosistema para emprender. *Debates IESA*, 16 (4), 12 – 17. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=5b1df1a6-4951-4247-8ba0-eb5278650762%40pdc-v-sessmgr01>

Autio, E. & Levie, J. (2017). Management of Entrepreneurial Ecosystems. En: G. Ahmetoglu, T. Chamorro-Premuzic, B. Klinger & T. Karcisky (Eds.). *The Wiley Handbook of Entrepreneurship*, 423-449. Chichester: John Wiley & Sons. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Erkko\\_Autio/publication/318601925\\_Management\\_of\\_Entrepreneurial\\_Ecosystems/links/59e9c454458515c36389ef41/Management-of-Entrepreneurial-Ecosystems.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Erkko_Autio/publication/318601925_Management_of_Entrepreneurial_Ecosystems/links/59e9c454458515c36389ef41/Management-of-Entrepreneurial-Ecosystems.pdf)

Baraldi, E. & Ingemansson, M. (2014). Identifying new dimensions of business incubation: a multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system. *Technovation*, 50, 53 – 68. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497215000607>

Bergek, A. & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: a framework. *Technovation*, 28(1/2), 20-28- Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:18146/FULLTEXT01.pdfDraft>.

Bojar, W. & Ratajczak, R. (2012). Academic business as a method of knowledge to business transfer acceleration under domestic circumstances. *Polish Association for Knowledge Management*, (61), 12-28. Recuperado de [http://pszw.edu.pl/images/publikacje/t061\\_pszw\\_2012\\_bojar\\_ratajczak\\_-\\_academic\\_business\\_incubators\\_as\\_a\\_method\\_of\\_knowledge\\_to\\_business\\_transfer\\_acceleration\\_under\\_domestic\\_circumstances.pdf](http://pszw.edu.pl/images/publikacje/t061_pszw_2012_bojar_ratajczak_-_academic_business_incubators_as_a_method_of_knowledge_to_business_transfer_acceleration_under_domestic_circumstances.pdf)

Bollati, L. (2015). Análisis de los modelos de incubación existentes, caso de estudios de la red de incubadoras de América Latina. (Tesis de maestría, FLACSO, Buenos Aires, Argentina). Recuperado de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7876/2/TFLACSO-2015LMB.pdf>.

Branstad, A. & Saetre, A. (2016). Venture creation and award-winning technology through co-produced incubation. *Journal of Small business and Enterprise Development*, 23(1), 240-258. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JSBED-09-2014-0156>

- Bravo, F. (2005). Incubadoras de Negocio en Chile. (Tesis de licenciatura, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile). Recuperado de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2005/bravo\\_f/sources/Seminario%20de%20Titulo.doc](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2005/bravo_f/sources/Seminario%20de%20Titulo.doc).
- Brooks, O. (1986). Economic Development Through Entrepreneurship: Incubators and Incubation Process. *Economic Development Review*, 4(2), 24- 29. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c79fa06e-4a69-4db3-84e0-96802d36f1d3%40pdc-v-sessmgr01>
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B. & Groen, A. (2012). The evolution of Business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497211001659>
- Bruns, K., Bosma, N., Sanders, M. & Schramm, M. (2017). Searching for the existence of entrepreneurial ecosystems: a regional cross-section growth regression approach. *Small Business Economics*, 49(1), 31-54. Recuperado de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11187-017-9866-6.pdf>
- Bruton, G. (1998). Incubators as a Small Business Support in Rusia: Contrast of University-Related. Incubators with the Zelenograd Scientific and Technology Park. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 91-94. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=4&sid=c17dbfc1-0d19-4792-be9f-6f46187ed0e6%40sessionmgr4010&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=305068&db=bth>
- Buyts, A. & Mbewana, P. (2007). Key success factors for business incubation in South Africa: the Godisa case study. *South African Journal of Science*, 103(9/10), 356-358. Recuperado de <http://www.scielo.org.za/pdf/sajs/v103n9-10/a0110310.pdf>
- Caiazza, R. (2013). Benchmarking of Business incubators. *Benchmarking: An International Journal*, 21(6), 1062-1069. Recuperado de <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/2769/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>.
- Camayo, W., Vásquez, C. & Zavaleta, L. (2017) Análisis del ecosistema emprendedor latinoamericano y su impacto en el desarrollo de Startups. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de [www.repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/621422](http://www.repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/621422)
- Canals, J. (2000). Crecimiento Empresarial: Personas y Tecnología en la Nueva Economía. *Revista Empresa y Humanismo*, 2(2), 337-370. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3776/1/Canals.pdf>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3693387.pdf>
- Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor [CIDE PUCP]. (2017). *Sistema de Incubación Empresarial*. Recuperado de [www.cide.pucp.edu.pe/index.php?pg=inicio](http://www.cide.pucp.edu.pe/index.php?pg=inicio)

- Chandra, A., Chao, C. & Astolpho, E. (2014). Business incubators in Brazil: Does affiliation matter?. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 23(4), 436-455. Recuperado de <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJESB.2014.065678>
- Chandra, P., Srivastav, S. & Shah, B. (2003). Innovation, incubation, and incubator. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 28(2), 89-94. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090920030208>
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business strategy and the environment*, 15(1), 1-14. Recuperado de [http://www.springer.com/cda/content/document/cda\\_downloaddocument/CfP+Sustainable+Entrepreneurial+Ecosystems.pdf?SGWID=0-0-45-1612534-p35745940](http://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloaddocument/CfP+Sustainable+Entrepreneurial+Ecosystems.pdf?SGWID=0-0-45-1612534-p35745940).
- Corsi, C. & Berardino, D. (2014). Assessing the business incubators performance referring the local development in Italy. *European Scientific Journal*, 1, 323-334. Recuperado de <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4101/3934>
- Cubico, S., Bortolani, E., Favretto, G. & Sartori, R. (2010). Describing the entrepreneurial profile: the entrepreneurial aptitude test (TAI). *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(4), 424-435. Recuperado de <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJESB.2010.036295>
- Diaconu, M. & Dutu, A. (2015). The role of the modern university in supporting the entrepreneurial ecosystem. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(1), 11-24. Recuperado de <http://www.ejist.ro/files/pdf/390.pdf>
- Ebbers, J. (2013). Networking behavior and contracting relationships among entrepreneurs in business incubators. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(5), 1-48. Recuperado de [http://www.dcrnetwork.nl/wp-content/uploads/SmC2014\\_Paper-Ebbers\\_Networking-and-outsourcing-behavior-incubators-ETP-2014-final.pdf](http://www.dcrnetwork.nl/wp-content/uploads/SmC2014_Paper-Ebbers_Networking-and-outsourcing-behavior-incubators-ETP-2014-final.pdf)
- Edward, T. (2017). How to better compliment the business start-up needs of university-based incubates. (Tesis de licenciatura, Aalborg University, Aalborg, Dinamarca). Recuperado de [http://projekter.aau.dk/projekter/files/261890221/Thesis\\_Final\\_Semester\\_TE.pdf](http://projekter.aau.dk/projekter/files/261890221/Thesis_Final_Semester_TE.pdf)
- Endeavor Perú. (2017). *Sobre Nosotros*. Recuperado de <http://endeavor.org.pe/sobre-nosotros/>
- Engel, J. & Teece, D. (2015). John Freeman; entrepreneurship and innovation defined-a personal remembrance. *Industrial and Corporate Change*, (21)1, 245-248-Recuperado de <http://icc.oxfordjournals.org/>
- Epure, D. & Cusu, D. (2010). Business Incubators-Growth Factors of the viability of SME'S. *Annals of Eftimie Murgu University Resita*, 224 – 230. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=6ce653d8-cf3e-47a4-8ee4-37a414f4fee6%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRI#AN=64139208&db=bth>
- Erina, I., Shatrevich, V. & Gaile-Sarkane, E. (2017). Impact of stakeholder groups on development of a regional entrepreneurial ecosystem. *European Planning Studies*, 25(5), 755-771. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654313.2017.1282077>

- Eshun, J. (2009). Business Incubation as strategy. *Business Strategy Series*, 10(3), 156-166. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17515630910956570>
- Fernández, T., Blanco, F. & Cuadrado, J. (2015). Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem. *The Service Industries Journal*, 35(14), 783-800. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=2577c87e-3985-4529-96e1-51be5dda5aa8%40sessionmgr4009&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=109542428&db=bth>
- Finer, B. & Holberton, P. (2002). Incubators: There and Back. *The Journal of Business Strategy*, 23(3), 23-25. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb040246>
- FOMIN & PRODEM. (2014). *Construyendo un ecosistema emprendedor en la región. 3er seminario-taller para profesionales del ecosistema emprendedor de América Latina*. Recuperado de <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2013/12946.pdf>
- Fominienė, A. & Mackevičius, J. (2012). Assessment of the feasibility to improve business incubation processes. *Regional Formation and Development Studies*, 21(1), 34-42. Recuperado de <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/viewFile/1407/pdf>
- Gana Más. (2016). Directorio del emprendedor 2016. *Revista Gana Más*, 4-82. Recuperado de [http://revistaganamas.com.pe/Directorio\\_2016.pdf](http://revistaganamas.com.pe/Directorio_2016.pdf)
- Gerlach, S. & Brem, A. (2015). Entrepreneurial Venturing. What determines a successful business incubator? Introduction to an incubator guide. *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, 7(3), 286-307. Recuperado de <http://scd3c836255bbaf9f.jimcontent.com/download/version/1453413974/module/10122685595/name/IJEV-Ge-Br.pdf>
- Gries, T., Jungblut, S. & Naudé, W. (2015). The entrepreneurship Beveridge curve. *International Journal of Economic Theory*, 12(2), 151-165. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijet.12086/abstract>
- Grimaldi, R. & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497203000762>
- Guerrero, M., Urbano, D. & Gajón, E. (2017). Higher education entrepreneurial ecosystems: exploring the role of business incubators in an emerging economy. *International review of entrepreneurship*, 15(2), 175-202. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=6&sid=2577c87e-3985-4529-96e1-51be5dda5aa8%40sessionmgr4009&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=124668431&db=ent>
- Gutiérrez, A. M. & Rafael, E. V. (2012). Incubación Empresarial En La Universidad Nacional Mayor De San Marcos: Una Estrategia para efectivizar su compromiso con el desarrollo Económico y Social del país. *Quipukamayoc Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 20(7), 131-144. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/4130/3291>

- Hackett, S. & Dilts, D. (2004a). A Systematic Review of Business Incubation Reserch. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82. Recuperado de [https://www.academia.edu/6196163/A\\_Systematic\\_Review\\_of\\_Business\\_Incubation\\_Research](https://www.academia.edu/6196163/A_Systematic_Review_of_Business_Incubation_Research)
- Hackett, S. & Dilts, D. (2004b). A real options-driven theory of business incubation research. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 41-54. Recuperado de [https://www.academia.edu/4148166/A\\_Real\\_Options-Driven\\_Theory\\_of\\_Business\\_Incubation](https://www.academia.edu/4148166/A_Real_Options-Driven_Theory_of_Business_Incubation)
- Hackett, S. & Dilts, D. (2007). Inside the black box of business incubation: Study B- scale assessment, model refinement, and incubation outcomes. *Journal of Technology Transfer*, 5(33), 439-471. Recuperado de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=7f375ba3-cd0b-4255-9437-5c17ffbf0d2%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=33333242&db=ent>
- Hébert, R. & Link, A. (1989a). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1(1), 39-49. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00389915>
- Hébert, R. & Link, A. (1989b). *The entrepreneur: Mainstream views and radical critiques* (segunda edición). New York: Praeger Publishers.
- Hechavarria, D. & Ingram, A. (2014). A review of the entrepreneurial ecosystem and the entrepreneurial society in the united states: an exploration with the global entrepreneurship monitor dataset. *Journal of business and entrepreneurship*, 26(1), 1-34. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=1e181ffa-38f9-485b-9055-a4c877879c51%40sessionmgr4008&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=102825695&db=ent>
- Henton, D., Walesh, K. & Brown, L. (2001). Next Silicon Valley: Riding the waves of innovation. *Joint Venture: Silicon Valley Network*, 1-34. Recuperado de <https://jointventure.org/images/stories/pdf/nsvridingwaves.pdf>
- Hernández, C. & González, D. (2015). Estudio del ecosistema de emprendimiento tecnológico en Lima: estudio colectivo de casos. *ALTEC*, 1-20. Recuperado de <http://altec2015.nitec.co/altec/papers/422.pdf>
- Hernández, C. & González, D. (2016). Study of the start-up ecosystem in Lima, Peru: Collective case study. *Latin American Business Review*, 17(2).115-137. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10978526.2016.1171678?journalCode=wlab20>
- Hernández, C. & González, D. (2017). Study of the start-up ecosystem in Lima, Perú: analysis of interorganizational networks. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(1), 71-83. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v12n1/art08.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Mc Graw Hill. Recuperado de [https://www.academia.edu/31537604/Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n-5ta-Edici%C3%B3n-Sampieri\\_1\\_.pdf](https://www.academia.edu/31537604/Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n-5ta-Edici%C3%B3n-Sampieri_1_.pdf)

