



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración
Facultad de Ciencias Empresariales

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
INCUBADORA DE NEGOCIOS: CAMEX**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración**

**Presentado por
Luis Enrique Mendez Cabezas**

Asesora: Karen Weinberger

[0000-0003-3927-4570](tel:0000-0003-3927-4570)

Lima, abril 2022

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos 20 años, nuestro país ha tenido un sólido desempeño macroeconómico promovido por la modernización del consumo impulsando, el emprendimiento formal e informal. Sin embargo, la mayoría de estos emprendimientos no llegaban a desarrollarse. Esta situación fue paliada inicialmente a través de políticas públicas en pro al desarrollo del ecosistema de emprendimiento con un fuerte compromiso en priorizar emprendimientos de calidad que sean escalables, innovadores y de alto impacto.

Aunque la mejora en la calidad de los emprendimientos es significativa, el reporte sobre las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico elaborado por el Prodem, señala que en nuestro país existen otros componentes dentro del ecosistema emprendedor que siguen rezagados (Weinberger y Ortigueira, 2021, p. 346), entre ellos, la oferta de incubadoras y servicios similares y la educación.

Frente a esta realidad, la Cámara Peruana de Comercio Exterior – Camex, identifica la oportunidad de contribuir al desarrollo de un ecosistema de emprendimiento a través de “C-Incuba”, la primera incubadora de negocios cuyo fin es promover el surgimiento, crecimiento y desarrollo de empresas orientadas a la exportación. Camex es una organización no gubernamental con amplia experiencia en gestión del conocimiento exportador, cuenta con más de 90 docentes, 300 mil seguidores en Facebook, más de 2000 alumnos activos a nivel nacional, 724 mypes capacitadas, 90 asociados, alianzas estratégicas nacionales e internacionales y *know how* especializado en exportaciones. Camex utilizará las fortalezas de su cadena de valor y actividades de soporte, así como su *expertise* en exportaciones, y aprovechará las oportunidades que ofrecen los fondos estatales y el ecosistema exportador.

La estrategia de segmentación apunta a emprendedores a nivel nacional que no tienen experiencia exportadora, pero que cuentan con las siguientes características: (i) producto mínimo viable con alto potencial exportador, (ii) fuerte orientación hacia la exportación y, (iii) alta disposición para adquirir conocimiento mediante capacitaciones y mentorías.

Finalmente, el plan financiero determinó que la implementación de la incubadora de empresas contribuirá al crecimiento de las actividades y servicios que brinda Camex. Sin embargo, la implementación de C-Incuba como unidad de negocio dependerá de los recursos no reembolsables estatales para ser viable y sostenible.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
TABLAS	6
FIGURAS	7
ANEXOS	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO	10
1. 10	
2. 10	
3. 11	
4. 13	
5. 15	
6. 16	
CAPÍTULO II. SITUACIÓN POR MEJORAR	17
CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	18
1. 18	
1.1. 19	
1.2. 19	
1.2.1. 20	
1.2.2. 21	
1.2.3. 22	
2. 22	
2.1. 24	
2.2. 25	
2.3. 25	
2.4. 26	
2.5. 27	

2.5.1. 28

2.5.2. 28

2.5.3. 28

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

30

1. 30

1.1. 30

1.2. 30

1.3. 30

1.4. 30

1.5. 31

1.6. 32

1.7. 32

2. 33

2.1. 33

2.2. 34

2.3. 35

2.4. 36

2.5. 36

2.6. 37

3. 37

3.1. 37

3.2. 38

3.3. 39

3.4. 42

3.5. 43

3.6. 44

3.7. 45

3.8. 45

4. 46

4.1. 46

4.2. 46

4.3. 46

4.4. 50

CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA: ANÁLISIS FINANCIERO DE C-INCUBA	50
1.	51
2.	51
3.	53
4.	55
5.	57
6.	58
7.	59
8.	60
9.	63
9.1.	63
9.2.	64
9.3.	67
9.4.	68
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS	75

TABLAS

Tabla 1. Unidades de negocio de Camex	10
Tabla 2. Cantidad de colaboradores en Camex	12
Tabla 3. Alianzas estratégicas de Camex	14
Tabla 4. Incubadoras de empresas que han recibido financiamiento de ProInnovate	27
Tabla 5. Segmentación por modalidad exportadora según el Programa de Apoyo a la Internacionalización	29
Tabla 6. Matriz FODA	30
Tabla 7. Matriz de ventaja competitiva VRIO de C-Incuba	33
Tabla 8. Objetivos de marketing	34
Tabla 9. Mezcla de marketing	35
Tabla 10. Objetivos de operaciones	37
Tabla 11. Proceso de incubación según modalidad y convocatoria por año durante el periodo 2022-2026	38
Tabla 12. Características del programa de incubación	42
Tabla 13. Red de inversionistas potenciales	43
Tabla 14. Descripción de puestos	47
Tabla 15. Proyección de sueldos	49
Tabla 16. Objetivos financieros	50
Tabla 17. Presupuesto de marketing	52
Tabla 18. Proyección de ventas	54
Tabla 19. Presupuesto pre-operativo	57
Tabla 20. Presupuesto pre-operativo	58
Tabla 21. Presupuesto de recursos humanos	59
Tabla 22. Presupuesto de operaciones	60
Tabla 23. Estado de situación financiera	62
Tabla 24. Estados de resultados	63
Tabla 25. Flujo de caja de efectivo	66
Tabla 26. Evaluación financiera	67

FIGURAS

Figura 1. Ingresos según unidades de negocio	10
Figura 2. Organigrama de Camex	12
Figura 3. Competidores de Camex	13
Figura 4. Evolución de ingresos de Camex en Soles	15
Figura 5. Evolución de ingresos de Camex por unidad de negocio	15
Figura 6. Logotipo de la incubadora	36
Figura 7. Proyección de layout de oficinas compartidas	39
Figura 8. Plataforma especializada para el programa de incubación virtual	40
Figura 9. Proceso de incubación de empresas	41
Figura 10. Proceso de captación de mentores	43
Figura 11. Organigrama de C-Incuba	46
Figura 12. Proyección de incubados	56

ANEXOS

1. ANEXO A. Modelo de negocios.....75

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “Plan estratégico para la implementación de una incubadora de empresas para Camex” surge en respuesta a la necesidad de Camex de ampliar sus unidades de negocio y a la oportunidad de obtener fondos estatales para posicionar C-Incuba como la primera incubadora de empresas exportadoras en el ecosistema emprendedor de nuestro país que, pese a ser uno de los países más emprendedores a nivel mundial, tiene la tasa de fracaso de los emprendimientos con el tiempo de vida más corto. Esta problemática puede ser explicada por las exiguas capacidades gerenciales y conocimiento técnico de los fundadores; así como, por la limitación al acceso de financiamiento y red de contactos que contribuya a cultivar ecosistemas colaborativos e innovadores.

Camex, fundada en 2011, es una organización dedicada a internacionalización de las micro y pequeñas empresas que, a lo largo de su trayectoria de más de 10 años ha desarrollado recursos y capacidades que le permiten aprovechar la oportunidad de implementar la incubadora de empresas C-Incuba y postular a programas estatales para recaudar recursos y fondos no reembolsables, de ProInnovate.

El trabajo está organizado en seis capítulos. En el Capítulo I se describe el perfil competitivo de Camex. Para ello se detallan las capacidades y los recursos actuales de la organización, así como la visión de la organización. En el Capítulo II se plantea la situación por mejorar de Camex a partir de la descripción realizada previamente. Luego, en el Capítulo III se desarrolla la fundamentación teórica del proyecto, se describe el ecosistema de emprendimiento en Perú y la oportunidad de Camex para participar en el programa de ProInnovate. Posteriormente, en el Capítulo IV se presenta la propuesta de solución, es decir el plan para la implementación de la incubadora de empresas C-Incuba, donde se identifican y analizan las oportunidades del ecosistema emprendedor, las capacidades de la organización, así como las estrategias que contribuirían a la implementación de C-Incuba.

Luego, en el Capítulo V, se realiza la valoración de impacto de la propuesta basada en el análisis financiero de C-Incuba y se muestra la viabilidad económica y financiera.

Finalmente, en el Capítulo VI se recogen las conclusiones y se presentan algunas recomendaciones para la correcta implementación de la nueva unidad de negocio “C-Incuba” dentro de la organización Camex.

CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO

1. Descripción de la organización

La Cámara Peruana de Comercio Exterior - Camex es una organización no gubernamental creada el 2011 para promover la aceleración de la internacionalización de las mipymes a través de la gestión del conocimiento enfocado en las exportaciones. Asimismo, realiza distintos proyectos con agencias de cooperación internacional tales como Cesvi, Mancomunidad Regional, entre otras.

Camex capacita y asesora a micro y pequeñas empresas, principalmente del sector agroexportador, en temas de gestión empresarial, gestión del conocimiento, elaboración de proyectos, gestión de comercio exterior y difusión de eventos empresariales a nivel nacional.

2. Unidades de negocio

En la actualidad, Camex ofrece servicios de capacitación y asistencia técnica a dos segmentos de mercado, con distintos alcances geográficos, como se describe en la Tabla 1.

Tabla 1.
Unidades de negocio de Camex

Unidad de negocio	Escuela Camex	Asistencia técnica
Segmento	Estudiantes universitarios	Micro y pequeña empresa
Producto	Cursos virtuales	Consultorías y capacitaciones
Alcance geográfico	Nacional	Lima

Nota: Cámara Peruana de Comercio Exterior, 2021. Elaboración propia.

Figura 1
Ingresos según unidades de negocio



Nota: Cámara Peruana de Comercio Exterior, 2021. Elaboración propia.

Con respecto a los ingresos, como se muestra en el gráfico anterior, el 64% de los ingresos provienen de la escuela Camex y el 36%, provienen de servicios de asistencia técnica a las micro y pequeñas empresas.

Los servicios de asistencia técnica a micro y pequeños empresarios iniciaron desde la fundación de Camex en el año 2011. Los principales servicios son elaboración de identidad corporativa y marca, reingeniería de procesos productivos, estudio de mercado internacional, servicios de *bróker*, elaboración de planes de negocio internacional, entre otros.

Por otro lado, la escuela Camex inició en el año 2015 en respuesta a la falta de cursos teóricos-prácticos de comercio exterior para los estudiantes universitarios. Sin embargo, pronto los estudiantes y, otros nuevos segmentos de clientes conformado por profesionales y empresarios, demandaron otros cursos, por lo cual Camex diversificó su oferta de cursos virtuales ofreciendo nuevos cursos: Excel básico y profesional, Diseño gráfico, Fotografía profesional, Oratoria, *Bróker*, importa con éxito de China, entre otros.

Cabe destacar que, aunque la escuela Camex tiene mayor contribución a la facturación anual, esto se debe principalmente a que durante el confinamiento social obligatorio efecto de la pandemia Covid-19 muchos estudiantes y profesionales aprovecharon el tiempo disponible para actualizar sus conocimientos estudiando de forma virtual. Sin embargo, la organización mantiene el compromiso de asistencia técnica para la internacionalización de sus clientes, como parte de sus servicios.

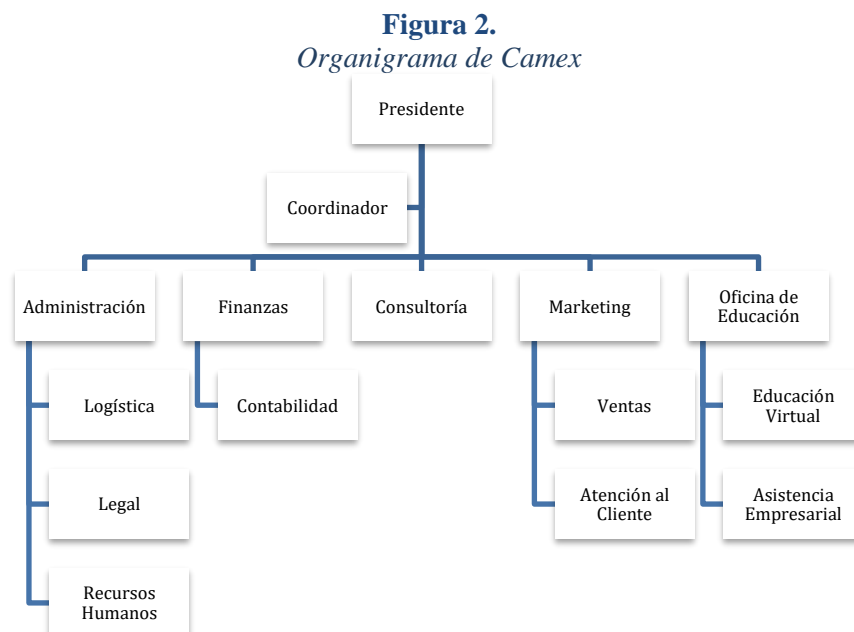
La unidad de negocio de Asistencia técnica genera ingresos a partir de consultorías y capacitaciones a los clientes y asociados. Éste último recibe diversos beneficios como capacitaciones gratuitas de 120 horas, estudios de mercado nacionales e internacionales, acceso a la red de contactos, entre otros. Para llegar a ser socio se debe pagar una suscripción anual de 299.00 Soles.

3. Equipo gerencial

El órgano máximo es el Consejo Directivo liderado por el Presidente Ejecutivo, cuyo rol es aprobar los planes formulados para la organización y para cada una de las unidades de línea y de soporte. Adicionalmente, se involucra en los proyectos claves de la organización que pertenecen a distintas áreas.

El *staff* gerencial conformado por los gerentes de Administración, Finanzas, Recursos Humanos, Marketing y Oficina de Educación, su responsabilidad es coordinar la ejecución de los planes de cada área y supervisar el trabajo de sus equipos.

Camex tiene una estructura de tipo funcional como se aprecia en el siguiente gráfico:



Fuente: Cámara Peruana de Comercio Exterior, 2021. Elaboración propia.

La cantidad de colaboradores según cada área se describe a continuación:

Tabla 2.
Cantidad de colaboradores en Camex

Área	Gerentes	Colaborador Tiempo Completo	Colaborador Tiempo Parcial	Colaborador por Servicio Específico	Total
Administración	1	1	1	-	3
Finanzas	1	1	-	-	2
Consultoría	1	5	2	-	8
Marketing	1	1	-	-	2
Oficina de educación	1	5	10	75	91
Total	5	13	13	75	106

Fuente: Cámara Peruana de Comercio Exterior, 2021. Elaboración propia.

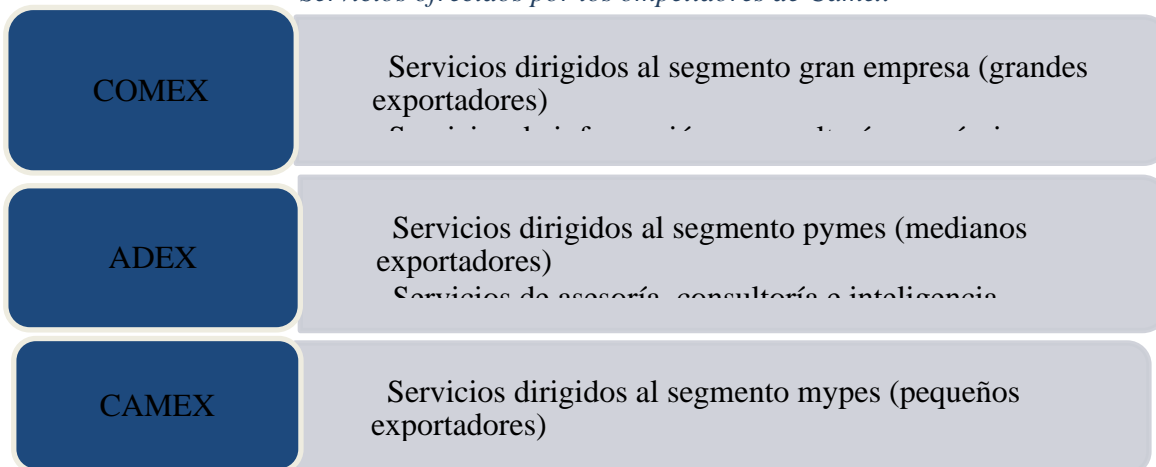
4. Análisis de la cadena de valor

Infraestructura, la organización cuenta con oficinas alquiladas en la ciudad de Lima sito en Calle German Schreiber Gulsmanco 276, San Isidro; en la cuales desarrolla de sus actividades comerciales y gerenciales. Asimismo, cuenta con auditorios y oficinas en las cuales se brindan capacitaciones empresariales.

Know how, acorde a su misión, Camex ha desarrollado capacidades y metodologías que se especializan en la internacionalización de las micro y pequeñas empresas a través de capacitaciones *ad hoc* y asistencia técnica para las exportaciones. Aunque existen competidores como Comex y Adex que se dirigen a los segmentos de gran y mediana empresa, respectivamente. Sin embargo, los servicios brindados no se ajustan a las necesidades de las mypes que requieren estudios de inteligencia de mercado y consultorías más fáciles de implementar por estar en una etapa inicial para exportar. Otro aspecto importante es el precio de los servicios que ofrecen Comex y Adex, que muchas veces son restrictivos y empujan a los pequeños exportadores a ser autodidactas y correr riesgos en sus actividades comerciales.

Figura 3.

Servicios ofrecidos por los ompetidores de Camex



Elaboración propia, 2021.

Tecnología, aunque en el sector de consultoras de comercio exterior no se requiere tecnología sofisticada, Camex desarrolló la plataforma de planes de negocio www.plan.org.pe para facilitar y monitorear la formulación de planes de negocio que puedan acceder a fondos públicos y privados.

Asimismo, en el año 2015 fue pionera en los cursos de comercio exterior de manera virtual en la modalidad síncrona y asíncrona.

Red de capacitadores, debido a su amplia oferta de cursos virtuales, Camex cuenta con más de 90 docentes disponibles con trayectoria mínima de 10 años de experiencia en áreas técnicas, empresariales y docencia universitaria que, además de facilitar los servicios de capacitación, también realizan función de mentoría.

Posicionamiento de marca, la Cámara Peruana de Comercio Exterior – Camex – es una marca posicionada como escuela virtual a nivel nacional que cuenta con casi 300 mil seguidores en Facebook, más de 2000 alumnos activos a nivel nacional, 724 mypes capacitadas y 90 socios.

Alianzas estratégicas, la organización mantiene alianzas con diferentes actores del ecosistema de emprendimiento que ofrecen oportunidades de colaboración para el cumplimiento de objetivos compartidos en la internacionalización de las mypes. En la siguiente tabla se describen las alianzas actuales:

Tabla 3.

Alianzas estratégicas de Camex

Institución	Nombre	Objetivo de Alianza
Universidades nacionales públicas	Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	Por la naturaleza de los proyectos (agroexportadores) en Ayacucho se requiere la alianza por la infraestructura (auditorios y oficinas), investigadores, docentes, entre otros. A la vez que el proyecto realizado apoyará a la comunidad de Ayacucho y a la comunidad estudiantil.
Universidad nacionales privadas	Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad César Vallejo	Alianzas realizadas principalmente para estudios y concursos públicos para investigaciones en comercio exterior para PromPerú. Asimismo, también se ha realizado capacitaciones, congresos, conferencias relacionados al comercio exterior.
Instituciones públicas	Sierra Exportadora, Promperu, Agroideas, Procompite, PINIA, Mancomunidad	Alianzas con el objetivo de brindar capacitaciones, asistencias y consultorías en comercio exterior a empresarios de ruta exportadora.
Universidades internacionales	Universidad a Distancia de Madrid	Alianzas para articulación de proyectos y planes de negocio en colaboración y representación en Perú para cursos y pasantías internacionales de línea académica.

ONG's internacionales	Cesvi Perú	Proyectos de cooperación internacional para articulación de planes de negocios exportadores de productos de castaña.
------------------------------	------------	--

Fuente: Cámara Peruana de Comercio Exterior, 2021. Elaboración propia.

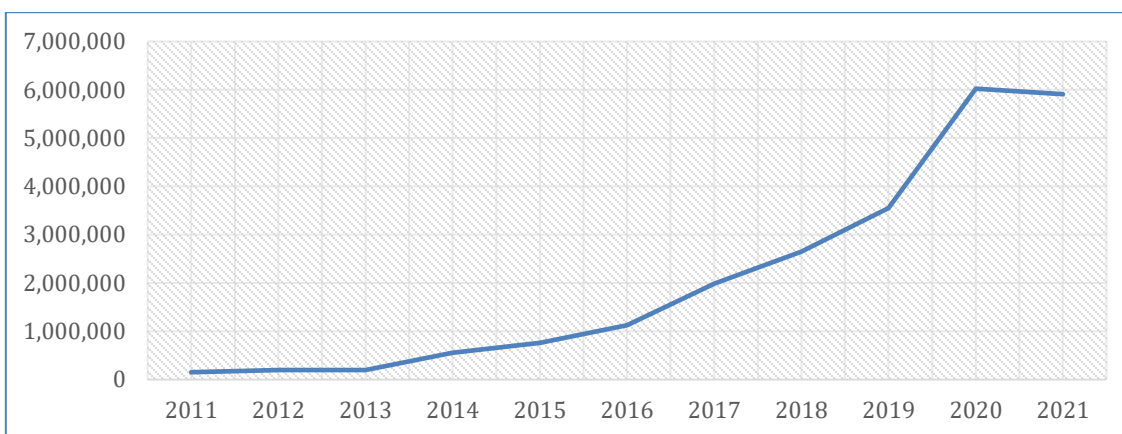
5. Análisis de situación financiera de Camex

La situación financiera de la organización se ha ido consolidando en los últimos 2 años gracias a la implementación de nuevas fuentes de ingresos como la escuela Camex.

Por otra parte, el nivel de endeudamiento de la organización es cero, lo cual indica la eficiencia en la generación de ingresos con recursos propios.

Figura 4.

Evolución de ingresos de Camex en Soles

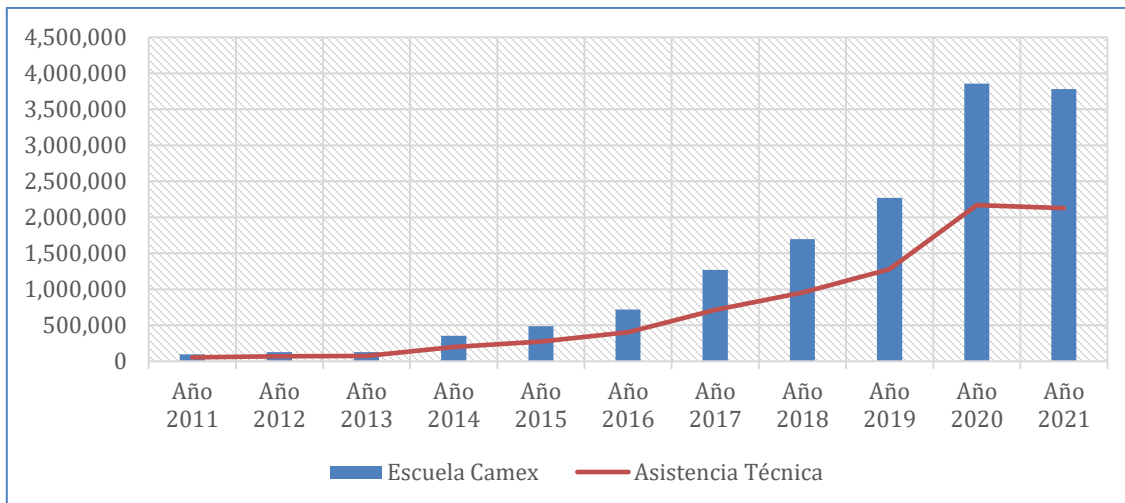


Fuente: Estados Financiero de Camex Periodo 2011 – 2021. Elaboración propia.

En el gráfico anterior se aprecia que Camex ha tenido un crecimiento sostenido desde su fundación, sin embargo, la proporción de los ingresos por cada unidad de negocio ha variado.

Figura 5.

Evolución de ingresos de Camex por unidad de negocio



Estados Financiero de Camex Periodo 2011 – 2021. Elaboración propia.

En la figura 5, se observa que durante el año 2020, la escuela Camex ha presentado una tasa de crecimiento superior a años previos, y en mayor proporción a los ingresos por Asistencia Técnica, explicado principalmente como consecuencia de la pandemia ocasionada por el Covid-19.

6. Estrategia competitiva

Según Porter (1980), las estrategias competitivas son las de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (en costos o diferenciación). La estrategia de Camex durante los últimos años ha sido de liderazgo en costos, dado que se han enfocado en buscar la mayor eficiencia posible, a fin de ofrecer precios más bajos que la competencia (Comex y Adex).

En líneas generales, Camex es una organización que, si bien ha logrado posicionarse como escuela virtual y ser económicamente sostenible desde su fundación en 2011, en la actualidad se enfrenta al reto de mantener su crecimiento y cumplir su misión como institución.

Por consiguiente, en respuesta a los servicios que demandan los emprendedores, a los recursos y capacidades de Camex, así como a su necesidad de generar más ingresos, y a la oportunidad de aprovechar los recursos no reembolsables (RNR) del Programa de Fortalecimiento de Entidades de Soporte al Emprendimiento de ProInnovate, se plantea la creación e implementación de C-Incuba, la incubadora de negocios de Camex, especializada en el surgimiento, crecimiento y desarrollo de empresas innovadoras, escalables y de alto impacto, con potencial exportador.

CAPÍTULO II. SITUACIÓN POR MEJORAR

La Cámara Peruana de Comercio Exterior – Camex, una organización no gubernamental con amplia experiencia en gestión del conocimiento exportador, amplia red con más de 90 docentes, alianzas estratégicas nacionales e internacionales y *know how* especializado en exportaciones. A lo largo de su vida institucional, ha construido fortalezas y capacidades que le han permitido tener un crecimiento económico sostenible.

En los últimos dos años, como se vio en el capítulo anterior, sus ingresos por la Escuela Camex, aumentaron significativamente, probablemente por las condiciones en las que se dio la pandemia. Sin embargo, ahora, enfrenta el reto de seguir creciendo en el contexto de la nueva normalidad.

En medio de esta nueva normalidad, también se ha visto una caída de la demanda interna, lo que afecta el desarrollo de las mypes y las obliga a pensar en nuevos mercados. Por ello, Camex identifica la oportunidad de seguir creciendo y contribuir a la internacionalización de las micro y pequeñas empresas, a través de la implementación de una nueva unidad de negocio: la incubadora de empresas “C-Incuba”. Esta incubadora promoverá el surgimiento, crecimiento y desarrollo de empresas exportadoras.

Esta nueva unidad de negocio, satisfará las necesidades de los emprendedores y asociados de Camex, atraerá a nuevos emprendedores y contribuirá a elevar el nivel de satisfacción de los mismos. Estas empresas, luego del proceso de incubación, integrarán la comunidad de emprendimiento, convirtiéndose en potenciales clientes de otros servicios que ofrece Camex.

C-Incuba permitirá mejorar el posicionamiento de marca por los servicios ofrecidos a emprendedores exportadores y nos vinculará con el ecosistema exportador y con el ecosistema de emprendimiento e

innovación del país, compuesto por: instituciones públicas a nivel nacional, ONGs internacionales que brindan fuentes de financiamiento, fondos de capitales ángeles, exportadores filántropos, entidades vinculadas a la innovación, instituciones académicas y una amplia red de contactos y mentores, en beneficio del empresario exportador .