- Hidalgo, G., Kamiya, M. & Reyes, M. (2014). Emprendimientos dinámicos en América Latina- Avances en prácticas y políticas. *Banco de desarrollo de América latina*, 16, 7-79. Recuperado de [http://publicaciones.caf.com/media/41597/emprendimientos\\_dinamicos\\_america\\_latina.pdf](http://publicaciones.caf.com/media/41597/emprendimientos_dinamicos_america_latina.pdf)
- Hu, T., Chang, S. & Chen, K. (2015). Incubators, network, and their performance: an in-depth case study in Taiwan. *International Journal Business Environment*, 7(3), 281-301. Recuperado de <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBE.2015.071230>
- Inácio, E., Autio, E., Morini, C., Prado, F. & Avancei, E. (2016). Analysis of the Brazilian Entrepreneurial Ecosystem. *Desenvolvimento em Questão*, 14(37), 5 – 36. Recuperado de <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/6253/5102>
- Incuba UC. (19 de Enero de 2018). *Incubadora de Negocios de la Pontificia Universidad Católica de Chile*. Recuperado de [www.incubauc.cl](http://www.incubauc.cl)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2017). Demografía Empresarial en el Perú III trimestre 2017. Lima.
- Inter-American Development Bank. (2017). *Projects statistics*. Recuperado de [www.iadb.org/en/projects](http://www.iadb.org/en/projects)
- Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50. Recuperado de <http://institute.coop/sites/default/files/resources/Isenberg%20-%20How%20to%20Start%20an%20Entrepreneurial%20Revolution.pdf>
- Jamil, F., Mahmood, N. & Ismail, K. (2015). University Incubators: A gateway to an entrepreneurial society. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 6(6), 153-160. Recuperado de <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEDS/article/view/21063/21657>
- Jurkowsch, S. (2007). A strategic concept for an academic business incubation programme with the support of project management tools. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 4(2), 138-151. Recuperado de <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJESB.2007.011841>
- Kjær Monsson, C., & Berg Jørgensen, S. (2016). How do entrepreneurs characteristic influence the benefits from the various elements of a business incubators?. *Journal Small Business and Entrepreneur Development*, 23(1), 224-239. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JSBED-10-2013-0158>
- Kantis, H. & Federico, J. (2010). Entrepreneurial ecosystems in Latin America: the role of policies. *International Research and Policy Roundtable (Kuffman Foundation)*, Liverpool, UK. Recuperado de [http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Entrepreneurial-Ecosystems-in-Latin-America\\_the-role-of-policies.pdf](http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Entrepreneurial-Ecosystems-in-Latin-America_the-role-of-policies.pdf)
- Kantis, H., Federico, J. & Ibarra, S. (2014). *Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: una herramienta para la acción en América Latina*. Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur. Recuperado de

<https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/indice-de-condiciones-sistemicas-2014-publicacion-completa.pdf>

- Kantis, H., Federico, J. & Ibarra, S. (2015). Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: América Latina en el nuevo escenario global Primera edición). Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur. Recuperado de <http://www.ungs.edu.ar/icsedprodem/wp-content/uploads/2015/07/Informe-2015-11.pdf>
- Kantis, H., Federico, J. & Ibarra, S. (2017). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico 2017: América Latina avances y retrocesos en perspectiva*. Recuperado de <http://www.ungs.edu.ar/icsedprodem/wp-content/uploads/2015/07/informe-2017-5.pdf>
- Khalid, F., Gilbert, D. & Huq, A. (2012). Third-generation Business Incubation Practices in Malaysian ICT Incubators—A Bridge Too Far? *American Journal of Management*, 12 (2/3), 88 – 107. Recuperado de: [http://t.www.na-businesspress.com/AJM/KhalidFA\\_Web12\\_2\\_\\_3\\_.pdf](http://t.www.na-businesspress.com/AJM/KhalidFA_Web12_2__3_.pdf)
- Lalkaka, R. (2001). Best Practices' in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned. International Conference on Business Centers: *Actors for Economic & Social Development*, 1-35. Recuperado de [http://plan.ystp.ac.ir/documents/14853/2711675/Best%20Practices%20in%20Business%20Incubation\\_0.pdf](http://plan.ystp.ac.ir/documents/14853/2711675/Best%20Practices%20in%20Business%20Incubation_0.pdf)
- Landsdale, D., Abad, C. & Vera, D. (2008). Impulsores clave para establecer el ecosistema Dinámico en Ecuador. *Polemika*, 9(1), 18-25. Recuperado de <http://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/423/400>
- Lasrado, V., Sivo, S., Ford, C., O' Neal, T. & Garibay, I. (2016). Do graduated university incubator firms benefit from their relationship with university incubators? *Journal of Technology Transfer*, 41(2), 205-219. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-015-9412-0>
- Lendner, C. & Dowling, M. (2007). The organisational structure of university business incubators and their impact on the success of start-ups: an international study. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 7(6), 541 – 555. Recuperado de <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJEIM.2007.014596>
- Lewis, D. (2001). Does Technology Incubation Work? A Critical Review. Athens. Ohio: NBIA publications. Recuperado de [http://ibrian.net/navon/paper/Does\\_Technology\\_Incubation\\_Work\\_\\_A\\_Critical\\_Review.pdf?paperid=3251586](http://ibrian.net/navon/paper/Does_Technology_Incubation_Work__A_Critical_Review.pdf?paperid=3251586).
- Mack, E. & Mayer, H. (2015). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, 53(10), 2118 - 2133. Recuperado de [http://www.venturenashville.com/photos/Mack\\_Mayer2016EE.pdf](http://www.venturenashville.com/photos/Mack_Mayer2016EE.pdf)
- Maital, S., Ravid, S., Seshadri, D. & Dumanis, A. (2008). Toward a grounded theory of effective business incubation. *Vikalpa: The Journal of Decision Makers*, 33(4), 1-13. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090920080401>
- Mandakovic, V. & Serey, T. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional de Chile 2016*. Universidad del Desarrollo. Recuperado de [http://negocios.udd.cl/gemchile/files/2017/07/REPORTE-2016-UDD\\_baja.pdf](http://negocios.udd.cl/gemchile/files/2017/07/REPORTE-2016-UDD_baja.pdf)

- Martins, S. & Terezinha, M. (2016). Empirical evidence about the Characteristics and business incubators performance: A framework of multiple cases. *American International Journal of Contemporary Research*, 6(1), 62-70. Recuperado de [http://www.aijcrnet.com/journals/Vol\\_6\\_No\\_1\\_February\\_2016/6.pdf](http://www.aijcrnet.com/journals/Vol_6_No_1_February_2016/6.pdf)
- Marzano, A. (2016). How corporates collaborate with university incubators for running new corporate acceleration programmes: Insights from the PoliHub case study. (Tesis de Maestría, Politécnico Di Milano, Milano, Italia). Recuperado de [https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/133371/5/2017\\_04\\_Marzano.pdf](https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/133371/5/2017_04_Marzano.pdf)
- McAdam, M. & Marlow, S. (2007). Building futures or stealing secrets? Entrepreneurial cooperation and conflict within business incubators. *International Small Business Journal*, 25(4), 361 – 382. Recuperado de <https://www.dora.dmu.ac.uk/handle/2086/3321URL>:
- McAdam, M., Miller, K. & McAdam, R. (2015). Situated regional university incubation: A multi-level stakeholder perspective. *Technovation*, 50, 69-78.
- McMullen, J. & Shepherd, D. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academic of Management Review*, 31(1), 132-152. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.527.633&rep=rep1&type=pdf>
- Megginnson, W. (2004). Toward a Global Model of Venture Capital. *Journal of Applied Corporate Finance*, 16(1), 89-107. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1745-6622.2004.tb00599.x>
- Mendoza, J. & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(1), 151-171. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14875/15415>
- Mian, S. (2014). Business incubation mechanisms and new venture support: emerging structures of US science parks and incubators. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 33(4), 419 – 435. Recuperado de <https://www.inderscienceonline.com/doi/full/10.1504/IJESB.2014.065682>
- Ministerio de la Producción del Perú [PRODUCE]. (2017). *Emprendedor peruano*. Recuperado de [www.emprendedorperuano.pe/acerca-de.html](http://www.emprendedorperuano.pe/acerca-de.html)
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el Crecimiento económico de las naciones. *Department of Strategy and Entrepreneurship*, (383), 23-30. Recuperado de <https://www.emelarevista.com/wp-content/uploads/2016/09/Emprendimiento.pdf>
- Motoyama, Y. & Knowlton, K. (2016). Examining the connections within the startup ecosystem: a case study of St. Louis. *Entrepreneurship Research Journal*, 7(1), 1 – 32. Recuperado de <https://www.degruyter.com/view/j/erj.2017.7.issue-1/erj-2016-0011/erj-2016-0011.xml>
- Nagayya, D. & Appa, B. (2017). Entrepreneurship development: A new strategy. *The IUP journal of entrepreneurship development*, 14(1), 7-29. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=ad270624-b496-4229-8b93->

3cdf8b0e146b%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=122946001&db=ent

- Nodriza Incubation Partner. (2005). *Guía de buenas prácticas para las incubadoras de empresas*. Bogota: SENA FONADE. Recuperado de [http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21\\_1/alephe/www\\_f\\_spa/icon/incubadoras/guia%20de%20buenas%20practicass.pdf](http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f_spa/icon/incubadoras/guia%20de%20buenas%20practicass.pdf)
- OCDE, CEPAL & CAF. (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: juventud, competencias y emprendimiento*. Paris: OECD Publishing. Recuperado de [https://www.oecd.org/dev/americas/E-book\\_LEO2017\\_SP.pdf](https://www.oecd.org/dev/americas/E-book_LEO2017_SP.pdf)
- Ojeda, E. & Rodríguez, A. (2011). El Ecosistema Nacional de Emprendimiento. *Debates IESA*, xvi(4), 40-45. Recuperado de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/oct-dic-2011-2-temacentral-6.pdf>
- Paz, V. (2004). Chile-Perú: Las dos caras de un espejo. *Revista de Ciencia Política*, 24(2), 228-235. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/revcipol/v24n2/art15.pdf>
- Perkmann, M. & Walsh, K. (2007). University-Industry relationships and open innovation: Towards a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 259-280. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2007.00225.x/abstract>
- Peters, L., Rice, M. & Sundararajan, M. (2004). The role of incubators in the entrepreneurial process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83-91. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/B:JOTT.0000011182.82350.df>
- PRODEM. (2017). *Acerca del Prodem*. Recuperado de [www.prodem.ungs.edu.ar/paginas/ver/6](http://www.prodem.ungs.edu.ar/paginas/ver/6)
- Robinson, D. (2010). The Co-evolution of Business Incubators and National Incubator Networks in Emerging Markets. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5(3), 1-14. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v5n3/art01.pdf>
- Rogova, E. (2014). The effectiveness of business incubators as the element of the universities' spin-off strategy in Russia. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 13(3), 265-281. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=fdab76d-6435-45b1-92db-9c94e74cd39e%40sessionmgr101>
- Said, M. F., Adham, K. A., Abdullah, N. A., Hänninen, S. & Walsh, S. (2012). Incubators and government policy for developing it industry and region in emerging economies. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 65-96. Recuperado de [http://web.usm.my/aamj/17.1.2012/AAMJ\\_17.1.4.pdf](http://web.usm.my/aamj/17.1.2012/AAMJ_17.1.4.pdf)
- Santander, C. (2006). Migración peruana en el contexto del patrón de las corrientes migratorias en Chile: pasado, presente y futuro. *REMHU-Revista Interdisciplinaria da Mobilidade Humana*, (26-27), 191-208. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=407042004010>
- Schumpeter, J. (1934). The Theory of economic development: An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. *Journal of comparative research in anthropology and sociology*, 3(2), 137-148. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/272398717\\_Schumpeter\\_JA\\_1934\\_2008\\_The\\_Theory\\_of\\_Economic\\_Development\\_An\\_Inquiry\\_into\\_Profits\\_Capital\\_Credit\\_Interest\\_and\\_the\\_Business\\_Cycle\\_New\\_Brunswick\\_USA\\_and\\_London\\_UK\\_Transaction\\_Publishers](https://www.researchgate.net/publication/272398717_Schumpeter_JA_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Interest_and_the_Business_Cycle_New_Brunswick_USA_and_London_UK_Transaction_Publishers)

Schwartz, M. (2009). Beyond incubation: An analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period. *Journal of Technology Transfer*, 34(4), 403-421. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10961-008-9095-x>

Schwarzkopf, C. (2016). *Fostering innovation and entrepreneurship: Entrepreneurial ecosystem and entrepreneurial fundamentals in the USA and Germany*. Gabler Verlag. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=HaMFDAAAQBAJ&pg=PA7&lpg=PA7&dq=Fostering+innovation+and+entrepreneurship:+Entrepreneurial+ecosystem+and+entrepreneurial+fundamentals+in+the+USA+and+Germany&source=bl&ots=Mh9IDXIItV&sig=9SVajaCo1Ty6cJC\\_H0ZVweRKni0&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjt9KqDop\\_ZAhXLjVvKkHRMMBh0Q6AEIWjAG#v=onepage&q=Fostering%20innovation%20and%20entrepreneurship%3A%20Entrepreneurial%20ecosystem%20and%20entrepreneurial%20fundamentals%20in%20the%20USA%20and%20Germany&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=HaMFDAAAQBAJ&pg=PA7&lpg=PA7&dq=Fostering+innovation+and+entrepreneurship:+Entrepreneurial+ecosystem+and+entrepreneurial+fundamentals+in+the+USA+and+Germany&source=bl&ots=Mh9IDXIItV&sig=9SVajaCo1Ty6cJC_H0ZVweRKni0&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjt9KqDop_ZAhXLjVvKkHRMMBh0Q6AEIWjAG#v=onepage&q=Fostering%20innovation%20and%20entrepreneurship%3A%20Entrepreneurial%20ecosystem%20and%20entrepreneurial%20fundamentals%20in%20the%20USA%20and%20Germany&f=false)