Se espera que el efecto de esta unidad de negocio se vea reflejado en la mejora de la reputación de Camex, lo cual impacta en la venta de los servicios brindados por la organización; en la atracción de nuevos emprendedores y una mayor diversificación de los ingresos, lo que contribuye con el crecimiento orgánico y disminuye el riesgo de Camex y una mayor articulación con el ecosistema de emprendimiento e innovación del país, lo que redundará en una mayor promoción y difusión de la importancia de la actividad exportadora para el desarrollo del país.

CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. Los ecosistemas de emprendimiento

Los ecosistemas de emprendimiento están conformados por actores y factores que contribuyen al surgimiento, crecimiento y desarrollo de nuevas iniciativas empresariales. Según Mason y Brown (2014) un ecosistema de emprendimiento puede definirse como un conjunto de emprendedores interconectados (tanto potenciales como existentes), organizaciones empresariales (por ejemplo, empresas, capitalistas de riesgo, inversores informales, bancos), instituciones (universidades, agencias del sector público, organismos financieros) y procesos empresariales (por ejemplo, la tasa de creación de empresas, números de empresas de alto crecimiento, niveles de “espíritu empresarial de gran éxito”, número de empresarios en serie, grado de mentalidad de venderse dentro de las empresas y niveles de ambición empresarial) que se unen formal e informalmente para conectar, mediar y gobernar el desempeño dentro del entorno empresarial local. (p. 5)

Sin embargo, cada ecosistema es único, por lo cual los programas, instrumentos o políticas públicas de apoyo al desarrollo de estos deben plantearse en coordinación con los emprendedores y demás actores del ecosistema y no solo desde la literatura o las experiencias de otros ecosistemas (Weinberger y Ortigueira, 2021, p. 351).

Debido a la complejidad de estos ecosistemas, Theodoraki y Messeghem (2017) sugieren estudiarlos desde tres niveles o sistemas: (i) el ecosistema nacional de emprendimiento (ii) el ecosistema de apoyo emprendedor, y (iii) un ecosistema de incubadoras de empresas, las cuales operan con sus propias fortalezas y debilidades, capacidades y recursos, con el fin de vincular a los incubados con los ecosistemas de apoyo y de emprendimiento. Las incubadoras apoyan a los incubados en lo que

respecta a la identificación de oportunidades, la creación de empresas, la generación de conocimiento y el crecimiento y desarrollo del emprendimiento. (p.155)

En este modelo, más que elaborar una relación de atributos que influyen en el crecimiento y desarrollo de las *startups*, lo que se busca es identificar los recursos y capacidades locales que permitan dinamizar los ecosistemas de emprendimiento y generar una fuente de ventaja competitiva en una región geográfica determinada (Weinberger y Ortigueira, 2021).

1.1. Las *startups*

Tradicionalmente, el término *startup* ha sido asociado a toda nueva empresa que ingresa a un mercado. Sin embargo, Steve Blank definió *startup* como una organización temporal formada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable. (Weinberger y Ortigueira, 2021, p. 335).

Por otra parte, para Graham (2012) el concepto de *startup* puede ser entendido como una filosofía de negocios orientada al crecimiento de la empresa. Lo cual puede corroborarse en empresas tecnológicas como Tesla, Uber y Apple que son consideradas *startups* a pesar de tener muchos años en el mercado.

En este sentido, las micro y pequeñas empresas tradicionales pueden no ser consideradas *startups per se*; sin embargo, muchas de ellas tienen esa “filosofía de hacer negocios orientada fundamentalmente a crecer”.

1.2. Incubadoras de empresas

Hackett y Dilts (2004), definen a la incubadora de negocio como una instalación de espacio de oficina compartido que busca proporcionar a sus incubados (denominados portafolio, clientes o inquilinos) un sistema de gestión estratégica y de valor agregado que facilite recursos y disminuya el costo de un posible fracaso. En complemento, Mbewana y Buys (2007), enfatiza en las incubadoras de negocio su rol como fomentadoras de ideas de negocio y proveedora de una gama completa e integrada de servicios en un periodo establecido. Por otra parte, Eshun (2009) propone que las grandes corporaciones deben rediseñar agresivamente sus entornos organizacionales como una incubadora de negocios para aprovechar las oportunidades sociales y económicas nuevas y emergentes en el desarrollo y comercialización de nuevos productos, nuevos procesos y nuevos modelos de negocio,

entre otros. Por lo cual, las corporaciones requieren adoptar la incubación de empresas como estrategia para potenciar la creatividad, la innovación y el espíritu empresarial.

En este orden de ideas, se puede dilucidar que las incubadoras ofrecen una estructura de soporte mediante los servicios de asistencia empresarial para los equipos que lideran emprendimiento con nuevos modelos de negocios se conviertan en realidad con riesgos reducidos contribuyendo además a la comunidad de emprendimiento.

Acorde a Fernández et al. (2015) el proceso de incubación de empresas se puede desarrollar en tres fases que reúnen una amplia gama de servicios empresariales personalizados: pre-incubación, incubación y post-incubación.

La pre-incubación materializa una idea de negocio en una empresa legalmente constituida con un producto/servicio comercializable. Una cuestión clave en esta fase es la conformación y consolidación del equipo fundador y el desarrollo de un plan de negocios que analice la viabilidad comercial para la futura empresa (Fernández et al., 2015).

La fase de incubación se proporciona una variedad de servicios empresariales; por ejemplo, instalaciones esenciales como el espacio compartido, y de servicios empresariales intensivos en conocimiento cuya concentración genera ciertas sinergias y economías de escala como servicios financieros; servicios de desarrollo empresarial o servicios de información empresarial como consultoría, asesoramiento, etc.; servicios de redes; servicios de transferencia de tecnología, especialmente servicios de tecnología, investigación y ciencia; asistencia en comercio internacional y servicios de aterrizaje suave (Fernández et al., 2015). Asimismo, en esta etapa se forma la red de contactos, se establecen relaciones con inversionistas ángeles y se contribuye a generar comunidad.

En la fase de post-incubación, la relación con la incubadora continúa otorgando extensiones de servicios, como reforzar el modelo de ingresos y monetización, segmentación y adecuación de productos, entre otros; para la empresa graduada o manteniéndola dentro de la red (Fernández et al., 2015).

1.2.1. Perfil de incubadoras

De acuerdo con Grimaldi y Grandi (2005), la clasificación de las incubadoras de negocios considera cuatro categorías: (i) los centros de innovación de negocios, (ii) incubadoras de negocios independientes privadas, (iii) incubadoras corporativas privadas, y (iv) incubadoras de negocios universitarias. Sin embargo, debido a su actividad y fuente de financiamiento, la clasificación de las incubadoras de negocios se ha ampliado (Uribe y De Pablo, 2009), entre las cuales se encuentran las

siguientes: incubadoras clásicas o generales (también conocidas como centros de negocios), viveros industriales, centros de exportación, incubadoras tecnológicas, incubadora microempresa, incubadoras virtuales, incubadoras públicas, incubadoras privadas, incubadoras mixtas e incubadoras participativas (Mayer-Granados y Jiménez-Almaguer, 2007).

De acuerdo con lo anterior, podemos inferir que existen muchos tipos de incubadoras en todo el mundo. Dependiendo del entorno, las condiciones y los recursos disponibles, se puede diseñar un proyecto de incubadora para distintas empresas y/o emprendimientos.

Conforme lo anterior, se puede concluir que existen diferentes tipos de incubadoras según el entorno, las condiciones, las necesidades de los emprendedores y recursos del ecosistema emprendedor. Sin embargo, todas las incubadoras de empresas comparten ciertas características bien definidas. Etzkowitz (2002) enumera los siguientes elementos fundamentales y medidas de apoyo en una incubadora de negocios: (i) Existe un proceso de selección que motiva la mejora de los proyectos o ideas empresariales. (ii) Existe un espacio subsidiado (subvencionado), disponible por un periodo de tiempo determinado. (iii) Servicios compartidos que permiten que actividades de soporte se obtengan del exterior. (iv) Tutoría o supervisión. (v) Existencia de redes (*networks*). (vi) Mecanismos de financiación para empresas de nueva tecnología.

1.2.2. Indicadores clave de rendimiento o KPI's de las incubadoras

Como fue mencionado anteriormente, hay varios indicadores propuestos en la literatura para medir la efectividad de las incubadoras de empresas, Theodorakopoulos et al., (2014) identifican los siguientes indicadores: Tasa de ocupación de las incubadoras / nuevas firmas apoyadas, espacio de las incubadoras de empresas, empresas graduadas, nivel de financiamiento recibido por benefactores clave (Gobierno, industria, etc.), tasa de supervivencia de las empresas incubadas, crecimiento de ventas de las empresas, empleo (número de empleos formales y de calidad creados por las empresas incubadas). De otro lado, Çağrı Özmedir y Şehitoğlu (2013) encontraron que los investigadores consideran que la supervivencia de las empresas clientes, crecimiento de ventas de las empresas, crecimiento de empleo de las empresas, crecimiento de la utilidad de las empresas, incremento financiero de las empresas, crecimiento del pago de impuestos, crecimiento de exportaciones y el número de derechos de propiedad intelectual de las empresas, son indicadores apropiados. Sin embargo, apuntan que estos son relevantes para incubadoras instaladas en países innovadores y desarrollados, y no son aptos para medir el desempeño de las incubadoras en países en desarrollo (Granillo y Pérez, 2017).

En una posición diferente, Bergek y Norrman (2008) y el CSES (2002) indican que debe construirse un modelo general para que, a partir de este, puedan ser determinados los indicadores necesarios para medir la efectividad de las incubadoras de empresas. Así, coinciden que el modelo debe considerar ingresos, proceso y resultado. Partiendo de este modelo general, pueden ser medidas las incubadoras de empresas por su eficiencia (relación entre los ingresos financieros y los resultados, y su valor económico), efectividad (la medida en que han sido logrados los objetivos), relevancia (la comprobación en que son alcanzados los objetivos políticos), utilidad (la comprobación de que los servicios ofrecidos ayudan a los emprendimientos) y la sustentabilidad (sostener las operaciones y la durabilidad de los resultados obtenidos) (CSES, 2002). Los indicadores de relevancia son cualitativos y dependen de las prioridades de desarrollo regional (CSES, 2002).

1.2.3. Proceso de incubación de empresas

Dentro del proceso de incubación se identifican los siguientes subprocesos (Alba, 2015):

- **Sensibilización:** la sensibilización es un impulso al emprendimiento y a la cultura empresarial como estrategia de desarrollo en la sociedad. Su objetivo es transformar el proyecto de vida de las personas hacia el emprendimiento.
- **Identificación:** en esta etapa se da la elaboración de la idea, desarrollo y terminación del plan de negocios. El objetivo es desarrollar el plan de negocios y buscar la creación de la empresa.
- **Formulación:** Acompañamiento de las empresas en el proceso de implantación, operación y desarrollo de la empresa. Además, se conforma y consolida el equipo de fundadores. El objetivo es implementar y asesorar el plan de negocios.
- **Puesta en marcha:** Consolidación, seguimiento y supervivencia de la operación de la empresa. El objetivo es reformular el plan de negocio y sus estrategias.
- **Aceleración:** Asesoramiento integral enfocado a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos clientes. El objetivo es ampliar y generar valor agregado para la operación de las empresas (Vesga y Guerrero, s.f.).

2. El ecosistema de emprendimiento en el Perú

En la última década se han establecido **políticas públicas** e instrumentos de promoción de ciencia, tecnología e innovación a través de programas gubernamentales como CONCYTEC, ProCiencia, ProInnovate, Agroideas, PNIPA, StartUp Perú, entre otros.

Específicamente, el Programa de Fortalecimiento de Entidades de Soporte al Emprendimiento – PFESE está orientado a impulsar y fortalecer el ecosistema de emprendimiento en el Perú, enfocando su intervención en el fortalecimiento de dos tipos de participantes relevantes en el ecosistema: i) Incubadoras y Aceleradoras de Negocios y ii) Redes de Inversionistas Ángeles (StartUp Perú [SUP], 2021, p. 3).

Por otro lado, el desarrollo de ciencia, tecnología e innovación está respaldado y promovido por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, s.f.) y Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (PROINNOVATE, s.f.) mediante Ley 28303, Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - Ley 28613, Ley del CONCYTEC y Decreto Supremo N° 003-2014-PRODUCE, respectivamente.

En esta línea, este marco regulatorio aplica también para las aceleradoras de negocio al formar parte del ecosistema emprendedor y por el Programa de Fortalecimiento de Entidades de Soporte al Emprendimiento (StartUp Peru, 2021).

Asimismo, el **entorno económico** del ecosistema de emprendimiento se vio afectado por la pandemia del COVID-19, aunque desde un punto de vista optimista, aceleró la digitalización e impulsó el comercio electrónico. Luego de la tercera ola de contagios, conforme los esfuerzos por contener la pandemia por medio de la vacunación reduzca los contagios y se levanten las restricciones de movilidad, se prevé una recuperación de la economía global. De esta forma, se prevé que el producto bruto interno peruano se expanda hasta 4.3% durante el año 2022 (BCRP, 2021).

Desde el 2015, el gobierno ha incentivado y fortalecido el ecosistema de emprendimiento a través de la canalización de recursos, en un triple eje conformado por gobierno-universidad-empresa, para la creación de incubadoras y aceleradoras de negocios. Por su parte, el sector privado, a través de incubadoras de universidades privadas y programas de responsabilidad social corporativa, ha contribuido con dinamizar el ecosistema de emprendimiento.

Del mismo modo, el **entorno socio-cultural** que responde a la idiosincrasia emprendedora peruana ha demostrado que, pese a los estragos de la pandemia se incrementó el número de emprendimientos, convirtiendo esta etapa de crisis en oportunidad de desarrollo de micro y pequeños negocios. Incluso se han replanteado los modelos de negocio tradicionales impulsando la digitalización del canal de ventas, bancarización con pagos virtuales y transferencias electrónicas, servicio *delivery* o logística de última milla, la omnicanalidad, y uso de redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea.