Scillitoe, J. & Chakrabarti, A. (2010). The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*, 30(3), 155-167. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497209001734>

Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A. & Morales, O. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2015-2016*. Lima: ESAN. Recuperado de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/635>

Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A. & Morales, O. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2016 - 2017*. Lima: ESAN ediciones. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2017/10/12/GEM%202016-2017%20VF.pdf>

Shiller, R. (2013). Speculative Asset Prices. *American Economic Review*, 459-501. Recuperado de [https://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/2013/shiller-lecture.pdf](https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2013/shiller-lecture.pdf)

Simatupang, T., Schwab, A. & Lantu, D. (2015). Building sustainable entrepreneurship ecosystems. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(4), 389-398. Recuperado de [https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.pe/&httpsredir=1&article=1014&context=management\\_pubs](https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.pe/&httpsredir=1&article=1014&context=management_pubs)

Sithole, N. & Rugimbana, R. (2014). Commercialisation of research and technology: A multiple case study of university technology business incubators. *African Journal of Business Management*, 8(16), 641-659. Recuperado de <http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/56C914047136>

Spigel, B. & Harrison, R. (2013). Towards a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1-23. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sej.1268/full>

- Stal, E., Andreassi, T. & Fujino, A. (2016). The role of university incubators in stimulating academic entrepreneurship. *Revista de Administração e Inovação*, 3(2), 89-98. Recuperado de [https://ac.els-cdn.com/S180920391630016X/1-s2.0-S180920391630016X-main.pdf?\\_tid=839fc946-0551-11e8-a1d5-00000aacb361&acdnat=1517271009\\_589e9b193527a6200001455ac746d88f](https://ac.els-cdn.com/S180920391630016X/1-s2.0-S180920391630016X-main.pdf?_tid=839fc946-0551-11e8-a1d5-00000aacb361&acdnat=1517271009_589e9b193527a6200001455ac746d88f)
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/280243567\\_Entrepreneurial\\_Ecosystems\\_and\\_Regional\\_Policy\\_A\\_Sympathetic\\_Critique](https://www.researchgate.net/publication/280243567_Entrepreneurial_Ecosystems_and_Regional_Policy_A_Sympathetic_Critique)
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (2017a). *Instituciones con rango universitario*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/instituciones-con-rango-universitario/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (2017b). *Informe bienal sobre la realidad universitaria peruana*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/instituciones-con-rango-universitario/>
- Theodoraki, C. & Messeghem, K. (2017). Exploring the entrepreneurial ecosystem in the field of entrepreneurial support: a multi-level approach. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 31(1), 47-66. Recuperado de <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJESB.2017.08384>
- Thurik, A. & Wennekers, S. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27-56. Recuperado de [https://www.academia.edu/1592220/Linking\\_entrepreneurship\\_and\\_economic\\_growth](https://www.academia.edu/1592220/Linking_entrepreneurship_and_economic_growth)
- Tocto, A. (2017). Finanzas para emprendedores, su importancia en la información financiera. (Tesis de licenciatura, Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1298/1/T-ULVR-1389.pdf>
- UBI GLOBAL (2018). *UBI GLOBAL*. Recuperado de <http://ubi-global.com/services/incubators/>
- Valdez, J. (1988). The entrepreneurial ecosystem: Toward a theory of new business formation. *Small Business Institute Director'S Assosication (Sbida)*, 102-119. Recuperado de <http://sbida.org/Resources/Documents/Proceedings/1988%20Proceedings.pdf#page=102>.
- Vanderstraeten, J., Witteloostuijn, A., Matthyssens, P. & Andreassi, T. (2016). Being flexible through customization - The impact of incubator focus and customization strategies on incubatee survival and growth. *Journal of Engineering and technology Management*, 41, 45-64. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.06.003>.
- Vela, J. (2011). Modelo para la creación de las incubadoras de empresas en la Realidad Peruana. (Tesis para obtener Título de ingeniero industrial, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/914/VELA\\_VELASQ\\_UEZ\\_JULIO\\_INCUBADORAS\\_REALIDAD\\_PERUANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/914/VELA_VELASQ_UEZ_JULIO_INCUBADORAS_REALIDAD_PERUANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Villareal, O. (2017). Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 147-172. Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/140516ov.pdf>
- Voelker, K., Stodnick, M. & Wysong, S. (2012). Modeling Structural service design decisions. *Business Studies Journal*, 4, 1 – 17. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=fb2cfeb1-5289-49e6-9600-20b5803dbfb7%40sessionmgr103>
- Voisey, P., Gornall, L., Jones, P. & Thomas, B. (2006). The measurement of success in a business incubation project. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 454-468. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14626000610680307>
- Wang, W.-B., Hung, Y.-C. & Wang, C.-C. (2013). University-Industry Business Incubators in Taiwan. *Open Journal of Business and Management*, 1(1), 1-8. Recuperado de [http://file.scirp.org/pdf/OJBM\\_2013042914222220.pdf](http://file.scirp.org/pdf/OJBM_2013042914222220.pdf)
- Webster, F. (1977). Entrepreneurs and ventures: an attempt at classification and clarification. *Academy of management review*, 2(1), 54-61. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=34c06f53-8548-4001-bc31-a93323efbb2d@sessionmgr103>
- World Economic Forum. (2014). *Entrepreneurial ecosystems around the globe and early-stage company growth dynamics*. Recuperado de: <http://reports.weforum.org/entrepreneurial-ecosystems-around-the-globe-and-early-stage-company-growth-dynamics/wp-content/blogs.dir/34/mp/files/pages/files/nme-entrepreneurship-report-jan-8-2014.pdf>
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods* (2ª ed.). London- New Delhi: SAGE publications. Recuperado de <http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Fgm4GJVVTRs%3D&tabid=3004>
- Zahra, S. & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business horizons*, 55(3), 219-229. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681311001881>

## ANEXO A: Ficha técnica entrevista - Director SIE

Tabla A1: Ficha técnica entrevista - Director SIE

FICHA TÉCNICA	
Población	Entrevista aplicada a Director del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial, con respecto al cargo de dirección del Sistema de Incubación Empresarial (SIE-PUCP) perteneciente al CIDE – PUCP.
Instrumento	Entrevista Semiestructurada
Tamaño de la muestra	1 entrevista realizada
Objetivo	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman</li><li>2. Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP contribuye al ecosistema emprendedor peruano</li></ol>
Fecha	19 de septiembre del 2017
Lugar	Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial – CIDE PUCP



## ANEXO B: Guía de entrevista a profundidad – Director SIE

Tabla B: Ficha técnica entrevista - Director SIE

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD – Director SIE	
PREGUNTAS GENERALES	
<b>OBJETIVO N°1</b>	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es el rol de SIE -PUCP como incubadora dentro del ecosistema emprendedor?</li> <li>2. ¿Cuáles son las actividades que SIE -PUCP desarrolla y cuantos recursos (tiempo, persona, etc.) se dedica a cada actividad?</li> <li>3. ¿Cuáles son sus metas más importantes y cómo realizan el cumplimiento de las mismas?</li> <li>4. ¿Cuáles son las fases que pasa un incubado antes de ser seleccionado?</li> <li>5. una vez seleccionados ¿Qué tipos de ayuda reciben?</li> <li>6. ¿Cómo se mide el éxito en cada emprendimiento incubado?</li> <li>7. ¿Cuáles son las fases específicas de incubación y que retos hay en cada una?</li> <li>8. ¿Cómo definen que servicios son necesarios para cada incubado?</li> <li>9. ¿Cuáles son los principales problemas de los emprendimientos?</li> <li>10. ¿Cuál es el perfil de emprendimientos que busca SIE - PUCP?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°2</b>	Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué referente o modelo tiene SIE- PUCP hablando de buenas prácticas?</li> <li>2. ¿Bajo qué criterios se eligen o seleccionan los emprendimientos a ingresar en la incubadora?</li> <li>3. ¿Cómo se comporta el ecosistema emprendedor en el Perú?</li> <li>4. ¿Cuáles son los principales actores en las actividades de SIE- PUCP?</li> </ol>

## ANEXO C: Ficha técnica entrevista – Coordinadora SIE

Tabla C1: Ficha técnica entrevista – Coordinadora SIE

FICHA TÉCNICA	
Población	Entrevista aplicada a la coordinadora del Sistema de Incubación Empresarial (SIE-PUCP) perteneciente al CIDE – PUCP.
Instrumento	Entrevista Semiestructurada
Tamaño de la muestra	1 entrevista realizada
Objetivo	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman</li><li>2. Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP contribuye al ecosistema emprendedor peruano</li></ol>
Fecha	15 de septiembre del 2017
Lugar	Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial – CIDE PUCP



## ANEXO D: Guía de entrevista a profundidad – Coordinadora SIE

Tabla D1: Guía de entrevista a profundidad – Coordinadora SIE

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD – Director SIE	
PREGUNTAS GENERALES	
OBJETIVO N°1	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano
PREGUNTAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿SIE-PUCP como puede ser definido y a qué tipo de incubadora puede pertenecer?</li> <li>2. ¿En que consta el servicio que brinda SIE-PUCP?</li> <li>3. ¿Podría explicar de forma detallada cuales son las etapas del incubación? (pre incubación, incubación, post-incubación)</li> <li>4. ¿Qué ventajas consideras que brinda cada etapa de incubación y que habilidades trata de desarrollar en cada etapa?</li> <li>5. ¿Qué habilidades trata de desarrollar en cada etapa?</li> <li>6. ¿Cuáles son los principales problemas de los emprendimientos?</li> <li>7. ¿Cómo se gestionan los retrasos en el cumplimiento de objetivos?</li> <li>8. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que tiene SIE - PUCP?</li> <li>9. ¿Qué tan importante son los asesores en el trabajo que hace SIE-PUCP?</li> <li>10. ¿Para SIE-PUCP el <i>networking</i> es un factor importante? ¿Con quienes realizan los trabajos?</li> </ol>

## ANEXO E: Ficha técnica entrevista – Actores del ecosistema

Tabla E1: Guía de entrevista a profundidad – Coordinadora SIE

FICHA TÉCNICA	
Población	Entrevista aplicada los diferentes actores identificados para el caso de SIE PUCP con respecto al ecosistema emprendedor donde se desarrollan.
Instrumento	Entrevista Semiestructurada
Tamaño de la muestra	30 entrevistas realizadas
Objetivo	1. Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.
Fecha	Del 2 de noviembre al 21 de diciembre del 2017
Lugar	Variados



## ANEXO F: Guía de entrevistas a profundidad – Actores

Tabla F1: Entrevista a profundidad N° 0

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 0	
PREGUNTAS GENERALES	
<b>OBJETIVO N°1</b>	Desarrollar los conceptos de incubadoras de negocios y ecosistema emprendedor con base a la revisión bibliográfica realizada.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué entiende por una incubadora de negocios y cuál es su contribución al ecosistema emprendedor?</li> <li>2. ¿Cuál crees que es el valor agregado de un emprendimiento que ha pasado por una incubadora de negocios?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°2</b>	Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Se considera un actor del ecosistema emprendedor? si es así ¿Cuál es su rol principal?</li> <li>4. ¿Cuáles son las limitaciones que encuentra un emprendedor en el ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>5. ¿Cuáles son los hitos que han generado un cambio dentro del ecosistema emprendedor y en cuáles de estos ha contribuido la labor que realiza?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°3</b>	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué es lo que conoce de la actividad que realiza SIE-PUCP?</li> <li>7. Sobre SIE-PUCP ¿Cómo considera que apoyan al emprendimiento?</li> <li>8. ¿Cuál es el principal activo o diferenciador de SIE-PUCP?</li> <li>9. ¿Conoces de otras personas/empresas/asociaciones que tienen una relación con SIE-PUCP similares a la suya? Mencione cuál es su relación con ellas</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°4</b>	Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. ¿Cuál es tu relación con SIE-PUCP? ¿Considera su relación fuerte o débil?</li> <li>11. ¿Qué trabajo o actividad realiza en conjunto con SIE-PUCP?</li> <li>12. ¿Cuál crees que ha sido la principal contribución de SIE-PUCP al ecosistema emprendedor peruano?</li> </ol>

**Tabla F2: Entrevista a profundidad N° 1**

<b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 1</b>	
<b>ACTOR - INCUBADORAS NACIONALES</b>	
<b>OBJETIVO N°1</b>	Desarrollar los conceptos de incubadoras de negocios y ecosistema emprendedor con base a la revisión bibliográfica realizada.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué entiende por una incubadora de negocios y cuál es su contribución al ecosistema emprendedor?</li> <li>2. ¿Cuál crees que es el valor agregado de un emprendimiento que ha pasado por una incubadora de negocios?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°2</b>	Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Se considera un actor del ecosistema emprendedor? si es así ¿Cuál es su rol principal?</li> <li>4. ¿Cuáles son las limitaciones que encuentra un emprendedor en el ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>5. ¿Cuáles son los hitos que han generado un cambio dentro del ecosistema emprendedor y en cuáles de estos ha contribuido la labor que realiza?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°3</b>	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se ve involucrado con el ecosistema emprendedor peruano
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué es lo que conoce de la actividad que realiza SIE-PUCP?</li> <li>7. Sobre SIE-PUCP ¿Cómo considera que apoyan al emprendimiento?</li> <li>8. ¿Cuál es el principal activo o diferenciador de SIE-PUCP?</li> <li>9. ¿Consideras que las alianzas de una incubadora de negocios, repercute en su impacto en el ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>10. ¿Conoces de otras personas/empresas/asociaciones que tienen una relación con SIE-PUCP similares a la suya? Mencione cuál es su relación con ellas</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°4</b>	Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. ¿Cuál es tu relación con SIE-PUCP? ¿Considera su relación fuerte o débil?</li> <li>12. ¿Qué trabajo o actividad realiza en conjunto con SIE-PUCP?</li> <li>13. ¿Cuál crees que ha sido la principal contribución de SIE-PUCP al ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>14. ¿Qué oportunidades de mejora, están presentes en SIE-PUCP?</li> <li>15. ¿Qué modelo, actividades o características replicarías de SIE-PUCP?</li> </ol>

**Tabla F3: Entrevista a profundidad N° 2**

<b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 2</b>	
<b>ACTOR - UNIVERSIDAD PUCP</b>	
<b>OBJETIVO N°1</b>	Desarrollar los conceptos de incubadoras de negocios y ecosistema emprendedor con base a la revisión bibliográfica realizada.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué entiende por una incubadora de negocios y cuál es su contribución al ecosistema emprendedor?</li> <li>2. ¿Cuál crees que es el valor agregado de un emprendimiento que ha pasado por una incubadora de negocios?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°2</b>	Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Se considera un actor del ecosistema emprendedor? si es así ¿Cuál es su rol principal?</li> <li>4. ¿Cuáles son las limitaciones que encuentra un emprendedor en el ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>5. ¿Cuáles son los hitos que han generado un cambio dentro del ecosistema emprendedor y en cuáles de estos ha contribuido la labor que realiza?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°3</b>	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué es lo que conoce de la actividad que realiza SIE-PUCP?</li> <li>7. Sobre SIE-PUCP ¿Cómo considera que apoyan al emprendimiento?</li> <li>8. ¿Cuál es el principal activo o diferenciador de SIE-PUCP?</li> <li>9. ¿Qué fortalezas o ventajas significa, el tener una incubadora de negocios como SIE dentro de la PUCP?</li> <li>10. ¿Conoces de otras personas/empresas/asociaciones que tienen una relación con SIE-PUCP similares a la suya? Mencione cuál es su relación con ellas.</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°4</b>	Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. ¿Cuál es tu relación con SIE-PUCP? ¿Considera su relación fuerte o débil?</li> <li>12. ¿Qué trabajo o actividad realiza en conjunto con SIE-PUCP?</li> <li>13. ¿Cuál crees que ha sido la principal contribución de SIE-PUCP al ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>14. ¿Cómo contribuye la universidad al desarrollo y crecimiento de SIE-PUCP?</li> <li>15. ¿Cómo universidad, qué oportunidades de mejora identifica en SIE-PUCP?</li> </ol>

**Tabla F4: Entrevista a profundidad N° 3**

<b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 3</b>	
<b>ACTOR – ORGANIZADORES DE EVENTOS</b>	
<b>OBJETIVO N°1</b>	Desarrollar los conceptos de incubadoras de negocios y ecosistema emprendedor con base a la revisión bibliográfica realizada.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué entiende por una incubadora de negocios y cuál es su contribución al ecosistema emprendedor?</li> <li>2. ¿Cuál crees que es el valor agregado de un emprendimiento que ha pasado por una incubadora de negocios?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°2</b>	Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Se considera un actor del ecosistema emprendedor? si es así ¿Cuál es su rol principal?</li> <li>4. ¿Cuáles son las limitaciones que encuentra un emprendedor en el ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>5. ¿Cuáles son los hitos que han generado un cambio dentro del ecosistema emprendedor y en cuáles de estos ha contribuido la labor que realiza?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°3</b>	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué es lo que conoce de la actividad que realiza SIE-PUCP?</li> <li>7. Sobre SIE-PUCP ¿Cómo considera que apoyan al emprendimiento?</li> <li>8. ¿Cuál es el principal activo o diferenciador de SIE-PUCP?</li> <li>9. ¿Consideras que SIE-PUCP tiene una participación activa en el desarrollo del ecosistema emprendedor?</li> <li>10. ¿Conoces de otras personas/empresas/asociaciones que tienen una relación con SIE-PUCP similares a la suya? Mencione cuál es su relación con ellas</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°4</b>	Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. ¿Cuál es tu relación con SIE-PUCP? ¿Considera su relación fuerte o débil?</li> <li>12. ¿Qué trabajo o actividad realiza en conjunto con SIE-PUCP?</li> <li>13. ¿Cuál crees que ha sido la principal contribución de SIE-PUCP al ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>14. ¿Qué actividades o eventos son importantes para fortalecer la imagen de SIE-PUCP como incubadora de negocios?</li> <li>15. ¿Cuál debe ser el enfoque de una incubadora de negocios como SIE-PUCP para generar eventos de alto impacto?</li> </ol>

**Tabla F5: Entrevista a profundidad N° 4**

<b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 4</b>	
<b>ACTOR - INCUBADO</b>	
<b>OBJETIVO N°1</b>	Desarrollar los conceptos de incubadoras de negocios y ecosistema emprendedor con base a la revisión bibliográfica realizada.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué entiende por una incubadora de negocios y cuál es su contribución al ecosistema emprendedor?</li> <li>2. ¿Cuál crees que es el valor agregado de un emprendimiento que ha pasado por una incubadora de negocios?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°2</b>	Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Se considera un actor del ecosistema emprendedor? si es así ¿Cuál es su rol principal?</li> <li>4. ¿Cuáles son las limitaciones que encuentra un emprendedor en el ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>5. ¿Cuáles son los hitos que han generado un cambio dentro del ecosistema emprendedor y en cuáles de estos ha contribuido la labor que realiza?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°3</b>	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué es lo que conoce de la actividad que realiza SIE-PUCP?</li> <li>7. Sobre SIE-PUCP ¿Cómo considera que apoyan al emprendimiento?</li> <li>8. ¿Cuál es el principal activo o diferenciador de SIE-PUCP?</li> <li>9. ¿Cuáles son los principales competidores de SIE-PUCP? ¿Por qué?</li> <li>10. ¿Conoces de otras personas/empresas/asociaciones que tienen una relación con SIE-PUCP similares a la suya? Mencione cuál es su relación con ellas</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°4</b>	Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. ¿Cuál es tu relación con SIE-PUCP? ¿Considera su relación fuerte o débil?</li> <li>12. ¿Qué trabajo o actividad realiza en conjunto con SIE-PUCP?</li> <li>13. ¿Cuál crees que ha sido la principal contribución de SIE-PUCP al ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>14. ¿De qué manera SIE-PUCP ha contribuido a que logres tus metas?</li> <li>15. ¿Porque escogiste a SIE-PUCP como la incubadora para desarrollar su idea de negocio?</li> </ol>

**Tabla F6: Entrevista a profundidad N° 5**

<b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 5</b>	
<b>ACTOR - INVERSIONISTA</b>	
<b>OBJETIVO N°1</b>	Desarrollar los conceptos de incubadoras de negocios y ecosistema emprendedor con base a la revisión bibliográfica realizada.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué entiende por una incubadora de negocios y cuál es su contribución al ecosistema emprendedor?</li> <li>2. ¿Cuál crees que es el valor agregado de un emprendimiento que ha pasado por una incubadora de negocios?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°2</b>	Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Se considera un actor del ecosistema emprendedor? si es así ¿Cuál es su rol principal?</li> <li>4. ¿Cuáles son las limitaciones que encuentra un emprendedor en el ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>5. ¿Cuáles son los hitos que han generado un cambio dentro del ecosistema emprendedor y en cuáles de estos ha contribuido la labor que realiza?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°3</b>	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué es lo que conoce de la actividad que realiza SIE-PUCP?</li> <li>7. Sobre SIE-PUCP ¿Cómo considera que apoyan al emprendimiento?</li> <li>8. ¿Cuál es el principal activo o diferenciador de SIE-PUCP?</li> <li>9. ¿Conoces de otras personas/empresas/asociaciones que tienen una relación con SIE-PUCP similares a la suya? Mencione cuál es su relación con ellas.</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°4</b>	Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. ¿Cuál es tu relación con SIE-PUCP? ¿Considera su relación fuerte o débil?</li> <li>11. ¿Qué trabajo o actividad realiza en conjunto con SIE-PUCP?</li> <li>12. ¿Cuál crees que ha sido la principal contribución de SIE-PUCP al ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>13. ¿Que considera debería mejorar para que las condiciones sean mejores en el ámbito de la inversión?</li> <li>14. ¿Que hace que se decida por invertir por un emprendimiento?</li> <li>15. ¿El tipo de beneficio de su contribución con SIE-PUCP es mutuo o provechoso para la organización? Explicar.</li> </ol>

**Tabla F7: Entrevista a profundidad N° 6**

<b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 6</b>	
<b>ACTOR - ESTADO</b>	
<b>OBJETIVO N°1</b>	Desarrollar los conceptos de incubadoras de negocios y ecosistema emprendedor con base a la revisión bibliográfica realizada.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué entiende por una incubadora de negocios y cuál es su contribución al ecosistema emprendedor?</li> <li>2. ¿Cuál crees que es el valor agregado de un emprendimiento que ha pasado por una incubadora de negocios?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°2</b>	Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Se considera un actor del ecosistema emprendedor? si es así ¿Cuál es su rol principal?</li> <li>4. ¿Cuáles son las limitaciones que encuentra un emprendedor en el ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>5. ¿Cuáles son los hitos que han generado un cambio dentro del ecosistema emprendedor y en cuáles de estos ha contribuido la labor que realiza?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°3</b>	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué es lo que conoce de la actividad que realiza SIE-PUCP?</li> <li>7. Sobre SIE-PUCP ¿Cómo considera que apoyan al emprendimiento?</li> <li>8. ¿Cuál es el principal activo o diferenciador de SIE-PUCP?</li> <li>9. ¿Conoces de otras personas/empresas/asociaciones que tienen una relación con SIE-PUCP similares a la suya? Mencione cuál es su relación con ellas</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°4</b>	Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. ¿Cuál es tu relación con SIE-PUCP? ¿Considera su relación fuerte o débil?</li> <li>11. ¿Qué trabajo o actividad realiza en conjunto con SIE-PUCP?</li> <li>12. ¿Cuál crees que ha sido la principal contribución de SIE-PUCP al ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>13. ¿Qué proyectos tiene el Estado para apoyar al ecosistema emprendedor y a las incubadoras?</li> <li>14. ¿Cuál es el fin de los fondos concursables que ofrece el Estado? ¿En qué sentido considera han contribuido?</li> <li>15. ¿Cómo Estado existe información sobre el impacto de su apoyo a las incubadoras de negocio? ¿En el caso de SIE?</li> </ol>

**Tabla F8: Entrevista a profundidad N° 7**

<b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 7</b>	
<b>ACTOR - ASOCIACIONES</b>	
<b>OBJETIVO N°1</b>	Desarrollar los conceptos de incubadoras de negocios y ecosistema emprendedor con base a la revisión bibliográfica realizada.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué entiende por una incubadora de negocios y cuál es su contribución al ecosistema emprendedor?</li> <li>2. ¿Cuál crees que es el valor agregado de un emprendimiento que ha pasado por una incubadora de negocios?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°2</b>	Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Se considera un actor del ecosistema emprendedor? si es así ¿Cuál es su rol principal?</li> <li>4. ¿Cuáles son las limitaciones que encuentra un emprendedor en el ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>5. ¿Cuáles son los hitos que han generado un cambio dentro del ecosistema emprendedor y en cuáles de estos ha contribuido la labor que realiza?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°3</b>	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué es lo que conoce de la actividad que realiza SIE-PUCP?</li> <li>7. Sobre SIE-PUCP ¿Cómo considera que apoyan al emprendimiento?</li> <li>8. ¿Cuál es el principal activo o diferenciador de SIE-PUCP?</li> <li>9. ¿Conoces de otras personas/empresas/asociaciones que tienen una relación con SIE-PUCP similares a la suya? Mencione cuál es su relación con ellas</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°4</b>	Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. ¿Cuál es tu relación con SIE-PUCP? ¿Considera su relación fuerte o débil?</li> <li>11. ¿Qué trabajo o actividad realiza en conjunto con SIE-PUCP?</li> <li>12. ¿Cuál crees que ha sido la principal contribución de SIE-PUCP al ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>13. ¿Qué proyectos tiene el Estado para apoyar al ecosistema emprendedor y a las incubadoras?</li> <li>14. ¿Existen otros mecanismos de apoyo que se hayan generado por la creación de la asociación?</li> <li>15. ¿Manejan algunos indicadores sobre el desarrollo del ecosistema en el Perú?</li> </ol>