Además, según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), la tasa de actividad emprendedora en etapa temprana (TEA) del Perú, que se refiere al porcentaje de la población, de entre 18 y 64 años de

edad, que se encuentra activamente en la puesta en marcha de un negocio del cual será dueño o copropietario, o que posee y gestiona un negocio en marcha y que ha pagado sueldos, salarios o cualquier otra retribución a los propietarios por un período no mayor de 42 meses (Serida et al., 2018), era superior al promedio de los países de Latinoamérica y del resto del mundo (Bosma y Kelley, 2019), lo cual indica que la idiosincrasia emprendedora en el país.

Un dato importante de la evolución del ecosistema de emprendimiento, más allá del número de empresa formalizadas, es el registro de marca que, entre enero y setiembre de 2021, hombres y mujeres, emprendedores y empresarios del país, solicitaron el registro de 31 475 marcas, lo que evidencia un incremento de 19.3% respecto al número de solicitudes de registro recibidas en similar periodo del 2020 (INDECOPI, 2021).

El **entorno e infraestructura tecnológico** del ecosistema de emprendimiento viene presentando mejoras sostenidas en la inversión en ciencia, tecnología e innovación (CTI), Perú invierte el 0.2% del PBI, porcentaje que se encuentra muy por debajo de países como Colombia, Chile o países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (López, 2020). Sin embargo, aunque la inversión es exigua, presenta un continuo y sostenido incremento anual, que incluye recursos propios y fondos de inversión afianzados en el Banco Mundial. En este sentido, el sector privado ha comprometido también más de 150 millones de soles para gastos en ciencia y tecnología que les conlleva beneficios tributarios.

Finalmente, las nuevas empresas originadas por los emprendimientos, e incluso las empresas tradicionales, buscan romper el paradigma empresarial entre empresa y medio ambiente con modelos de negocios **ecoamigables y sustentables** que el mercado demanda. Por su parte, el gobierno ha implementado la plataforma Huella de Carbono Perú que contribuye a acelerar la implementación del desafío climático junto con la reactivación económica con bajas emisiones y resiliente al clima.

2.1. Cultura emprendedora

Según Serida et al. (2020), en el informe Global Entrepreneurship Monitor Perú 2018 – 2019, explica que la tasa de emprendimiento en etapa temprana (TEA, por sus siglas en inglés) está definida como el nivel de prevalencia de los individuos entre 18 y 64 años activamente involucrados en la creación de una iniciativa emprendedora, ya sea en la fase previa al nacimiento del negocio (emprendedores nacientes) o en la fase en que poseen y gestionan su propia iniciativa empresarial y pagan remuneraciones durante menos de 42 meses (emprendedores nuevos).

En Perú, los resultados de este estudio indican que el índice TEA alcanzó un valor de 22.4%. Este valor sitúa a la economía peruana en el quinto puesto a nivel global y en el tercero en Latinoamérica y el Caribe, siendo superada únicamente por Guatemala (27.5%) y Chile (25.1%). La TEA en Perú mantiene una tendencia relativamente estable en los últimos 18 años pese a la existencia de variaciones en el PBI per cápita.

La TEA es un indicador con mayor relevancia que otros debido a que la mayor cantidad de riesgos internos y externos que amenazan la supervivencia de los emprendimientos se presentan en esta etapa. Una vez concluida, se espera que el emprendimiento esté lo suficientemente consolidado como para ser considerado estable.

2.2. Perfil del tipo de emprendimiento

Principalmente, se identifica que la decisión de emprender un negocio puede estar guiada por dos tipos de motivaciones: necesidad u oportunidad. En el primer caso, se busca generar ingresos propios para subsistir ante situaciones de desempleo o ante la disconformidad con las condiciones que ofrece un trabajo como dependiente. Mientras que en el segundo caso se actúa impulsado por la identificación de oportunidades en el mercado y el interés en aprovecharlas o por el deseo de cumplir aspiraciones personales.

El informe detalla dos aspectos claves del emprendimiento por oportunidad, los cuales permiten comprenderlo con mayor precisión: si la iniciativa fue llevada a cabo como resultado de un deseo de independencia laboral, o por el interés de incrementar los ingresos personales; siendo esta última la que mejor explica (57%) la iniciativa de emprender.

Otra forma de clasificar a los tipos de emprendimiento se basa en su grado de tecnología, así tenemos emprendimientos tradicionales, de tecnología intermedia y de alta tecnología (Serida et al., 2020).

2.3. Perfil de los emprendedores peruanos

Según el último estudio realizado por Ipsos (2021) denominado Perfil del Emprendedor Peruano del Bicentenario refiere que la edad promedio del emprendedor es de 40 años, 6 de cada 10 son mujeres, el 44% se ubica en Lima Metropolitana, y laboran en promedio, 60 horas a la semana (Emprender, 2021).

La familia es un actor clave para el emprendimiento y para la continuidad del negocio ya que representa un soporte emocional y económico. Asimismo, en la nueva normalidad derivada de la pandemia, el 61% de los emprendedores vende por internet, siendo WhatsApp el medio más usado

para acercar el negocio a los clientes. Con respecto a la modalidad de transacción que utilizan los emprendedores, el 66% de los microempresarios acepta pagos electrónicos mediante yape (27%), transferencias o depósitos (22%), tarjetas (14%), otros (Andina, 2021).

En la misma línea, a pesar de la pandemia, el 80% de los emprendedores es optimista con respecto al futuro, quieren expandir sus negocios y tienen planes de adquirir o mejorar equipos o insumos. El 46% se financiará con sus propios ahorros, mientras que un 55% lo hará mediante un préstamo de una entidad financiera (banco, caja o financiera), y un 9% a través de un préstamo a familiares o amigos.

Otra de las características es que a pesar que el 50% de los emprendedores peruanos cuenta con estudios superiores, existe una alta disposición para adquirir conocimiento mediante capacitaciones. Así, el 92% de emprendedores busca capacitarse, siendo las áreas más demandadas: contabilidad y manejo de ingresos/egresos 46%, Marketing y publicidad 43%, y manejo de medios virtuales de ventas 26%.

2.4. Incubadoras de empresas en Perú

Inicialmente, el ecosistema de emprendimiento fue apoyado principalmente por algunas organizaciones del sector privado como una alternativa para el desarrollo económico desde finales de la década de 1980. Así es el caso de la Universidad del Pacífico que, mediante programas como el PEG (Programa de Entrenamiento Gerencial), estableció como requisito para obtener el bachillerato en las carreras de Administración y Contabilidad que los egresados identificaran una oportunidad de mercado y, mediante la puesta en marcha de una empresa, generaran puestos de trabajo y produjeran bienes o servicios en beneficio de la sociedad (Schwalb, Grosse, y Simpson, 1988).

Según Weinberger y Ortigueira (2021) desde los años 90 comienza a gestarse el ecosistema emprendedor peruano con la participación del sector privado. Inicialmente, las incubadoras de empresas estaban asociadas a universidades, pero no realizaban mayor trabajo colaborativo entre sí, hasta que en el año 2006 se logró consolidar la Asociación Peruana de Incubadoras de Empresas – PERUINCUBA, con la finalidad de agremiar a las incubadoras de empresas, representarlas y velar por sus intereses.

No obstante, no fue hasta el año 2014 en que el gobierno peruano a través del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad – InnóvatePerú, definió una primera línea formal de apoyo a las incubadoras de empresas otorgando fondos no reembolsables para la creación de incubadoras de empresas y fortalecer las capacidades de las incubadoras que ya se encontraban en

operación, con el objetivo de dar el primer paso en la generación de un ecosistema nacional de emprendimiento (Buiza, 2017, p. 52).

Después de describir el ecosistema de emprendimiento y el papel fundamental de las incubadoras, se requiere analizar el mercado donde compiten, cooperan e interactúan, y con esto, identificar los segmentos y perfiles.

En nuestro país existen diferentes incubadoras de empresas para potenciar a los emprendedores y emprendimientos cada uno con sus particularidades en cuanto a misión y origen; sin embargo, no existe una incubadora orientada al desarrollo de emprendimientos exportadores. A continuación, se presenta una lista de incubadoras de empresas que han recibido financiamiento del Programa de InnóvatePerú, hoy denominado ProInnóvate, entre los años 2015 y 2021.

Tabla 4.

Incubadoras de empresas que han recibido financiamiento de ProInnóvate

Incubadoras
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1551 Perú (UNMSM) ▪ Bioincuba (UPCH) ▪ Centro de Emprendimiento, ▪ CIDE PUCP ▪ Emprende UP ▪ Endeavor ▪ Hub UDEP ▪ Incubagraria ▪ IncubaUNT ▪ Innovacion y Desarrollo de la UPT ▪ JAKU - EMPRENDE UNSA ▪ Kickstart Peru ▪ LIQUID VENTURE STUDIO ▪ STARTUP UNI ▪ StartUp UPC ▪ Usil Ventures ▪ Utec Ventures ▪ Wayra Perú ▪ Wichay UC

Elaboración propia, 2021.

2.5. Clasificación de empresas

2.5.1. Por nivel de ventas

De acuerdo con cifras de la Enaho 2020, publicada por el INEI, el sector privado en el Perú está conformado, principalmente por micro y pequeños negocios¹. En 2020, el 95% de los empleadores en el país dirigían una mype.

2.5.2. Por ubicación geográfica

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) durante el primer trimestre del año 2021, el número de empresas activas registradas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos ascendió a 2 millones 838 mil 494 empresas. La distribución porcentual de empresas en el país indica que los distritos de la Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao concentran el mayor número de empresa (INEI, 2021).

Así se tiene que, durante el primer trimestre del año 2021, se crearon 26 mil 877 empresas en el departamento de Lima, que representó el 39,0% del total, le siguen los departamentos de La Libertad (6,1%), Arequipa (6,0%), Piura (4,8%), Cusco (4,4%), Puno (4,2%) y Lambayeque (4,0%), entre las principales (INEI, 2021).

2.5.3. Por actividad exportadora

En el primer semestre de 2021, el número de empresas que exportaron fue de 6,064, cifra que representó un incremento de 20.4% con respecto a similar periodo del 2020 y 3.1% mayor con respecto a similar periodo del 2019. Según tamaño de empresa, el 67.3% del total fueron microempresas, el 26.1% pequeñas, el 1.3% medianas y el 5.3% grandes (Adex, 2021).

Asimismo, el Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) que, se enmarca en el Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2025, identifica a 4 tipos de beneficiarios para cada modalidad de acceso a los fondos de financiamiento: (i) emprendimiento exportador, (ii) potenciamiento de exportaciones, (iii) consolidación de la actividad exportadora, (iv) implantación

¹ La clasificación del tamaño de las empresas se basa en la Ley N° 30056, según la cual una microempresa tiene ventas anuales hasta 150 UIT, una pequeña empresa entre 150 a 1700 UIT, una mediana empresa entre 1700 a 2300 UIT y una gran empresa más de 2300 UIT.

comercial (PAI, 2020). En la siguiente tabla se puede apreciar la segmentación según modalidad exportadora del programa.

Tabla 5.

Segmentación por modalidad exportadora según el Programa de Apoyo a la Internacionalización

Modalidad	Segmento
Emprendimiento exportador	Orientada a empresas que no tienen experiencia exportadora, pero que cuentan con un producto con alto potencial exportador.
Potenciamiento de exportaciones	Orientada a empresas que no son exportadores regulares, pero que cuentan con cierta experiencia exportando y que buscan atender en mayor medida la demanda internacional.
Consolidación de la actividad exportadora	Orientada a las empresas que son exportadores regulares, que ya cuentan con una importante experiencia en la atención de mercados internacionales.
Implantación comercial	Orientada a apoyar a empresas con exportaciones regulares, con conocimiento significativo en la atención de mercados internacionales y con intenciones de llevar a cabo su implantación comercial en el exterior.

Fuente: PAI, 2020.

Para concluir, el análisis interno y externo de Camex permite identificar la oportunidad de postular a fondos estatales del programa ProInnovate, dados los actuales recursos y capacidades de Camex, lo que contribuirá a su sostenibilidad a través de la implementación de la incubadora de empresas bajo la marca C-Incuba, como una nueva unidad de negocio.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

1. Plan estratégico de C-Incuba

En virtud de lo descrito de la cadena de valor de Camex, se presenta la oportunidad de seguir contribuyendo a su misión de internalización de las mypes a través de servicios de incubación de empresas exportadoras.

1.1. Visión

Ser la mejor incubadora de negocios exportadores reconocida por impulsar el desarrollo de la comunidad emprendedora local con responsabilidad social y ambiental.

1.2. Misión

Promover la internacionalización de micro y pequeñas empresas con potencial exportador a través del programa de incubación.

1.3. Objetivos estratégicos

- Ser reconocidos por la calidad de los servicios de incubación para nuevas empresas exportadoras.
- Lograr la sostenibilidad de C-Incuba en los próximos 5 años.

1.4. Matriz FODA

Luego de analizar el perfil competitivo de Camex, la tabla 7 resume las fortalezas y debilidades que, por economía de alcance, la organización puede utilizar para implementar la incubadora de empresas. Por otra parte, las oportunidades y amenazas describen los factores externos que pueden afectar la implementación de C-Incuba como una unidad estratégica de Camex.