**Tabla F9: Entrevista a profundidad N° 8**

<b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 8</b>	
<b>ACTOR - ACELERADORAS</b>	
<b>OBJETIVO N°1</b>	Desarrollar los conceptos de incubadoras de negocios y ecosistema emprendedor con base a la revisión bibliográfica realizada.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué entiende por una incubadora de negocios y cuál es su contribución al ecosistema emprendedor?</li> <li>2. ¿Cuál crees que es el valor agregado de un emprendimiento que ha pasado por una incubadora de negocios?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°2</b>	Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Se considera un actor del ecosistema emprendedor? si es así ¿Cuál es su rol principal?</li> <li>4. ¿Cuáles son las limitaciones que encuentra un emprendedor en el ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>5. ¿Cuáles son los hitos que han generado un cambio dentro del ecosistema emprendedor y en cuáles de estos ha contribuido la labor que realiza?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°3</b>	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué es lo que conoce de la actividad que realiza SIE-PUCP?</li> <li>7. Sobre SIE-PUCP ¿Cómo considera que apoyan al emprendimiento?</li> <li>8. ¿Cuál es el principal activo o diferenciador de SIE-PUCP?</li> <li>9. ¿En qué consiste el trabajo de aceleración que realizan? ¿En qué partes difiere o se asemeja al trabajo que quiere implementar SIE-PUCP?</li> <li>10. ¿Conoces de otras personas/empresas/asociaciones que tienen una relación con SIE-PUCP similares a la suya? Mencione cuál es su relación con ellas</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°4</b>	Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. ¿Cuál es tu relación con SIE-PUCP? ¿Considera su relación fuerte o débil?</li> <li>12. ¿Qué trabajo o actividad realiza en conjunto con SIE-PUCP?</li> <li>13. ¿Cuál crees que ha sido la principal contribución de SIE-PUCP al ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>14. ¿Qué beneficios considera traen los procesos de aceleración frente a uno de incubación como SIE-PUCP?</li> <li>15. ¿Qué tipos de trabajos realizados con SIE-PUCP consideran pueden ser impulsados para el desarrollo del ecosistema peruano?</li> </ol>

**Tabla F10: Entrevista a profundidad N° 9**

<b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 9</b>	
<b>ACTOR - GRUPOS CORPORATIVOS</b>	
<b>OBJETIVO N°1</b>	Desarrollar los conceptos de incubadoras de negocios y ecosistema emprendedor con base a la revisión bibliográfica realizada.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué entiende por una incubadora de negocios y cuál es su contribución al ecosistema emprendedor?</li> <li>2. ¿Cuál crees que es el valor agregado de un emprendimiento que ha pasado por una incubadora de negocios?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°2</b>	Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Se considera un actor del ecosistema emprendedor? si es así ¿Cuál es su rol principal?</li> <li>4. ¿Cuáles son las limitaciones que encuentra un emprendedor en el ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>5. ¿Cuáles son los hitos que han generado un cambio dentro del ecosistema emprendedor y en cuáles de estos ha contribuido la labor que realiza?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°3</b>	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué es lo que conoce de la actividad que realiza SIE-PUCP?</li> <li>7. Sobre SIE-PUCP ¿Cómo considera que apoyan al emprendimiento?</li> <li>8. ¿Cuál es el principal activo o diferenciador de SIE-PUCP?</li> <li>9. ¿Qué aspectos de SIE-PUCP considera deben ser repetidos por otras incubadoras? ¿Considera su tiempo en el mercado una de sus principales ventajas?</li> <li>10. ¿Conoces de otras personas/empresas/asociaciones que tienen una relación con SIE-PUCP similares a la suya? Mencione cuál es su relación con ellas</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°4</b>	Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. ¿Cuál es tu relación con SIE-PUCP? ¿Considera su relación fuerte o débil?</li> <li>12. ¿Qué trabajo o actividad realiza en conjunto con SIE-PUCP?</li> <li>13. ¿Cuál crees que ha sido la principal contribución de SIE-PUCP al ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>14. ¿Qué proyectos tienen para apoyar al ecosistema emprendedor y a las incubadoras?</li> <li>15. ¿Qué planes futuros hay con SIE-PUCP en beneficio de los emprendimientos?</li> </ol>

**Tabla F11: Entrevista a profundidad N° 10**

<b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 10</b>	
<b>ACTOR - APOYO EN GESTIÓN</b>	
<b>OBJETIVO N°1</b>	Desarrollar los conceptos de incubadoras de negocios y ecosistema emprendedor con base a la revisión bibliográfica realizada.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué entiende por una incubadora de negocios y cuál es su contribución al ecosistema emprendedor?</li> <li>2. ¿Cuál crees que es el valor agregado de un emprendimiento que ha pasado por una incubadora de negocios?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°2</b>	Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Se considera un actor del ecosistema emprendedor? si es así ¿Cuál es su rol principal?</li> <li>4. ¿Cuáles son las limitaciones que encuentra un emprendedor en el ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>5. ¿Cuáles son los hitos que han generado un cambio dentro del ecosistema emprendedor y en cuáles de estos ha contribuido la labor que realiza?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°3</b>	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué es lo que conoce de la actividad que realiza SIE-PUCP?</li> <li>7. Sobre SIE-PUCP ¿Cómo considera que apoyan al emprendimiento?</li> <li>8. ¿Cuál es el principal activo o diferenciador de SIE-PUCP?</li> <li>9. ¿Conoces de otras personas/empresas/asociaciones que tienen una relación con SIE-PUCP similares a la suya? Mencione cuál es su relación con ellas</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°4</b>	Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. ¿Cuál es tu relación con SIE-PUCP? ¿Considera su relación fuerte o débil?</li> <li>11. ¿Qué trabajo o actividad realiza en conjunto con SIE-PUCP?</li> <li>12. ¿Cuál crees que ha sido la principal contribución de SIE-PUCP al ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>13. ¿Qué propuesta de mejora tendrías para SIE con el fin de mejorar su rendimiento en el ecosistema emprendedor?</li> <li>14. ¿Cuáles son las principales deficiencias que tiene SIE-PUCP, para con el trabajo que realiza con los incubados?</li> </ol>

**Tabla F12: Entrevista a profundidad N° 11**

<b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 11</b>	
<b>ACTOR – EMPRESAS DE INNOVACIÓN</b>	
<b>OBJETIVO N°1</b>	Desarrollar los conceptos de incubadoras de negocios y ecosistema emprendedor con base a la revisión bibliográfica realizada.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué entiende por una incubadora de negocios y cuál es su contribución al ecosistema emprendedor?</li> <li>2. ¿Cuál crees que es el valor agregado de un emprendimiento que ha pasado por una incubadora de negocios?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°2</b>	Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Se considera un actor del ecosistema emprendedor? si es así ¿Cuál es su rol principal?</li> <li>4. ¿Cuáles son las limitaciones que encuentra un emprendedor en el ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>5. ¿Cuáles son los hitos que han generado un cambio dentro del ecosistema emprendedor y en cuáles de estos ha contribuido la labor que realiza?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°3</b>	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué es lo que conoce de la actividad que realiza SIE-PUCP?</li> <li>7. Sobre SIE-PUCP ¿Cómo considera que apoyan al emprendimiento?</li> <li>8. ¿Cuál es el principal activo o diferenciador de SIE-PUCP?</li> <li>9. ¿Conoces de otras personas/empresas/asociaciones que tienen una relación con SIE-PUCP similares a la suya? Mencione cuál es su relación con ellas</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°4</b>	Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. ¿Cuál es tu relación con SIE-PUCP? ¿Considera su relación fuerte o débil?</li> <li>11. ¿Qué trabajo o actividad realiza en conjunto con SIE-PUCP?</li> <li>12. ¿Cuál crees que ha sido la principal contribución de SIE-PUCP al ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>13. ¿Cómo calificarías el trabajo de SIE PUCP?</li> <li>14. ¿Qué propuestas de mejoras tendrías para SIE, de tal manera que beneficie al ecosistema emprendedor?</li> <li>15. ¿Consideras que las redes de networking que posee SIE contribuyan al emprendimiento? Explicar de qué manera</li> </ol>

**Tabla F13: Entrevista a profundidad N° 12**

<b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 12</b>	
ACTOR - MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
<b>OBJETIVO N°1</b>	Desarrollar los conceptos de incubadoras de negocios y ecosistema emprendedor con base a la revisión bibliográfica realizada.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué entiende por una incubadora de negocios y cuál es su contribución al ecosistema emprendedor?</li> <li>2. ¿Cuál crees que es el valor agregado de un emprendimiento que ha pasado por una incubadora de negocios?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°2</b>	Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Se considera un actor del ecosistema emprendedor? si es así ¿Cuál es su rol principal?</li> <li>4. ¿Cuáles son las limitaciones que encuentra un emprendedor en el ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>5. ¿Cuáles son los hitos que han generado un cambio dentro del ecosistema emprendedor y en cuáles de estos ha contribuido la labor que realiza?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°3</b>	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué es lo que conoce de la actividad que realiza SIE-PUCP?</li> <li>7. Sobre SIE-PUCP ¿Cómo considera que apoyan al emprendimiento?</li> <li>8. ¿Cuál es el principal activo o diferenciador de SIE-PUCP?</li> <li>9. ¿Conoces de otras personas/empresas/asociaciones que tienen una relación con SIE-PUCP similares a la suya? Mencione cuál es su relación con ellas</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°4</b>	Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. ¿Cuál es tu relación con SIE-PUCP? ¿Considera su relación fuerte o débil?</li> <li>11. ¿Qué trabajo o actividad realiza en conjunto con SIE-PUCP?</li> <li>12. ¿Cuál crees que ha sido la principal contribución de SIE-PUCP al ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>13. ¿Cuáles fueron los comentarios del público ante el trabajo que realizaste con SIE?</li> <li>14. ¿Cuál crees que es un factor diferenciador en el trabajo con SIE-PUCP en relación con otras propuestas de incubadoras?</li> <li>15. ¿Cuál crees que son los planes a futuro por desarrollar en el Perú, de la mano de las incubadoras como SIE, para generar mayor cultura emprendedora?</li> </ol>

**Tabla F14: Entrevista a profundidad N° 13**

<b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD N° 13</b>	
<b>ACTOR - MUNICIPALIDAD</b>	
<b>OBJETIVO N°1</b>	Desarrollar los conceptos de incubadoras de negocios y ecosistema emprendedor con base a la revisión bibliográfica realizada.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué entiende por una incubadora de negocios y cuál es su contribución al ecosistema emprendedor?</li> <li>2. ¿Cuál crees que es el valor agregado de un emprendimiento que ha pasado por una incubadora de negocios?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°2</b>	Identificar la situación actual del ecosistema emprendedor peruano y los actores que lo conforman.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Se considera un actor del ecosistema emprendedor? si es así ¿Cuál es su rol principal?</li> <li>4. ¿Cuáles son las limitaciones que encuentra un emprendedor en el ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>5. ¿Cuáles son los hitos que han generado un cambio dentro del ecosistema emprendedor y en cuáles de estos ha contribuido la labor que realiza?</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°3</b>	Identificar los principales medios por los que el SIE-PUCP se involucra con el ecosistema emprendedor peruano
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué es lo que conoce de la actividad que realiza SIE-PUCP?</li> <li>7. Sobre SIE-PUCP ¿Cómo considera que apoyan al emprendimiento?</li> <li>8. ¿Cuál es el principal activo o diferenciador de SIE-PUCP?</li> <li>9. ¿Conoces de otras personas/empresas/asociaciones que tienen una relación con SIE-PUCP similares a la suya? Mencione cuál es su relación con ellas</li> </ol>
<b>OBJETIVO N°4</b>	Analizar el trabajo de la incubadora SIE PUCP, su interrelación con los actores del ecosistema emprendedor peruano y las bases de su contribución al emprendimiento y el ecosistema.
<b>PREGUNTAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. ¿Cuál es tu relación con SIE-PUCP? ¿Considera su relación fuerte o débil?</li> <li>11. ¿Qué trabajo o actividad realiza en conjunto con SIE-PUCP?</li> <li>12. ¿Cuál crees que ha sido la principal contribución de SIE-PUCP al ecosistema emprendedor peruano?</li> <li>13. ¿Cuál ha sido la acogida de este trabajo que se realizó con SIE?</li> <li>14. ¿Qué beneficios crees que trae al tu distrito o este tipo de iniciativas?</li> <li>15. ¿Cómo fue el proceso de trabajo con SIE- PUCP? Y ¿ha considerado planes futuros con respecto al emprendimiento en el distrito?</li> </ol>

## ANEXO G: Lista de incubadoras universitarias en Perú

**Tabla G1: Lista de incubadoras universitarias en Perú**

INCUBADORAS UNIVERSITARIAS
CIDE-Pontificia Universidad Católica del Perú
BIOINCUBA-Universidad Peruana Cayetano Heredia
Universidad Católica de Santa María
EMPRENDEUP- Universidad del Pacífico
Universidad de San Martín de Porres
Universidad de Piura
Universidad Peruana Unión
Universidad Privada de Tacna
Universidad Privada Antenor Orrego
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
USIL VENTURES-Universidad San Ignacio de Loyola
Universidad Católica San Pablo
Universidad de Piura
Universidad Continental (*)
Universidad Científica del Sur
Universidad ESAN
Universidad Privada Telesup
Universidad Jaime Bausate y Meza
Universidad Peruana Austral del Cusco
UTEC VETURES- Universidad de Ingeniería y Tecnología - UTEC
Universidad Latinoamericana CIMA
Universidad Privada Líder Peruana
INICTEL-UNI-Universidad Nacional de Ingeniería
1551-Universidad Nacional Mayor de San Marcos-UNMSM
C.E.C. Guamán Poma de Ayala
Universidad de Piura-UDEP
Universidad Científica del Sur - UCSUR
Universidad Tecnológica del Perú-UTP
JAKU EMPRENDE- Universidad Nacional de San Agustín
IncubaUNT- Universidad Nacional de Trujillo

## ANEXO H: Guía de encuestas aplicadas

### ENCUESTA SISTEMA DE INCUBACIÓN (SIE – PUCP)

*Somos alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la especialidad de Gestión y Alta Dirección, y nos encontramos realizando una tesis de investigación para obtener el grado de Licenciados. La presente encuesta tiene como objetivo identificar el rol de las incubadoras de negocio dentro del ecosistema emprendedor peruano a la luz del caso del Sistema de Incubación Empresarial (SIE) perteneciente al CIDE-PUCP. La información brindada será de vital importancia para nuestra investigación y será tratada solo con fines académicos.*

*Agradecemos de antemano el apoyo brindado.*

#### PARTE I

1. Nombre de emprendimiento
2. Giro del negocio
3. ¿En qué año ingresó a SIE-PUCP?
- 2014
- 2015
- 2016
- 2017
4. ¿Cuánto tiempo ha sido parte de SIE-PUCP como incubado?
  - Menor a un año
  - 1-2 años
  - Mayor a 2 años
5. ¿En qué etapa se encuentra del proceso de incubación?
  - Pre-Incubación
  - Incubación
  - Post-Incubación
6. SI ha marcado “Post –Incubación o Graduados”, ¿Cuándo ha sido su año de egreso de SIE-PUCP?
  - 2014

- 2015
- 2016
- 2017

7. ¿Cuáles fueron los motivos por los que ingresó a la incubadora? (Puede marcar más de una opción)

- Orientación en conocimiento
- Desarrollo de idea de negocio
- Redes de contacto
- Acercamiento a financiamientos

Otro: \_\_\_\_\_

8. ¿De qué manera llegaste a conocer sobre el Sistema de Incubación Empresarial (SIE-PUCP)?

- Redes Sociales
- Recomendaciones
- Página Web
- Eventos
- Publicidad en medios masivos (TV, Radio, Periódico y Revistas)

Otro: \_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es el principal diferenciador de SIE-PUCP en relación a otras incubadoras?

- Equipo Humano
- Networking
- Infraestructura
- Levantamiento de capital
- Marca de la incubadora

10. ¿Qué habilidades blandas desarrolló o está desarrollando en su estadía en la incubadora? (Puede marcar más de una opción)

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Resolución de conflictos

Otro: \_\_\_\_\_

11. ¿Qué servicios te fueron brindados por SIE-PUCP durante el proceso de incubación?

- Desarrollo de la idea de negocio
- Planificación estratégica del negocio
- Temas financieros y legales
- Marketing y ventas
- Mentoría y coaching
- Sinergias con otros incubados
- Acceso a red de negocios
- Laboratorios de validación Piscina Lab
- Participación en prensa
- Espacio de *co-working*
- Diseño gráfico de la PUCP

12. Con base a la pregunta anterior ¿Durante el proceso de incubación accedió a servicios adicionales? Mencione cuales

---

13. ¿Cuál considera las ventajas de una incubadora universitaria como SIE-PUCP? (Puede marcar más de una opción)

- El renombre de la universidad
- La infraestructura habilitada
- El apoyo de académicos y especialistas
- Las conexiones o redes de contacto
- Cercanía con otros emprendimientos

Otro: \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo valoras el apoyo de la incubadora en el desarrollo de su emprendimiento?

Nada Importante

Muy Importante

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## PARTE 2

*Como introducción a esta sección, es importante esclarecer el término “ecosistema emprendedor”.*

*El Ecosistema emprendedor es un conjunto de actores interrelacionados, los cuales promocionan y facilitan el accionar emprendedor en un país. Algunos ejemplos de actores pertenecientes al ecosistema emprendedor son: las incubadoras de negocios, emprendimientos, etc.*

15. Identifica. ¿Cuáles piensas que son los actores que facilitan el accionar emprendedor en ecosistema emprendedor peruano?

---

---

16. Con base a la pregunta anterior ¿Qué actor considera más relevante para el desarrollo de su emprendimiento?

---

17. ¿Considera a SIE-PUCP un actor importante del ecosistema en el desarrollo de emprendimientos?

- Sí, lo considero un actor importante
- No, hay otros actores más importantes

18. Si respondió SI en la pregunta anterior, ¿Cómo SIE- PUCP ha contribuido con el relacionamiento de su emprendimiento con el ecosistema? Explique brevemente

---

19. ¿Cuáles considera las principales limitantes del ecosistema emprendedor peruano? (Puede marcar más de una opción)

- Desarrollo de mercado
- Acceso a financiamiento
- Cultura emprendedora
- Políticas públicas de promoción de emprendimiento
- Capital humano calificado
- Instituciones de Apoyo

20. Teniendo en cuenta las limitantes ¿En qué contribuye o ha contribuido SIE-PUCP para la mejora del ecosistema emprendedor peruano? (Puede marcar más de una opción)

- Acercamiento con mercados potenciales
- Acercamiento con fuentes de financiamiento
- Promoción de la cultura emprendedora
- Impulso y fomento de políticas públicas a favor del emprendimiento
- Apoyo en la formación del emprendedor
- Trabajo conjunto con instituciones o *partners* de negocio

21. Teniendo en cuenta el trabajo que realiza SIE-PUCP ¿Qué oportunidades de mejora la incubadora debería de considerar para potenciar su labor en beneficio del ecosistema emprendedor?

---

22. ¿Recomendaría a la incubadora de negocios SIE-PUCP?

Nada Probable

Muy Probable

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

# ANEXO I: Emprendimientos en el proceso de incubación 2017

Figura I1: Emprendimientos en el proceso de incubación 2017



## ANEXO J: Resumen de actores identificados por emprendedores y actores

**Tabla J1: Resumen de actores identificados por emprendedores y actores**

	Actor	Pilar
Laboratorios de emprendimiento	Piscina Lab	Sistemas de soporte / Mentoría
	Interbank – “Victoria Lab”	
Empresa corporativa	BCP –“InnovaCXión”	Fondos y Financiamiento
	Scotiabank - “Digital Factory”	
	Seguros La positiva- Hackatones	
	Grupo Hochschild	
	Banco Interamericano de desarrollo	
Municipalidades	Municipalidad de San Isidro	Soporte Cultural
Centro de innovación	Animal Innovation	Sistemas de soporte / Mentoría
	Innova in house	
	American Business Trust	
Medios de comunicación	Revista gana más	
Aceleradoras	Wayra	Accesibilidad a mercados
	Aceleradora UTEC	
Emprendimientos	Go ambu	Soporte cultural
	Nutrishake	
	CinePapaya	
	Baruba	
Universidades	Pontificia Universidad Católica del Perú	Capital humano
	Universidad del Pacífico	
	Universidad Cayetano Heredia	
	Universidad de Ingeniería y Tecnología	
	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	
Inversionistas	PECAP	Fondos y Financiamiento
	Angel Ventures	
	Fondos de Universidad UTEC	
	BBCS capital	
Incubadoras	Emprende UP	Sistemas de soporte / Mentoría
	1551 incubadora	
	Utec Ventures	
	Inite –Uni	
	Bio Incuba	
	SIE-PUCP	
	Start Up UPC	
	PQS	
Estado	Ministerio de Producción	Gobierno y regulaciones
	StartUp Perú e Innóvate Perú	
	Corporación Financiera de Desarrollo – COFIDE	
	PerúEmprende	
	Concytec	
	SUNAT	
	Promperú	

Asociaciones y ONG	Asociación de Emprendedores del Perú – ASEP	Sistemas de soporte / Mentoría
	PerúIncuba	
	Endeavor	
	Swisscontact – Programa Suizo de Emprendimiento (Swiss EP)	
Organizadores de eventos	Lean Start Up Machine	Soporte Cultural
	Sup Summit	



## ANEXO K: Resumen de ideas claves sobre las ventajas de la incubadora de negocios SIE-PUCP

Tabla K1: Detalles de entrevistas realizadas a inversionistas

Ventajas	Resumen de ideas clave
Seguimiento económico del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Se tienen varios indicadores, pero el indicador más importante es la generación de ventas, porque quizás el lograr constituirse como empresa lo puedes hacer rápido, el tema de que ingresen al mercado, que estén teniendo clientes, que estén siendo sostenibles, creo que es eso a lo que apuntamos.”(Incubadora 2, comunicación personal, 15 de septiembre de 2017)</li> <li>- “Todo ha quedado entregado a Estado y como este entrega premios como subsidios pero no hay transparencia del uso del dinero. No existe también transparencia en el sentido de como usamos los fondos públicos, cuanta riqueza se generó o cuántos empleados hay en el total de empresas que hemos invertido o cuántos impuestos pagan” (Empresa Corp 1, comunicación personal, 18 de diciembre de 2017)</li> </ul>
Cercanía con otros emprendimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Encuentras algo que no se enseña en la universidad, los casos de éxito, los casos de fracaso” (Miembro pucp 5, comunicación personal, 21 de diciembre, 2017)</li> <li>- “Brinda mayor posibilidad de éxito, mediante el aumento de conocimientos técnicos y prácticos. Esto hace que más emprendedores los tomen como ejemplos y guías y se aventuren a emprender” (Municipalidad 1, comunicación personal, 11 de diciembre de 2017).</li> </ul>
Networking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Cuántas más alianzas tenga, me vuelvo de nuevo a la parte inicial de lo que decía del trabajo de las incubadoras que es buscar que todos los recursos floten alrededor de mi incubadora. Cuánto más de buena calidad tengas, lo que le das al emprendedor es mejor, la catapulta para que el otro salté más grande. Y es mejor entonces hacer convenios, <i>partnerships</i> con proveedores de software que te lo den gratuito; o potenciales empresas que vayan a ser clientes de esto. Todo ayuda que el emprendedor vaya más rápido” (Incubadora 6, comunicación personal, 3 de noviembre de 2017).</li> <li>- “En la post-incubación, se da el lanzamiento en redes, se vuelven <i>partners</i> con nuestros proveedores y no hay una deligación total con la incubadora” (Empresa Corp 1, comunicación personal, 18 de diciembre de 2017)</li> </ul>
Apoyo académico y de especialistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “En el SIE tienes un mayor intercambio de información, mayor aprendizaje y como los miembros del SIE forman parte también del comité que educa o son profesores entonces tienes una comunicación muy rica que convierte a muchas de las personas que estando dentro del SIE en mentores y mejores mentores en relacionamiento con el mercado” (Inversionista 2, comunicación personal, 2 de noviembre de 2017).</li> <li>- “La incubadora dispone de una materia humano importante para poder trabajar temas de emprendimiento y cuenta con ese portafolio dentro de la universidad// propios emprendimientos se vuelven parte del staff de la incubadora y aportan sus conocimientos” (Estado 1, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017).</li> <li>- “Tienen herramientas de formación continua que hacen que el emprendedor se encuentre más preparado” (Empresa Innova 2, comunicación personal, 8 de diciembre de 2017).</li> <li>- “Muchas personas que emprenden, no tienen formación en administración por ejemplo en negocios, sin embargo están tratando de sacar adelante un negocio. Esos vacíos son claramente llenados por SIE por que tiene una red de especialistas que ayuda en este sentido. Lo otro es acompañar al emprendedor a que ponga en marcha este proyecto, porque no es solo tener la idea sino ponerla en práctica.” (Mentor 1, comunicación personal, 6 de diciembre de 2017).</li> </ul>
El renombre de la universidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “La Universidad Católica, que es una de las primeras en la tabla de Universidades, le costó armar un modelo de incubación de empresas que ha sido conocido en el mundo por décadas” (Empresa corp 1, comunicación personal, 18 de diciembre de 2017).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Bueno es en parte una gran universidad es una gran ventaja una universidad con muchas facultades diferentes y muchos perfiles de emprendedores” (Asociación 2, comunicación personal, 10 de noviembre de 2017).</li> <li>- “El número de años y la experiencia que tiene en el mercado hace a la incubadora un gran elemento en el ecosistema” (Empresa innova 2</li> <li>- “Somos una universidad de 100 años, lo que le sobra es experiencia. En este sentido se suma a lo que te dije ¿no? Nosotros recogemos lecciones aprendidas de muchos” (Miembro PUCP 4, comunicación personal, 9 de noviembre de 2017).</li> <li>- “la Católica es una universidad grande que atiende a muchas personas, que tiene un posicionamiento años atrás, entonces ellos están llamados por la visibilidad que tiene la Católica a ser muy activos en los temas de emprendimiento y yo creo que lo están siendo” (Estado 2, comunicación personal, 19 de noviembre de 2017).</li> </ul>
--	---



## ANEXO L: Detalle de entrevistas realizadas

**Tabla L1: Detalles de entrevistas realizadas a inversionistas**

Entrevistado	Fecha	Duración
Inversionista 1	10/11/17	22:49 min.
Inversionista 2	02/11/17	34:19 min.

**Tabla L2: Detalles de entrevistas realizadas a incubadoras de Lima Metropolitana**

Entrevistado	Fecha	Duración
Incubadora 1	04/12/17	27:04 min.
Incubadora 2	15/09/17	32:09 min.
Incubadora 3	19/09/17	28:14 min.
Incubadora 4	16/12/17	19:34 min.
Incubadora 5	23/11/17	11:51 min.
Incubadora 6	03/11/17	24:17 min.

**Tabla L3: Detalles de entrevistas realizadas a incubadoras de provincia**

Entrevistado	Fecha	Duración
Incubadora Prov1	15/12/17	17:48 min.
Incubadora Prov2	14/12/17	19:02 min.

**Tabla L4: Detalles de entrevistas realizadas a instituciones del Estado**

Entrevistado	Fecha	Duración
Estado 1	4/12/17	29:47 min.
Estado 2	19/11/17	43:45 min.
Estado 3	04/12/17	41:17 min.
Estado 4	16/12/17	21:00 min.