Tabla 6.
Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Red de 90 docentes	

<ol style="list-style-type: none"> 2. Expertise en educación virtual (a distancia) 3. <i>Know how</i> especializado en exportaciones 4. Marca Camex con larga trayectoria y reconocida por los empresarios exportadores por su <i>expertise</i> en comercio exterior 5. Miembro de la IUCAB² 6. Plataforma especializada para desarrollar planes de negocio 7. <i>Networking</i> nacional e internacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con los recursos para capital semilla o financiamiento 2. No cuenta con una red de inversionistas 3. Modelo de ingresos dependiente de subsidios estatales 4. Costos fijos altos 5. La cantidad de oficinas compartidas alquiladas son limitadas
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas públicas orientadas a fortalecer el ecosistema emprendedor 2. Alta orientación al emprendimiento 3. Crecimiento de la industria exportadora 4. Fondos públicos para fortalecimiento de incubadoras 5. Nicho de mercado desatendido 6. Fomento de las exportaciones 7. Disminución de la demanda interna que motiva a exportar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política 2. Débil tasa de crecimiento PBI 3. Facilidad de cambio de incubadora 4. Amenaza de nuevos competidores en un ecosistema creciente 5. Disminución de presupuesto público para el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento 6. Fuerte crecimiento de la tasa de inflación 7. Inestabilidad del tipo de cambio

Elaboración propia, 2021.

1.5. Estrategias de negocio a partir del FODA

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permite generar iniciativas estratégicas con las que se definirán el plan estratégico y operativo fijando el rumbo estratégico a seguir.

Estrategias Fortalezas – Amenazas

² CAMEX es la única institución en Latinoamérica acreditada por IUCAB- INTERNATIONALLY UNITED COMMERCIAL AGENTS AND BROKERS.

- Diferenciar y posicionarse como la primera opción de incubadora para mypes exportadoras.
- Crear una comunidad de emprendimientos exportadores.

Estrategias Debilidades – Amenazas

- Mantener y reducir los costos fijos de la incubadora.
- Fortalecer y/o buscar otras fuentes de ingresos.
- Desarrollar la red de inversionistas para los incubados.
- Concretar alianzas con otras redes de inversionistas para presentación de los emprendimientos.

Estrategias Fortalezas – Oportunidades

- Implementar estrategias de captación agresivas para posicionarse en el nicho de mercado.
- Atraer a emprendedores de la comunidad actual de Camex, que cumplan con el perfil de segmentación, para el programa de incubación.
- Ofrecer un programa de incubación diferenciado y enfocado en mypes exportadoras.
- Concretar alianzas y/o asociaciones con otras incubadoras

Estrategias Debilidades – Oportunidades

- Realizar alianzas estratégicas con fondos de inversión ángel o de riesgo.
- Implementar estrategias de posicionamiento para captar y fidelizar a los clientes del nicho de mercado.

1.6. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva se basa en enfoque por diferenciación, dado que ofrece el programa de incubación de empresa orientado exclusivamente a emprendedores con potencial exportador, por lo cual la cadena de valor desarrollada se diferencia de las demás incubadoras que están orientadas al mercado interno.

1.7. Proyección de la ventaja competitiva de C-Incuba

Mediante la metodología de la matriz Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización – VRIO se proyecta llegar a desarrollar la ventaja competitiva que se describe en la siguiente tabla:

Tabla 7.

Matriz de ventaja competitiva VRIO de C-Incuba

Recursos y capacidades	Características				Implicancias estratégicas
	V	R	I	O	
Red de mentores	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
Know how especializado	SI	NO			Paridad competitiva
Oficinas compartidas	SI	NO			Paridad competitiva
No brinda capital semilla o financiamiento	NO				Desventaja competitiva
Red de inversionistas	NO				Desventaja competitiva
Soporte del proceso de incubación con canal digital	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
Alianzas estratégicas con diversos agentes del ecosistema de emprendimiento	SI	NO			Paridad competitiva
Modelo de ingresos dependiente de subsidios estatales	NO				Desventaja competitiva
Posicionamiento de marca	NO				Desventaja competitiva
Networking nacional e internacional	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal

Elaboración propia, 2021.

En esta primera etapa, C-Incuba basa su ventaja competitiva en tres factores: (i) red de mentores, (ii) soporte del proceso de incubación con canal digital, y (iii) *networking* nacional e internacional. Sin embargo, se proyecta centrar la ventaja competitiva en mejorar el soporte tecnológico del proceso de incubación con canal digital para tener mayor cobertura del programa de incubación.

Para concluir, es pertinente indicar que Camex como organización, y dada la naturaleza de sus actividades, utilizará sus recursos y capacidades para lograr reducir el costo promedio del servicio de incubación y centrarse en cerrar las brechas respecto al acceso al financiamiento y red de inversionistas que requieren los incubados.

2. Plan de marketing de C-Incuba

2.1. Objetivos de marketing

En línea con el planeamiento estratégico, los objetivos que persigue el plan de marketing de C-Incuba para el periodo 2022-2026 se encuentran enfocados en:

Tabla 8.

Objetivos de marketing

	Objetivo	Plazo			Indicador	Herramienta
		2022	2024	2026		
P o s i c i o n a m i e n t o	Posicionar a C-Incuba en el <i>Top of Mind</i> como incubadora de emprendimientos de exportación	20%	45%	65%	% de emprendedores que consideren a C-Incuba como primera opción	Encuesta a los potenciales emprendedores
	Alcanzar determinada presencia en redes sociales	20,000 <i>likes</i>	100,000 <i>likes</i>	200,000 <i>likes</i>	Número de likes y seguidores	Facebook / Instagram
C a l i d a d	Alcanzar un grado de satisfacción en los incubados graduados	8	9	10	Puntaje en los atributos que miden la calidad del servicio (1 al 10)	Encuesta a los incubados graduados
C r e c i m i e n t o	Alcanzar una cantidad total de incubados de X por año	120	145	170	Cantidad de incubados	Registro de inscripción
	Alcanzar recaudar un nivel de recursos no reembolsables de S/ X	0	642,000	642,000	Recursos no reembolsables en soles	Estado de resultados
	Alcanzar graduar a X% de los incubados	80%	90%	95%	% de graduados	Memoria descriptiva

Elaboración propia, 2021.

2.2. El servicio de incubación de empresas

C-Incuba, a través del programa de incubación de 12 meses, tiene como propuesta de valor contribuir a la formalización y consolidación de equipos emprendedores a nivel nacional que cuenten con producto mínimo viable y que desde su fundación estén orientados a la exportación

2.3. Mezcla de marketing

La mezcla de marketing está elaborada con el objetivo de posicionar la marca dentro del ecosistema de emprendimiento como incubadora de empresas, y así atraer al mejor talento y a los equipos con mayor potencial exportador en el país.

Tabla 9.
Mezcla de marketing

Servicio	<p>Incubación de empresas exportadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formalización de empresas ▪ Inteligencia comercial exportadora ▪ Asesoría, consultoría y asistencia técnica en comercio exterior ▪ Oficinas compartidas ▪ Servicios de <i>back office</i> y secretariado ▪ Búsqueda de socios estratégicos y recursos financieros ▪ Mentores del rubro exportador, cada mentor tendrá a cargo a dos equipos incubados. <p>Se realizará dos convocatorias anuales: i) cerrada, disponible para postular una vez al año en julio, (ii) abierta, disponible para postular durante todo el año.</p>
Precio	<p>El servicio de incubación tendrá tres tipos de precios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precio para socio Camex: S/ 2,800.00 anual 2. Precio para antiguo incubado: S/ 3,000.00 anual 3. Precio para nuevo incubado: S/ 3,500.00 anual <p>El precio promedio asciende a S/ 3,100.00 soles anual.</p>
Plaza	<p>C-Incuba cuenta con oficinas compartidas y el <i>expertise</i> de educación virtual respaldada por Camex para el servicio de incubación.</p> <p>El programa de incubación tiene dos modalidades: (i) presencial, ejecutado dentro de las instalaciones y oficina compartidas ubicadas en la ciudad de Lima, (ii) virtual, en canal digital para llegar a nivel nacional.</p>

Promoción	<p>Las redes sociales serán el principal medio de comunicación y ventas con sus potenciales clientes. El <i>community manager</i> será el moderador y asistirá a los clientes durante el proceso de postulación.</p> <p>Los potenciales incubados pueden provenir de las siguientes fuentes identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Comunidad Camex (ii) Estudiantes egresados y/o graduados de escuela de negocios de la Universidad del Pacífico (como prueba piloto) (iii) Emprendedores referidos por otras incubadoras (iv) Emprendedores reclutados a través de las campañas de marketing <p>Por otro lado, los eventos de sensibilización³ serán de vital importancia para conectar y afianzar lazos con diferentes actores del ecosistema de emprendimiento, que además servirá a atraer a potenciales incubados e inversionistas ángel. La comunidad actual de Camex se fortalecerá con los servicios de incubación para la generación de una nueva comunidad emprendedora con visión exportadora.</p> <p>Además, es importante contratar a un <i>influencer</i> del ecosistema de emprendimiento e impulsar el marketing boca a boca.</p>
------------------	--

Elaboración propia, 2021.

2.4. Estrategia de segmentación

Los clientes objetivos son emprendedores a nivel nacional que tienen nula o muy poca experiencia exportadora, pero que cuentan con las siguientes características: (i) cuentan con un producto mínimo viable con alto potencial exportador, (ii) fuerte orientación hacia la exportación y, (iii) alta disposición para adquirir conocimiento mediante capacitaciones y mentorías.

2.5. Marca la incubadora

La marca nominativa de la incubadora de empresas se denominará C-Incuba.

Figura 6.
Logotipo de la incubadora

³ Los eventos de sensibilización y difusión son el medio más rápido y poderoso de crear y afianzar comunidad, algunos ejemplos famosos son el Google I/O, Macworld Conference y Expo, PlatziConf, entre otros.

C-Incuba

empresarios exportadores

Elaboración propia, 2021.

2.6. Estrategia de posicionamiento

La estrategia busca que C-Incuba sea reconocida por impulsar el surgimiento, crecimiento y desarrollo de empresas con visión exportadora desde su fundación.

3. Plan de operaciones de C-Incuba

3.1. Objetivos de operaciones

Los objetivos del presente plan se muestran en la siguiente tabla enfocados en el costo, flexibilidad, calidad y entrega.

Tabla 10.
Objetivos de operaciones

	Objetivo	Plazo			Indicador	Herramienta
		2022	2024	2026		
C o s t o	Reducir los gastos operativos en X% por año	N/A	10%	25%	Gasto operativo anual / Total de gasto operativo del periodo anterior	Estado de Ganancias y Pérdidas
F l e x i b i l i d a d	Responder en X% a la demanda adicional de incubados referidos de otras incubadoras	20%	40%	75%	Incubados referidos / Total de incubados	Estadística
E n t r e	Maximizar la cantidad de incubados financiados por las inversionistas privados	25%	40%	60%	Incubados financiados / Incubados graduados	Estadística

g a						
C a l i d a d	Alcanzar determinado nivel de satisfacción (mentores e incubados)	80%	90%	100%	% de incubados y mentores satisfechos	Encuesta

Elaboración propia, 2021.

3.2. Proceso de incubación de empresas

El proceso de incubación incluye 6 subprocesos que se detallan en el gráfico 8.

- i. Identificación de potenciales incubados, se realizan las convocatorias y se reciben las postulaciones.
- ii. Selección de incubados, de las postulaciones recibidas se analiza el perfil del emprendedor, el emprendimiento y el producto mínimo viable.
- iii. Pre-incubación, se evalúa el plan de negocio y la propuesta de valor, además se perfila el producto mínimo viable y se formaliza la empresa.
- iv. Incubación, se define el modelo de negocio y se elabora el estudio de inteligencia comercial exportador. En esta se propone y designa dos equipos incubados para cada mentor.
- v. *Demoday*, evento que se realiza una vez al año y donde los incubados se gradúan al exponer sus emprendimientos a un panel de expertos y potenciales inversionistas.
- vi. Seguimiento, se realiza para monitorear el desempeño y crecimiento de los incubados y sus emprendimientos, posterior a recibir el programa de incubación.

La proyección de atención en el programa de incubación es de 120 incubados por año que se dividen según la convocatoria y la modalidad en la siguiente tabla:

Tabla 11.

Proceso de incubación según modalidad y convocatoria por año durante el periodo 2022-2026

Incubación de empresas		Convocatoria	
		Abierta	Cerrada
Modalidad	Presencial	Oficina compartida Alcance: Lima Aplicación: Durante todo el año, corte anual Duración: 12 meses	Oficina compartida Alcance: Lima Aplicación: julio de cada año Duración: 12 meses Cantidad de incubados: 20

		Cantidad de incubados: 5	
	Virtual	Soporte virtual Alcance: Nacional Aplicación: Durante todo el año, corte mensual Duración: 12 meses Presencial: 1 Semana Cantidad de incubados: 95	No aplica

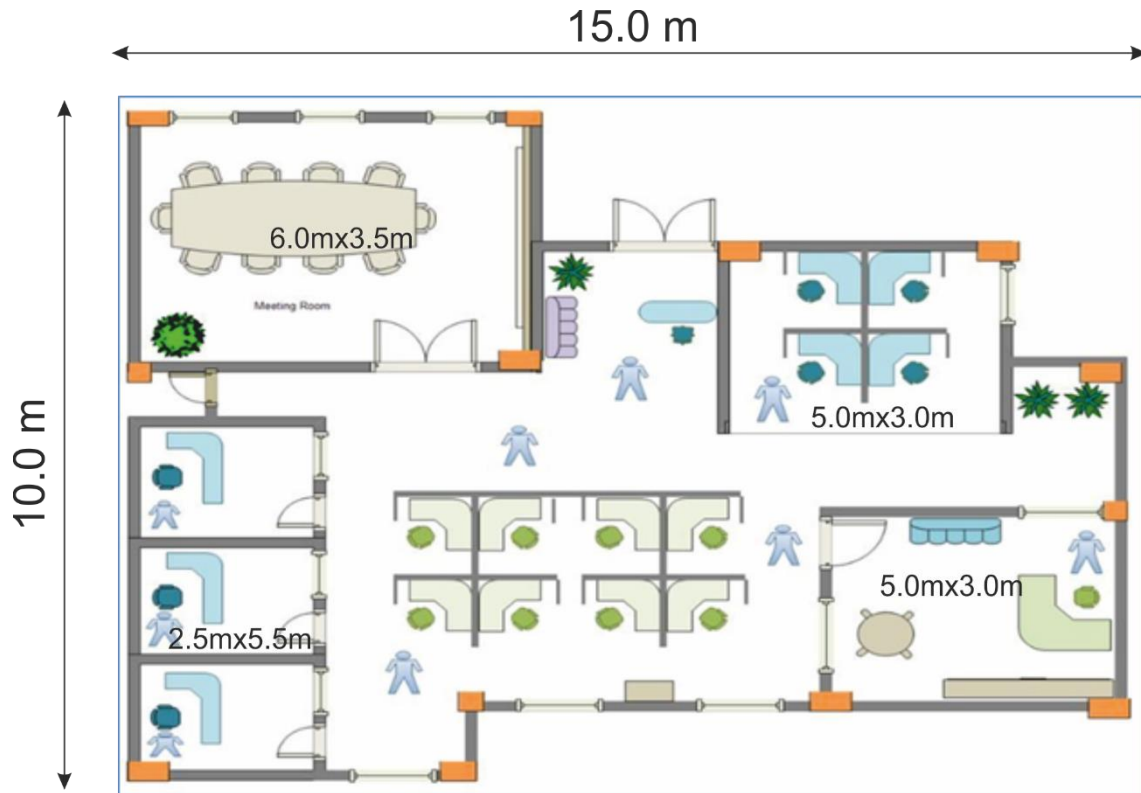
Elaboración propia, 2021.