**Tabla L5: Detalles de entrevistas realizadas a empresas corporativas**

Entrevistado	Fecha	Duración
Empresas Corp1	18/12/17	42:40 min.

**Tabla L6: Detalles de entrevistas realizadas a organizadores de eventos**

Entrevistado	Fecha	Duración
Organizadores 1	14/11/17	15:52 min.

**Tabla L7: Detalles de entrevistas realizadas a empresas de innovación**

Entrevistado	Fecha	Duración
Empresa Innova1	8/12/17	23:42 min.
Empresa Innova2	8/12/17	12:08 min.

**Tabla L8: Detalles de entrevistas realizadas a emprendedores incubados**

Entrevistado	Fecha	Duración
Emprendedor 1	20/11/17	14:23 min.
Emprendedor 2	15/11/17	22:46 min.

**Tabla L9: Detalles de entrevistas realizadas a miembros de la universidad**

Entrevistado	Fecha	Duración
Miembro PUCP 1	13/11/17	26:07 min.
Miembro PUCP 2	20/11/17	18:11 min.
Miembro PUCP 3	11/11/17	9:30 min.
Miembro PUCP 4	09/11/17	15:30 min.

**Tabla L10: Detalles de entrevistas realizadas a asociaciones**

Entrevistado	Fecha	Duración
Asociación 1	14/11/17	26:24 min.
Asociación 2	10/11/17	24:11 min

**Tabla L11: Detalles de entrevistas realizadas a Municipalidades**

Entrevistado	Fecha	Duración
Municipalidad 1	11/12/17	15:56 min.

**Tabla L12: Detalles de entrevistas realizadas a Mentores**

Entrevistado	Fecha	Duración
Mentor 1	06/12/17	29:45min
Mentor 2	21/12/17	27:15min

**Tabla L13: Detalles de entrevistas realizadas a Instituciones especializadas**

Entrevistado	Fecha	Duración
Instituciones1	24/11/17	24:56 min.

## ANEXO M: Ficha técnica – guía para la validación de hallazgos

Tabla M1: Ficha técnica – Especialistas

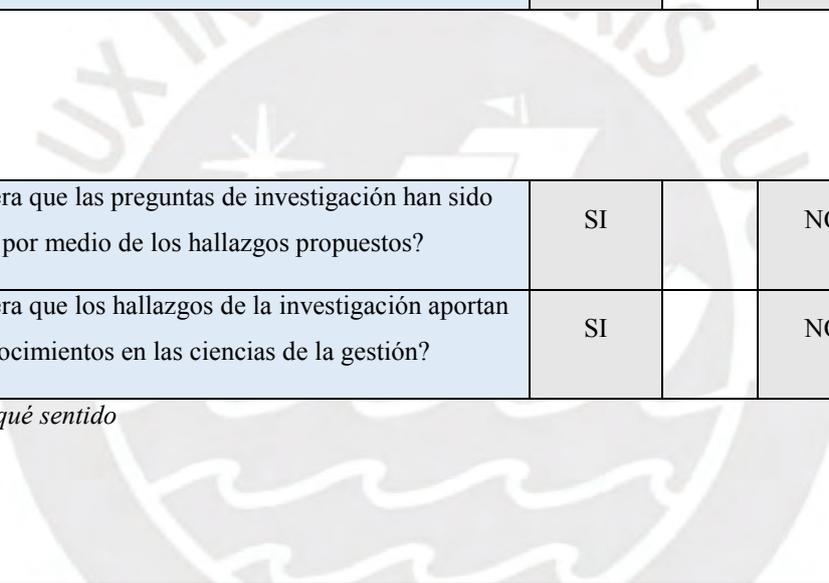
FICHA TÉCNICA	
Población	Entrevista aplicada a dos especialistas en el rubro de emprendimiento, incubación, crecimiento empresarial y ecosistema emprendedor; así como actores involucrados en el caso de estudio empleados como emprendimiento y miembro de la incubadora
Instrumento	Cuestionario
Tamaño de la muestra	4 guías aplicadas
Objetivo	Validar los hallazgos obtenidos en la investigación de campo
Fecha	Del 25 al 28 de abril del 2018
Lugar	Medio virtual



## ANEXO N: Guía para la validación de hallazgos

GUÍA DE VALIDACIÓN DE HALLAZGOS OBTENIDOS
---

*Esta guía ha sido elaborada con el fin de consultar los aspectos relacionados a los hallazgos obtenidos de la investigación titulada “El rol de las incubadoras universitarias dentro del ecosistema emprendedor peruano: Una aplicación para el sistema de incubación empresarial PUCP (SIE –PUCP. Agradecemos su colaboración.*

1. ¿Considera que se ha realizado una exposición clara de los hallazgos?	SI		NO	
				
2. ¿Considera que las preguntas de investigación han sido resueltas por medio de los hallazgos propuestos?	SI		NO	
3. ¿Considera que los hallazgos de la investigación aportan a los conocimientos en las ciencias de la gestión?	SI		NO	
<i>Explique en qué sentido</i>				
4. ¿Considera que la información recolectada de las entrevistas a actores del ecosistema proveen el valor necesario a la investigación?	SI		NO	
<i>¿Por qué?</i>				
5. ¿La investigación ha resultado valiosa al aportar elementos nuevos al conocimiento actual sobre las incubadoras de negocio universitaria dentro del ecosistema emprendedor peruano?	SI		NO	

<i>¿Por qué?</i>				
6. ¿Considera que los datos recolectados de los incubados del SIE-PUCP brindan información relevante sobre aspectos internos de la incubadora y su trabajo realizado?	SI		NO	
7. ¿Considera que los roles identificados en esta investigación se adecuan a la incubadora SIE-PUCP?	SI		NO	
<i>¿Por qué?</i>				
¿Cómo considera que la investigación propuesta puede apoyar a enriquecer la teoría actual sobre las incubadoras de negocio y el ecosistema emprendedor peruano?				
<i>Explique</i>				
En su experiencia, ¿cómo el estudio de caso de la incubadora de negocios SIE PUCP, puede contribuir a líneas futuras de investigación en el contexto peruano?				
<i>Explique</i>				

## ANEXO O: Respuestas de las guías de validación

Tabla O1: Guía de validación – especialista 1

GUÍA DE VALIDACIÓN DE HALLAZGOS OBTENIDOS
---

Esta guía ha sido elaborada con el fin de consultar los aspectos relacionados a los hallazgos obtenidos de la investigación titulada “El rol de las incubadoras universitarias dentro del ecosistema emprendedor peruano: Una aplicación para el sistema de incubación empresarial PUCP (SIE –PUCP. Agradecemos su colaboración.

**CODIFICACIÓN: Especialista 1**

**03 de mayo de 2018**

8. ¿Considera que se ha realizado una exposición clara de los hallazgos?	SI	x	NO	
Considero que se han expuesto las relaciones causa efecto en los hallazgos				
9. ¿Considera que las preguntas de investigación han sido resueltas por medio de los hallazgos propuestos?	SI	x	NO	
10. ¿Considera que los hallazgos de la investigación aportan a los conocimientos en las ciencias de la gestión?	SI	x	NO	
Al estar el ecosistema en etapa naciente los hallazgos son confirmaciones que la teoría ya predice pero brindan indicios desde la administración para la gestión de organizaciones en el caso seleccionado				
11. ¿Considera que la información recolectada de las entrevistas a actores del ecosistema proveen el valor necesario a la investigación?	SI	x	NO	
Considero que se ha conseguido entrevistas con los principales actores del ecosistema, así mismo las instituciones han sido bien identificadas en su campo de acción. Aunque podría decir que me extraño que dentro de los programas no figure el Regional Entrepreneurship Accelerator Program realizado con el MIT. Dentro de eventos no figura tampoco el Peru Venture Capital Conference, organizado por BID, UTEC y COFIDE.				
12. ¿La investigación ha resultado valiosa al aportar elementos nuevos al conocimiento actual sobre las incubadoras de negocio universitaria dentro del ecosistema emprendedor peruano?	SI	x	NO	
Definitivamente si permite validar las brechas actuales de las incubadoras, así como plantea opciones de solución a dichas brechas. Sin embargo en investigaciones futuras puede ser ampliado.				
13. ¿Considera que los datos recolectados de los incubados del SIE-PUCP brindan información relevante sobre	SI	x	NO	

aspectos internos de la incubadora y su trabajo realizado?				
14. ¿Considera que los roles identificados en esta investigación se adecuan a la incubadora SIE-PUCP?	SI	x	NO	
De alguna manera diría que sí, pero no conozco a profundidad las actividades de SIE PUCP. Sin embargo para la incubadora deben ser de gran utilidad.				
¿Cómo considera que la investigación propuesta puede apoyar a enriquecer la teoría actual sobre las incubadoras de negocio y el ecosistema emprendedor peruano?				
Así como el ecosistema está en una etapa inicial de desarrollo, las incubadoras también lo están. Recopilar información de modo estadístico y hacer un análisis de la información que resulta de dichas incubadoras es muy importante para tener factores de decisión que justifiquen eliminar o fortalecer servicios. Sin embargo como esbozo inicial ha brindado aspectos que son necesarios de explorar en investigaciones para realizar la recomendación anterior.				
En su experiencia, ¿cómo el estudio de caso de la incubadora de negocios SIE PUCP, puede contribuir a líneas futuras de investigación en el contexto peruano?				
Creo que el programa de incubadoras universitarias son bastante tradicionales y no contienen elementos de valor disruptivo que podrían ameritar una investigación. Siendo más ácido aún difícilmente podría identificar un caso de éxito en donde la incubadora fue el factor clave y no lo fue el modelo de negocio innovador o el equipo de fundadores. Creo que si es bueno para introducir mejoras en los servicios de las incubadoras como un incremento de valor de todos los actores del ecosistema.				



**Tabla O2: Guía de validación – especialista 2**

<b>GUÍA DE VALIDACIÓN DE HALLAZGOS OBTENIDOS</b>
--

Esta guía ha sido elaborada con el fin de consultarle a usted los aspectos relacionados a los hallazgos obtenidos de la investigación titulada “El rol de las incubadoras universitarias dentro del ecosistema emprendedor peruano: Una aplicación para el sistema de incubación empresarial PUCP (SIE –PUCP. Agradecemos su colaboración.

**CODIFICACIÓN: Especialista 2**

**5 de mayo de 2018**

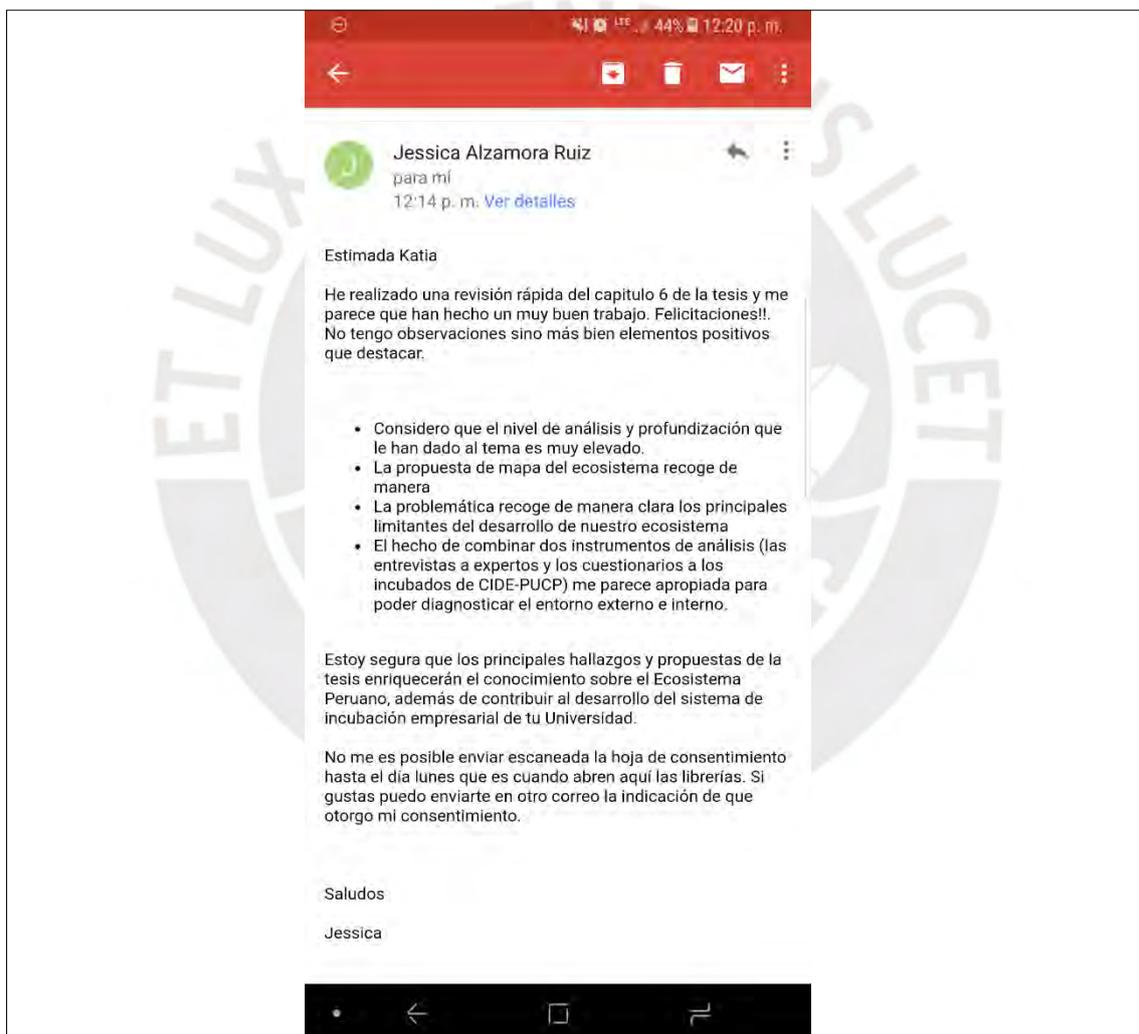
<b>VALIDACIÓN DE LOS HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>				
1. ¿Se ha realizado una exposición clara de los hallazgos?	SI	X	NO	
<p>Me parece que emplear como recurso el mapa potencial del ecosistema emprendedor les ha permitido realizar una exposición clara de los hallazgos. Considera que ha hecho las veces de hoja de ruta dejando al lector bastante clara la problemática que se afronta y los actores relevantes que intervienen.</p>				
2. ¿Considera que las preguntas de investigación han sido resueltas por medio de los hallazgos propuestos?	SI	X	NO	
3. ¿Considera que los hallazgos de la investigación aportan a los conocimientos en las ciencias de la gestión?	SI	X	NO	
<p>Definitivamente considero que los hallazgos contribuirán a enriquecer la literatura sobre la temática. Por otra parte, si bien cada uno de los actores del ecosistema cuenta con una idea clara de la problemática existente, hasta donde tengo conocimiento, no existe un estudio que integre toda esta situación con la problemática de incubación; y que a partir de ello se busque replicar un ecosistema en el contexto de una incubadora universitaria.</p>				
4. ¿Considera que la información recolectada de las entrevistas a actores del ecosistema proveen el valor necesario a la investigación?	SI	X	NO	

Si. Esto se evidencia en las citas de expertos que colocan en cada sección de la tesis. Todas ellas se complementan de manera bastante homogénea y contribuyen a tener un panorama claro de la situación que afrontan las incubadoras de negocio en el ecosistema emprendedor				
5. ¿La investigación ha resultado valiosa al aportar elementos nuevos al conocimiento actual sobre las incubadoras de negocio universitaria dentro del ecosistema emprendedor peruano?	SI	X	NO	
Si bien cada incubadora de negocio universitaria se rige por distintos contextos definidos por la Universidad de la cuál provienen, es casi seguro que la implementación de buenas prácticas como la identificación de actores relevantes y las propuestas para fortalecer el micro ecosistema emprendedor serán aplicables a diferentes instituciones de este tipo.				
6. ¿Considera que los datos recolectados de los incubados del SIE-PUCP brindan información relevante sobre aspectos internos de la incubadora y su trabajo realizado?	SI	X	NO	
7. ¿Considera que los roles identificados en esta investigación se adecuan a la incubadora SIE-PUCP?	SI	X	NO	
Me parece que están alineados y han sido correctamente validados.				
8. ¿Cómo considera que la investigación propuesta puede apoyar a enriquecer la teoría actual sobre las incubadoras de negocio y el ecosistema emprendedor peruano?				
Si bien el tema de ecosistemas emprendedores e incubadoras es bastante recurrente a nivel latinoamericano, en Perú, hasta donde sé, no existen estudios sobre modelos de incubadoras y microecosistemas de emprendimiento universitario.				
9. En su experiencia, ¿cómo el estudio de caso de la incubadora de negocios SIE PUCP, puede contribuir a líneas futuras de investigación en el contexto peruano?				

Considero que la implementación de la propuesta de ecosistema que plantean para el funcionamiento exitosos de la incubadora podría abrir pasos a nuevas investigaciones que realicen un diagnostico en un número mayor de incubadoras (un nivel agregado) y pueden identificar si todos estos elementos han sido relevantes, existen algunos otros o son mucho menos los necesarios.

Otra línea que podría abrirse a partir de la tesis es la de trabajar en relaciones que determinan el grado de desarrollo del ecosistema emprendedor universitario y su influencia en el éxito de los emprendimientos incubados.

**Figura O1: Respuesta a la guía de validación – especialista 2**



**Tabla O3: Guía de validación – emprendedor 1**

GUÍA DE VALIDACIÓN DE HALLAZGOS OBTENIDOS
---

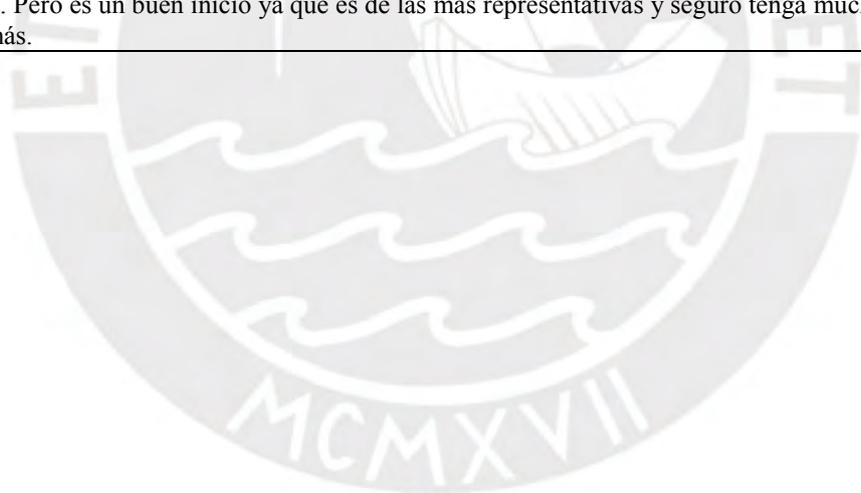
Esta guía ha sido elaborada con el fin de consultar los aspectos relacionados a los hallazgos obtenidos de la investigación titulada “El rol de las incubadoras universitarias dentro del ecosistema emprendedor peruano: Una aplicación para el sistema de incubación empresarial PUCP (SIE –PUCP. Agradecemos su colaboración.

**CODIFICACIÓN: Emprendedor 1**

**03 de mayo de 2018**

1. ¿Considera que se ha realizado una exposición clara de los hallazgos?	SI	x	NO	
Si considero que han sido condensados de una manera clara				
2. ¿Considera que las preguntas de investigación han sido resueltas por medio de los hallazgos propuestos?	SI	X	NO	
3. ¿Considera que los hallazgos de la investigación aportan a los conocimientos en las ciencias de la gestión?	SI	x	NO	
Yo estudie gestión y cuando tenía mis clases nunca me hablaron de las incubadoras y su labor en el crecimiento del país. Y por lo que me explicas es un tema nuevo en el entorno peruano, a pesar que CIDE tiene muchos años. También considero que es importante para los emprendedores conocer sobre los beneficios que ofrece una incubadora de negocios ya que si tenemos alguna deficiencia podemos tomar su ayuda para mejorar eso. A demás que el camino se hace mucho más llevadero y fácil				
4. ¿Considera que la información recolectada de las entrevistas a actores del ecosistema proveen el valor necesario a la investigación?	SI	x	NO	
Si claro. Según lo que me comentas, es información muy valiosa y de primera mano. Nadie mejor que ellos, que están en el día a día trabajando con emprendimientos para dar la información que necesitan. Ellos saben que son los actores, que es una incubadora y esas cosas. Más allá de que lo hayan leído en un libro (cosa que no creo que hayan hecho) lo saben porque trabajan con ellos.				
5. ¿La investigación ha resultado valiosa al aportar elementos nuevos al conocimiento actual sobre las incubadoras de negocio universitaria dentro del ecosistema emprendedor peruano?	SI	x	NO	
Bueno como dije, es una institución poco explorada y también poco conocida debido, creo yo, a que su alcance es limitado (pocos incubados) entonces por ejemplo la definición que ustedes plantean es buena y más personas podrán entender de qué se trata y su labor con los emprendedores. Según lo que me comentaste, considero que es importante que entiendan que no son una sola entidad en el ecosistema y que su trabajo no es todo lo que un emprendedor necesita, si bien ayuda mucho, no es todo. Hay muchas entidades más que si se unen pueden lograr grandes cosas.				

6. ¿Considera que los datos recolectados de los incubados del SIE-PUCP brindan información relevante sobre aspectos internos de la incubadora y su trabajo realizado?	SI	x	NO	
7. ¿Considera que los roles identificados en esta investigación se adecuan a la incubadora SIE-PUCP?	SI	x	NO	
<p>Bueno no todos. Hay algunos que aún faltan trabajar como el seguimiento que se les debe hacer a los incubados. Pero en general sí. Podría decir que es una incubadora que pertenece a una universidad y que presta servicios de mentoría al emprendedor. Para mí es clara la relación con la universidad por ejemplo, nosotros entramos al SIE por que dos de los socios somos alumnos de aquí. También la mayoría de los mentores son de la PUCP además de que se puede hacer uso de sus instalaciones entre otros.</p>				
<p>¿Cómo considera que la investigación propuesta puede apoyar a enriquecer la teoría actual sobre las incubadoras de negocio y el ecosistema emprendedor peruano?</p>				
<p>Me parece que es un buen primer acercamiento. Como dije, falta mucho por estudiar de este fenómeno porque para el Perú a un es nuevo. Los emprendedores inician por sí solos y es por eso que su proceso es mucho más largo y propenso a fallas. Si se conoce más sobre las incubadoras y su aporte en el ecosistema, los actores involucrados podrán aprovechar mejor la oportunidad.</p>				
<p>En su experiencia, ¿cómo el estudio de caso de la incubadora de negocios SIE PUCP, puede contribuir a líneas futuras de investigación en el contexto peruano?</p>				
<p>Tal vez se debería estudiar más incubadoras para entender de mejor manera a las incubadoras. Cada una es diferente. Pero es un buen inicio ya que es de las más representativas y seguro tenga mucha similitud con las demás.</p>				



**Tabla O4: Guía de validación – miembro de incubadora 1**

GUÍA DE VALIDACIÓN DE HALLAZGOS OBTENIDOS
---

Esta guía ha sido elaborada con el fin de consultar los aspectos relacionados a los hallazgos obtenidos de la investigación titulada “El rol de las incubadoras universitarias dentro del ecosistema emprendedor peruano: Una aplicación para el sistema de incubación empresarial PUCP (SIE –PUCP. Agradecemos su colaboración.

**CODIFICACIÓN: Miembro de incubadora 1**

**04 de mayo de 2018**

1. ¿Considera que se ha realizado una exposición clara de los hallazgos?	SI	x	NO	
Se ha realizado una exposición clara y los hallazgos obtenidos y me parecen interesantes. Asimismo, han encontrado los temas que deben servir al CIDE y a la universidad; ya que como deben saber el CIDE es una organización que sobrevive dentro de la universidad y no está considerado por la misma como un tema estratégico.				
2. ¿Considera que las preguntas de investigación han sido resueltas por medio de los hallazgos propuestos?	SI	X	NO	
3. ¿Considera que los hallazgos de la investigación aportan a los conocimientos en las ciencias de la gestión?	SI	X	NO	
Me parece que la investigación si significa un aporte a los conocimientos en las ciencias de la gestión. Sin embargo, la investigación está sirviendo únicamente al CIDE. Se podría considerar un alcance mayor en el futuro. De igual modo, esta información debería llegar a otras instancias decisorias en la universidad y a otras entidades similares que realizan sus actividades de forma paralela al CIDE para su uso.				
4. ¿Considera que la información recolectada de las entrevistas a actores del ecosistema proveen el valor necesario a la investigación?	SI	x	NO	
Claro. La mayoría de investigaciones se desarrollan principalmente con fuentes secundarias; el obtener de algún modo información primaria es de gran ayuda. Igual, esta información te ayuda a visualizar aspectos que quizás no sean posibles de conseguir por otros medios.				
5. ¿La investigación ha resultado valiosa al aportar elementos nuevos al conocimiento actual sobre las incubadoras de negocio universitaria dentro del ecosistema emprendedor peruano?	SI	x	NO	
Efectivamente, la investigación resulta valiosa ya que confirma aspectos positivos y oportunidades de mejora que la incubadora SIE PUCP podría haber considerado como una hipótesis, pero ahora se encuentra fundamentada en las opiniones de actores e incubados.				

6. ¿Considera que los datos recolectados de los incubados del SIE-PUCP brindan información relevante sobre aspectos internos de la incubadora y su trabajo realizado?	SI	x	NO	
7. ¿Considera que los roles identificados en esta investigación se adecuan a la incubadora SIE-PUCP?	SI	x	NO	
Los roles identificados se adecuan a la incubadora SIE PUCP, adicionalmente te recomendaría reagruparlo en forma de secuencia para mejorar su interpretación visual.				
¿Cómo considera que la investigación propuesta puede apoyar a enriquecer la teoría actual sobre las incubadoras de negocio y el ecosistema emprendedor peruano?				
Definitivamente la investigación enriquece la teoría actual sobre las incubadoras de negocio ya que se ha recabado información útil, considerando la información limitada sobre el desarrollo de nuestro ecosistema emprendedor peruano.				
En su experiencia, ¿cómo el estudio de caso de la incubadora de negocios SIE PUCP, puede contribuir a líneas futuras de investigación en el contexto peruano?				
El estudio realizado, sirve como una base inicial para futuras investigaciones y podría servir para la maestría de gestión y políticas de CTI, ya que es un tema central (incubación, emprendimiento, etc.)				