3.3. Metodología del programa de incubación

La metodología se describe a continuación:

- La duración del programa de incubación: 12 meses dentro de las oficinas compartidas.
- Sesiones diarias (Lunes a Viernes) de capacitación teórico-prácticas: sesiones de tres horas cronológicas en las que se brindarán conceptos y herramientas aplicables al desarrollo y escalabilidad del emprendimiento. A cargo de los mentores de distintos rubros orientados a la exportación.
- Mentorías: en la etapa de incubación cada equipo contará con el apoyo permanente de un mentor que brindará asistencia empresarial por el *expertise* en exportaciones. Cada mentor podrá asistir como máximo a dos equipos a la vez.
- Sesiones Peer to Peer: método de intercambio de experiencias y buenas prácticas entre todos los equipos de incubados para mejorar sus estrategias de trabajo y fortalecer la red de contactos.
- Preparación del *elevator pitch*.
- Demo Day: presentación final abierta en la que los incubados expondrán su *elevator pitch* en un evento en vivo ante inversionistas ángeles, *venture capital*, entre otros.

Figura 7.
Proyección de layout de oficinas compartidas



Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura 8.

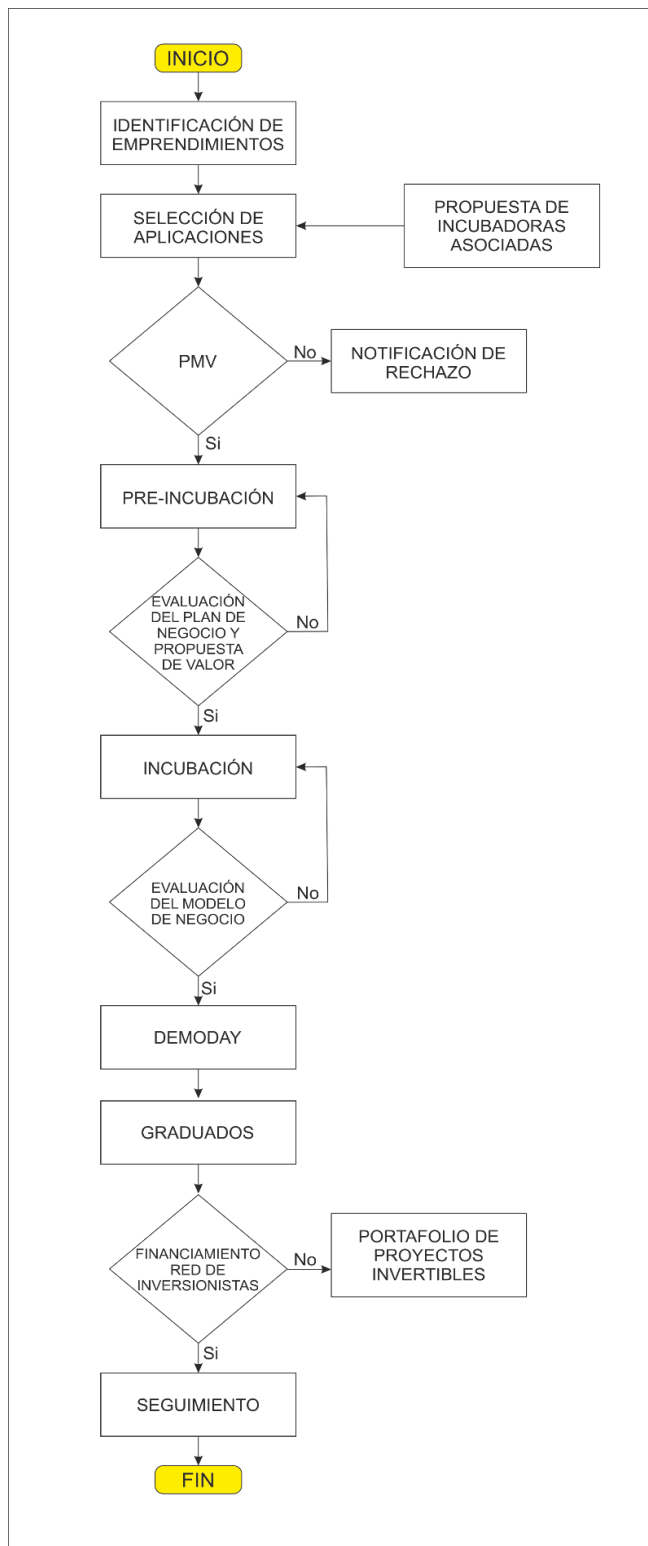
Plataforma especializada para el programa de incubación virtual



Elaboración propia, 2021.

Figura 9.

Proceso de incubación de empresas



Elaboración propia, 2021.

3.4. Características del programa de incubación

El programa de incubación de empresas C-Incuba tendrá las siguientes características:

Tabla 12.
Características del programa de incubación

Característica	Descripción
Alcance	Nivel nacional
Modalidad	(i) presencial, ejecutado dentro de las instalaciones y oficina compartidas, (ii) virtual, en canal digital para llegar a nivel nacional.
Convocatorias	(i) convocatoria cerrada, disponible para postular una vez al año en el mes de julio, (ii) convocatoria abierta, disponible para postular durante todo el año.
Criterio de selección	Emprendedores que no tienen experiencia exportadora (i) producto mínimo viable con alto potencial exportador, (ii) fuerte orientación hacia la exportación y, (iii) alta disposición para adquirir conocimiento mediante capacitaciones y mentorías.
Tiempo de incubación	12 meses
Etapas del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación ▪ Selección ▪ Pre-incubación ▪ Incubación ▪ Demoday ▪ seguimiento
Acceso a redes de financiamiento	<i>Networking</i> de inversionistas (i) mentores inversionistas, (ii) inversionistas ángeles, (iii) incubadoras asociadas, y (iv) fondos estatales.
Mentor	Exportador con alta experiencia y trayectoria empresarial sostenida. Cada mentor tendrá a cargo a 2 equipos incubados a la vez.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficinas compartidas ▪ Soporte digital
Seguimiento post-incubación	Si, realizado por el director de la incubadora en base a los principales KPI's
Modelo de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondos estatales ▪ Tarifa por cada equipo incubado

Nota: Elaboración propia, 2021.

3.5. Los mentores

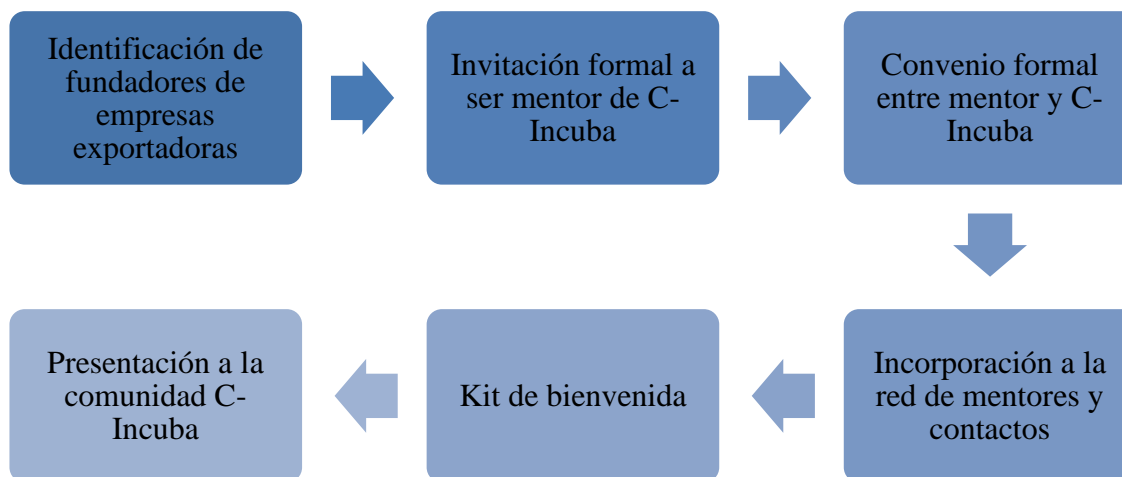
Para efecto del presente plan, el mentor C-Incuba es un exportador con alta experiencia y trayectoria empresarial sostenida, cuya contribución al desarrollo profesional y personal del emprendedor radica en su altruismo, realización, ego y gratitud, lo cual le inspira a otorgar de forma gratuita su tiempo a

las actividades de mentoría. Además, de esta forma, el mentor tiene la oportunidad de convertirse en inversionista ángel y formar parte de la red de contactos o capital relacional para el emprendedor y la comunidad.

Dentro de la red de mentores, el mentor se convierte en socio honorario de C-Incuba y miembro de la IUCAB. Asimismo, el mentor recibe beneficios como espacios para coworking, *gadgets* tecnológicos, gastos de representación, entre otros.

Para el primer semestre de 2021, el número de empresas que exportaron fue de 6,064. Por lo cual, C-Incuba apunta a captar y convertir en mentores al 1% de los empresarios fundadores, cifra que asciende a 60 mentores potenciales para el primer año. Cada mentor tendrá a su cargo a 2 incubados.

Figura 10.
Proceso de captación de mentores



Elaboración propia, 2021.

3.6. La red de inversionistas

C-Incuba apunta construir una red de inversionistas que provienen de cuatro fuentes: (i) mentores inversionistas, (ii) inversionistas ángeles, (iii) incubadoras asociadas, y (iv) fondos estatales.

Tabla 13.
Red de inversionistas potenciales

Fuente	Descripción	Monto aproximado de inversión
--------	-------------	-------------------------------

Mentores	Exportadores con amplia experiencia	Desde 10,000 Soles
Inversionistas ángeles	Angel Ventures Perú Capital Cero	Desde USD 20,000
Incubadoras asociadas (potenciales)	EmprendeUP Utec Ventures	Desde 10,000 Soles
Fondos estatales	StartUp Perú PAI	Desde 50,000 Soles Desde 70,000 Soles

Elaboración propia, 2021.

3.7. Estrategia del plan de operaciones

La estrategia del plan de operaciones se orienta a fortalecer el modelo de negocio, específicamente los aspectos de recursos y actividades clave.

3.8. KPI's

Los indicadores claves de desempeño o KPI's establecidos para el seguimiento de las operaciones de la incubadora son:

- **Posicionamiento de marca C-Incuba**

Top of Mind de incubadoras de empresas

- **Identificación**

Cantidad de suscriptores activos para mailing

Cantidad de asistentes en los webinars

- **Selección**

Cantidad de solicitudes/postulaciones en la convocatoria abierta y cerrada

Cantidad de postulaciones seleccionadas en la convocatoria abierta y cerrada

- **Pre-incubación**

Cantidad de planes de negocio elaborados

- **Incubación**

Cantidad de empresas constituidas

Cantidad de emprendimientos incubados en modalidad presencial y virtual

- **Demoday**

Cantidad de incubados graduados

Cantidad de empresas con ofertas de capital semilla

- **Seguimiento**

Nivel satisfacción de los incubados con el programa

Cantidad de incubados financiados

Cantidad de incubados egresados

- **Mentores**

Cantidad de mentores asociados

4. Plan de recursos humanos de C-Incuba

4.1. Objetivos

Los objetivos planteados por el plan de recursos humanos buscan afianzar la ventaja competitiva temporal basada en el fortalecimiento de la red de mentores orientados a la exportación.

OR1. Fortalecimiento de la red de mentores.

OR2. Promover una cultura organizacional abierta a la innovación y a la exportación para los colaboradores directos de la unidad de incubación de empresas.

4.2. Estrategias

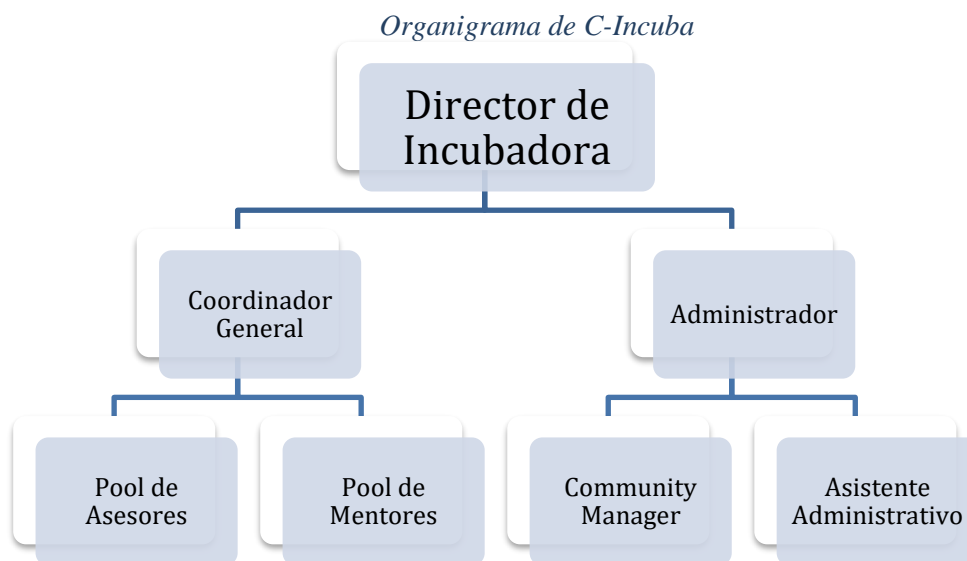
Durante el periodo 2022-2026, la estrategia de recursos humanos es atraer y retener principalmente a los mentores e inversionistas, debido a que consolidan la ventaja competitiva a desarrollar.

4.3. Organigrama de C-Incuba

El encargado principal de la unidad de negocio es el Director de Incubadora quien está a cargo del Pool de Mentores y de la obtención de fondos y recursos para C-Incuba. Cabe precisar que todos los trabajadores de C-Incuba laboran a tiempo completo

A continuación, en la figura 12 se presenta el organigrama de C-Incuba y, luego en la tabla 15 se describe cada puesto y el perfil respectivo.

Figura 11.



Elaboración propia, 2021.

Tabla 14.
Descripción de puesto

Puesto	Cargo	Perfil / Requisitos	Función	Cantidad
Dirección	Director de Incubadora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional con estudios de postgrado en emprendimiento y/o innovación empresarial ▪ Experiencia mínima de 10 años en gerencia y dirección de proyectos ▪ Dominio del idioma inglés ▪ Capacidad de liderazgo, proactivo, y orientado al logro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación estratégica de la incubadora ▪ Establecimiento de metas anuales ▪ Monitoreo de los KPI's ▪ Obtención de fondos y recursos no reembolsables RNR. ▪ Desarrollo de la red de inversionistas y contactos 	1
Coordinación General	Coordinador General	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional de las carreras de Administración, Ingeniería, Negocios o Economía ▪ Estudios de Postgrado en emprendimiento y/o innovación empresarial ▪ Experiencia mínima de 10 años en innovación empresarial ▪ Capacidad de liderazgo, proactivo, y orientado al logro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de la planificación estratégica ▪ Supervisión el proceso de incubación ▪ Planificación del DemoDay ▪ Definición de los criterios de selección ▪ Presidente del comité de selección de las aplicaciones 	1
Pool de Asesores	Asesor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional de las carreras de Administración, Ingeniería, Negocios o Economía ▪ Estudios de Postgrado como MBA o Programas de Alta especialización ▪ Experiencia mínima de 10 años 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar asistencia técnica y capacitaciones a los incubados desarrollando el programa de incubación ▪ Brindar asistencia a los postulantes en cada convocatoria 	12
Pool de Mentores	Mentor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exportador con alta experiencia y trayectoria empresarial sostenida 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo del programa de mentoría ▪ Dotar de habilidades y conocimientos empresariales específicos a los incubados 	60

Administración		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Código de ética basado en altruismo, realización y gratitud ▪ Predisposición y disponibilidad de otorgar de forma gratuita su tiempo a las actividades de mentoría 		
	Administrador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional de las carreras de Administración, Negocios o Economía ▪ Estudios de Postgrado como MBA o relacionado a negocios ▪ Experiencia mínima de 10 años ▪ Capacidad de liderazgo, proactivo, y orientado al logro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades de <i>back office</i> o gestión empresarial como recursos humanos, contabilidad, logística, otros 	1
Marketing	<i>Community Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional de las carreras de Marketing, Comunicaciones o Administración ▪ Experiencia general mínima de 5 años ▪ Experiencia específica de 2 años 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación del plan de marketing ▪ Actividades de sensibilización ▪ Gestión de las redes sociales ▪ Soporte a los emprendedores en la etapa de postulación ▪ Posicionamiento de la marca C-Incuba 	3
Personal de Apoyo Administrador	Asistentes Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional de las carreras de Administración, Comunicaciones, Negocios o Economía ▪ Experiencia mínima 1 año 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistencia al Director, Coordinador General y Administrador ▪ Soporte en los procesos de incubación 	7

Elaboración propia, 2021.

4.4. Proyección de sueldos

En la siguiente tabla (Tabla 16) se presenta la lista de sueldo según el puesto. Los salarios presentados no incluyen gratificación, CTS, seguros y todos los beneficios de Ley según la normativa vigente.

Tabla 15.
Proyección de sueldos

Cargo	Cantidad	Sueldo
Director de Incubadora	1	S/ 4,000
Coordinador General	1	S/ 3,200
Asesor	12	S/ 2,250
Mentor	60	-
Administrador	1	S/ 2,500
<i>Community Manager</i>	1	S/ 1,500
Asistentes Administrativos	7	S/ 1,200

Elaboración propia, 2021.

CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA: ANÁLISIS FINANCIERO DE C-INCUBA

1. Objetivos financieros

En línea con el planeamiento estratégico de C-Incuba, los objetivos que persigue el plan de finanzas están enfocados en:

Tabla 16.
Objetivos financieros

Objetivo	Plazo			Indicador	Herramienta
	2022	2024	2026		
Llegar al punto de equilibrio en X años		3er. año		Punto de equilibrio	Costos fijos / Margen de contribución unitario
Lograr una utilidad neta de x%	NA	>5%	>9%	Utilidad neta / ventas	Estado de resultados

Elaboración propia, 2021.

2. Datos generales y supuestos

Para la proyección de los flujos de caja económico y financiero se establecieron los siguientes supuestos:

Datos generales

- El periodo de evaluación corresponde a 5 años. La evaluación considera un periodo pre-operativo de C-Incuba que corresponde al último trimestre del año 2021.
- Los costos operativos derivan de los planes de marketing, operación y recursos humanos.
- Los ingresos son generados por el pago de la tarifa plana por programa de incubación por cada equipo incubado. El precio promedio considerado es de 3,100.00 Soles por cada equipo incubado según se detalla en la Tabla 9.
- Camex como organización matriz, financiará en los dos primeros años (2022-2023) el funcionamiento de C-Incuba

- Para el año 2024, Camex habrá obtenido fondos públicos para fortalecimiento de la incubadora por el monto ascendente de S/ 642,900.00.
- Para el año 2022 se empleará un aporte de capital de S/ 500,000.00.
- C-Incuba se formaliza con su propio RUC; sin embargo, Camex mantiene la propiedad.

Costos y gastos

- Los gastos de sueldos y remuneraciones corresponden a la planilla que se describe en la tabla N° 20.
- Los gastos operativos consideran el pago de alquiler de oficinas, gastos de gestión y operación, servicios tecnológicos para incubados y mentores, entre otros.
- Los gastos operativos tendrán un incremento de 2% anual.

Marketing y ventas

- Los gastos de marketing corresponden principalmente a las reuniones realizadas con mentores, inversionistas, escuelas de negocios, directores de otras incubadoras, publicidad en redes sociales, la conferencia C-Incuba y el evento de *Demoday*.
- Los gastos bajo este concepto tendrán un incremento de 2% anual.

Operaciones

- Se ha realizado inversiones para el espacio de oficinas compartidas dentro de las instalaciones actuales de Camex para C-Incuba que involucra, acondicionamiento, equipos de cómputo y escritorios.
- Sueldo de los asesores.
- Los sueldos de los trabajadores tendrán un incremento de 2% anual.

3. Presupuesto de marketing

En la siguiente Tabla 17, se muestra el presupuesto por partidas de actividades que se detallan según la etapa de pre-lanzamiento, lanzamiento y crecimiento.

Tabla 17.
Presupuesto de marketing

Actividades	Pre-Lanzamiento	Lanzamiento	Crecimiento			
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Gastos de marketing	S/15,000	S/195,290	S/183,974	S/187,653	S/191,406	S/195,234
Reunión con potenciales mentores	S/2,500	S/12,000	S/12,240	S/12,485	S/12,734	S/12,989
Reunión con directores e inversionistas privados	S/2,500	S/12,000	S/12,240	S/12,485	S/12,734	S/12,989
Reunión con directores de escuela de negocios de la Universidad del Pacífico	S/2,500	S/2,500	S/2,550	S/2,601	S/2,653	S/2,706
Reunión con directores de incubadoras de empresas	S/2,500	S/5,000	S/5,100	S/5,202	S/5,306	S/5,412
Campaña de rumor de C-Incuba	S/5,000	-	-	-	-	-
Publicidad de alcance y recordación de la marca C-Incuba en redes sociales comunicando los servicios de incubación	-	S/24,000	S/24,480	S/24,970	S/25,469	S/25,978
Impulsar el <i>word of mouth</i> en la comunidad actual de Camex mediante un <i>influencer</i>	-	S/50,000	S/51,000	S/52,020	S/53,060	S/54,122
C-Incuba Conf, evento anual de conferencias en línea donde actores destacados del ecosistema de emprendimiento comparten	-	S/30,000	S/30,600	S/31,212	S/31,836	S/32,473

sus experiencias y promueven los servicios de incubación						
Webinars y contenido <i>inbound marketing</i> (blog y videos en canal oficial de Youtube) sobre temas que contribuyan a la construcción de comunidad e incubación	-	S/10,200	S/10,404	S/10,612	S/10,824	S/11,041
<i>Mailing</i> con invitaciones a la comunidad actual (alumnos, socios, clientes) de Camex a conocer el nuevo servicio de incubación	-	S/3,600	-	-	-	-
Publicidad en redes sociales Facebook y TikTok de la convocatoria cerrada anual realizado en el mes de julio		S/7,000	S/7,140	S/7,283	S/7,428	S/7,577
Publicidad en redes sociales Facebook y TikTok de la convocatoria abierta		S/3,650	S/3,723	S/3,797	S/3,873	S/3,951
<i>Mailing</i> con invitaciones a la comunidad actual (alumnos, socios, clientes) de Camex a postular en las convocatorias cerradas y abiertas		S/3,640	S/3,713	S/3,787	S/3,863	S/3,940
Publicidad en redes sociales Facebook y TikTok del DemoDay donde los emprendedores presentan su elevator pitch a la comunidad y red de inversionistas		S/1,000	S/1,020	S/1,040	S/1,061	S/1,082
Kit de bienvenida para los mentores (incluye gadget)		S/15,000	S/3,750	S/3,825	S/3,902	S/3,980
Acceso a servicios tecnológicos (AWS, Salesforce) para mentores		S/2,400	S/2,448	S/2,497	S/2,547	S/2,598
Coworking para mentores e incubados		S/12,000	S/12,240	S/12,485	S/12,734	S/12,989

Coffee Break para mentores		S/600	S/612	S/624	S/637	S/649
Gastos de representación para mentores (alojamiento, transporte, viáticos en general)		S/700	S/714	S/728	S/743	S/758

Nota: Elaboración propia, 2021.

4. Proyección de venta

En la siguiente Tabla 18 se realizó la proyección de ventas con un crecimiento del 11% que corresponde a la mitad del valor de la TEA, según Serida et al. (2020) en el año 2019. El flujo de ingresos corresponde a la cantidad de incubados por convocatoria cerrada y abierta con el precio promedio declarado en el plan de marketing. Asimismo, para el segundo año se considera como recaudación de fondos los recursos no reembolsables otorgados por el programa gubernamental ProInnovate como soporte y asistencia a las incubadoras del ecosistema emprendedor peruano.

Tabla 18.
Proyección de ventas

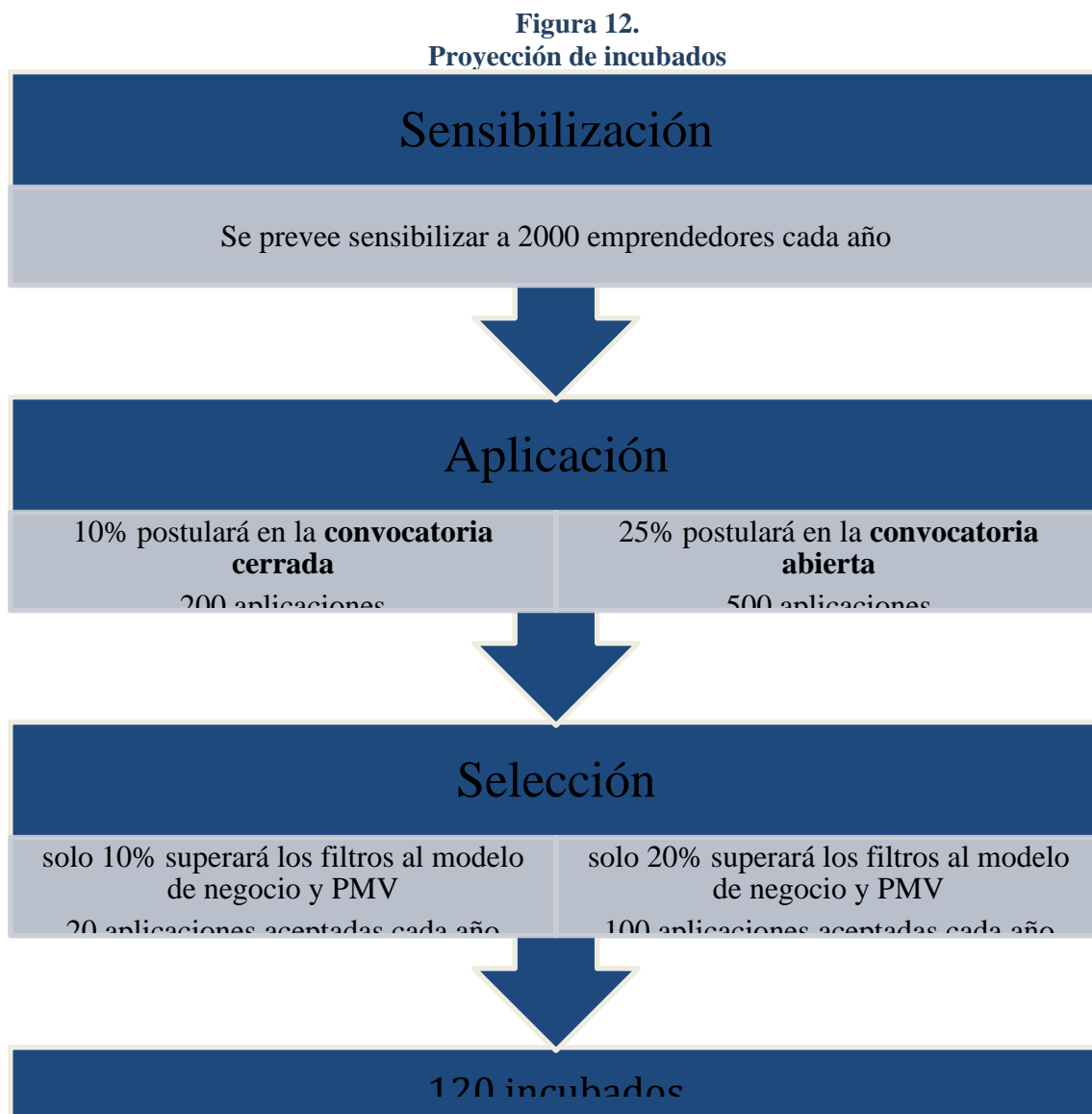
Variable	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad	120	133	147	164	182
Cantidad de incubados por convocatoria cerrada	20	22	24	27	30
Cantidad de incubados por convocatoria abierta	100	111	123	137	152
Precios					
Precio promedio	S/3,100	S/3,100	S/3,100	S/3,100	S/3,100

Ingresos					
Programa de incubación - convocatoria cerrada	S/62,000	S/68,200	S/74,400	S/83,700	S/93,000
Programa de incubación - convocatoria abierta	S/310,000	S/344,100	S/381,300	S/424,700	S/471,200
Recursos No Reembolsables	-	S/642,000	S/642,000	S/642,000	S/642,000
Total de ingresos	S/372,000	S/1,054,300	S/1,097,700	S/1,150,400	S/1,206,200

Nota: Elaboración propia, 2021.

5. Proyección de emprendimientos incubados

La proyección de atención en el programa de incubación es de 120 incubados por año seleccionados de la convocatoria abierta y cerrada. Se utilizará la metodología de embudo o *funnel* de ventas aplicado al proceso de incubación: cantidad de emprendimientos sensibilizadas o alcanzadas, emprendimientos registrados o aplicaciones, y aplicaciones seleccionadas.



Nota: Elaboración propia, 2021.

6. Presupuesto pre-operativo

En la Tabla 19 se presenta la proyección del presupuesto pre-operativo de C-Incuba que involucra los gastos de acondicionamiento y pre-lanzamiento de la incubadora.

Tabla 19.
Presupuesto pre-operativo

Concepto	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Total
Gastos de implementación	S/66,000	S/6,000	S/6,000	S/78,000
Alquiler	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/9,000
Útiles de oficina	S/500	S/500	S/500	S/1,500
Equipos de cómputo	S/25,000	-	-	S/25,000
Servicio de limpieza	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/3,600
Acondicionamiento de oficinas compartidas	S/20,000	-	-	S/20,000
Servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet)	S/1,300	S/1,300	S/1,300	S/3,900
Escritorios	S/15,000	-	-	S/15,000
Gastos de marketing	S/1,000	S/7,000	S/7,000	S/15,000
Reunión con potenciales mentores	-	S/1,250	S/1,250	S/2,500
Reunión con directores e inversionistas privados	-	S/1,250	S/1,250	S/2,500
Reunión con directores de escuela de negocios de la Universidad del Pacífico	-	S/1,250	S/1,250	S/2,500
Reunión con directores de incubadoras de empresas	-	S/1,250	S/1,250	S/2,500
Campaña de rumor de C-Incuba	S/1,000	S/2,000	S/2,000	S/5,000
Gastos de recursos humanos	S/16,139	S/16,139	S/16,139	S/48,417

Director	S/5,764	S/5,764	S/5,764	S/17,292
Administrador	S/3,602	S/3,602	S/3,602	S/10,807
Coordinador general	S/4,611	S/4,611	S/4,611	S/13,833
<i>Community manager</i>	S/2,161	S/2,161	S/2,161	S/6,484
Total	S/83,139	S/29,139	S/29,139	S/141,417

Nota: Elaboración propia, 2021.

7. Presupuesto de planilla y recursos humanos

A continuación, se presenta la planilla completa en la tabla 20 que incorpora a todo el personal encargado de C-Incuba. Asimismo, en la tabla 21 se presenta los gastos de recursos humanos que corresponde al marketing interno de la incubadora.

Tabla 20.
Presupuesto pre-operativo

Planilla	Pre-lanzamiento	Crecimiento				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Sueldo básico	S/33,600	S/559,200	S/570,384	S/581,792	S/593,428	S/605,296
Asignación familiar	S/372	S/2,139	S/2,139	S/2,139	S/2,139	S/2,139
Gratificaciones	S/16,986	S/93,557	S/95,421	S/97,322	S/99,261	S/101,239
Total de remuneración bruta	S/52,979	S/656,918	S/669,967	S/683,276	S/696,853	S/710,700
AFP-Profuturo	S/4,562	S/75,388	S/76,890	S/78,422	S/79,985	S/81,579
<i>Aporte obligatorio</i>	S/3,397	S/56,134	S/57,252	S/58,393	S/59,557	S/60,744

<i>Comisión sobre flujo</i>	S/574	S/9,487	S/9,676	S/9,868	S/10,065	S/10,266
<i>Prima de seguro</i>	S/591	S/9,767	S/9,962	S/10,160	S/10,363	S/10,569
IR. 5°	-	S/3,344	S/3,411	S/3,479	S/3,549	S/3,620
Total descuentos	S/4,562	S/78,732	S/80,301	S/81,901	S/83,533	S/85,198
Remuneración neta	S/48,417	S/578,186	S/589,666	S/601,375	S/613,319	S/625,502
Aportaciones Essalud	S/4,357	S/52,037	S/53,070	S/54,124	S/55,199	S/56,295

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 21.
Presupuesto de recursos humanos

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Celebración de cumpleaños	S/400	S/400	S/400	S/400	S/400
Actividades de integración	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/2,000
Vales navideños	S/2,300	S/2,300	S/2,300	S/2,300	S/2,300
Total	S/6,722	S/6,723	S/6,724	S/6,725	S/6,726

Nota: Elaboración propia, 2021.

8. Presupuesto de operaciones

A continuación, en la tabla 22 se presenta el presupuesto de operación que involucra los gastos de alquiler, servicios tecnológicos y gastos de gestión y back office, limpieza y servicios básicos.

Tabla 22.
Presupuesto de operaciones

Partida	Crecimiento				
	2022	2023	2024	2025	2026
Alquiler de oficinas compartidas	S/36,000	S/36,720	S/37,454	S/38,203	S/38,968
Servicio de almacenamiento en la nube en <i>Amazon Web Service</i>	S/6,000	S/6,120	S/6,242	S/6,367	S/6,495
Desarrollo del <i>DemoDay</i>	S/8,000	S/8,160	S/8,323	S/8,490	S/8,659
Desarrollo de plataforma de postulación	S/5,000	S/5,100	S/5,202	S/5,306	S/5,412
Kit de los incubados que incluye <i>merchandising</i> y artículos de oficina	S/6,600	S/6,732	S/6,867	S/7,004	S/7,144
Constitución legal de las empresas de incubados	S/30,000	S/30,600	S/31,212	S/31,836	S/32,473
Servicios de información empresarial y base de datos de exportaciones	S/3,200	S/3,264	S/3,329	S/3,396	S/3,464
Asistencia técnica y capacitación (útiles de oficina para los asesores)	S/3,000	S/3,060	S/3,121	S/3,184	S/3,247
Servicios compartidos del <i>back office</i> (secretaría, contabilidad, logística, otros)	S/24,000	S/24,480	S/24,970	S/25,469	S/25,978
Servicio de limpieza	S/1,200	S/1,224	S/1,248	S/1,273	S/1,299
Elaboración de catálogo de producto	S/2,400	S/2,448	S/2,497	S/2,547	S/2,598

Invitación a mentores e inversionistas para jurado del <i>Demoday</i> (viáticos y <i>merchandising</i>)	S/1,200	S/1,224	S/1,248	S/1,273	S/1,299
Gastos diversos (internet, luz, agua, <i>coffee break</i> , limpieza, etc.)	S/1,300	S/1,326	S/1,353	S/1,380	S/1,407
Memoria descriptiva anual de los logros alcanzados	S/1,500	S/1,530	S/1,561	S/1,592	S/1,624
Útiles de oficina	S/600	S/612	S/624	S/637	S/649
Total	S/130,000	S/132,600	S/135,252	S/137,957	S/140,716

Elaboración propia, 2021.

9. Estados financieros y flujo de caja

9.1. Estado de situación financiera

A continuación, en la tabla 23 se expone las principales partidas que corresponden a efectivo, maquinaria y equipo. Respecto al efectivo se encuentran los ingresos por los programas de incubación y los recursos no reembolsables. En cuanto a maquinaria se refiere al equipo de cómputo y escritorios descritos en el presupuesto pre-operativo, con una vida útil de 10% que se deprecia bajo el método de línea recta.

Referente al pasivo, las principales partidas se refieren a remuneraciones y participaciones por pagar, y aportes al sistema de pensiones y de salud por pagar.

Finalmente, respecto al patrimonio se compone por el capital invertido de los accionistas.

Tabla 23.
Estado de situación financiera

C-INCUBA					
Estado de Situación Financiera					
al 31/12/x					
(Expresado en Soles)					
	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo	-	-	S/58,630	S/176,536	S/325,970
Total Act. Corriente	-	-	S/58,630	S/176,536	S/325,970
ACTIVO NO CORRIENTE					
Maquinaria y equipo (Dep. acumulada maquinaria y equipo)	S/25,000 (2,500)	S/25,000 (5,000)	S/25,000 (7,500)	S/25,000 (10,000)	S/25,000 (12,500)
Escritorios (Dep. acumulada escritorios)	S/15,000 (1,500)	S/15,000 (3,000)	S/15,000 (4,500)	S/15,000 (6,000)	S/15,000 (7,500)
Total Act. No Corriente	S/36,000	S/32,000	S/28,000	S/24,000	S/20,000
TOTAL ACTIVO	S/36,000	S/32,000	S/86,630	S/200,536	S/345,970
PASIVO CORRIENTE					
Remuneraciones y participaciones por pagar	S/47,161	S/17,243	S/2,784	S/1,336	S/1,257

Tributos, contraprestaciones y aportes al sistema de pensiones y de salud por pagar	S/73,765	S/26,971	S/4,354	S/2,090	S/1,966
Total Pasivo Corriente	S/120,926	S/44,214	S/7,138	S/3,426	S/3,223
PATRIMONIO NETO					
Capital social	S/500,000	S/500,000	S/500,000	S/500,000	S/500,000
Reserva legal	-	S/6,610	S/14,947	S/25,640	S/38,879
Utilidades retenidas	(584,926)	(518,824)	(435,455)	(328,529)	(196,133)
Total Patrimonio	(84,926)	(12,214)	S/79,492	S/197,110	S/342,747
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/36,000	S/32,000	S/86,630	S/200,536	S/345,970

Nota: Elaboración propia, 2021.

9.2. Estado de resultados

A continuación, en la tabla 24 se presenta el estado de resultados donde se aprecia que en el año 2022 se tiene una utilidad neta negativa principalmente por contar solo con los ingresos del programa de incubación. A partir del 2023 se comienza a postular y recibir fondos no reembolsables del programa estatal ProInnovate, y por ende, C-Incuba comienza a ser sostenible.

Tabla 24.
Estados de resultados

C-INCUBA					
Estado de Resultados Del 01/01/x al 31/12/x (Expresado en Soles)					
Partida	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	S/372,000	S/1,054,300	S/1,097,700	S/1,150,400	S/1,206,200
Utilidad bruta	S/372,000	S/1,054,300	S/1,097,700	S/1,150,400	S/1,206,200
Gastos operativos					
Planilla - Remuneraciones	(578,186)	(589,666)	(601,375)	(613,319)	(625,502)
Provisión CTS	(42,728)	(43,576)	(44,442)	(45,324)	(46,225)

Gastos de operación	(130,000)	(132,600)	(135,252)	(137,957)	(140,716)
Gastos de publicidad y marketing	(195,290)	(183,974)	(187,653)	(191,406)	(195,234)
Otros gastos de gestión	(6,722)	(6,723)	(6,724)	(6,725)	(6,726)
Dep. maquinaria y equipo	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)
Dep. escritorios	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)
Utilidad operativa	(584,926)	S/93,761	S/118,254	S/151,668	S/187,797
Utilidad antes del I.R	(584,926)	S/93,761	S/118,254	S/151,668	S/187,797
Impuesto a la renta 29.5%	-	(27,660)	(34,885)	(44,742)	(55,400)
Utilidad neta	(584,926)	S/66,102	S/83,369	S/106,926	S/132,397

Elaboración propia, 2021.

9.3. Flujo de caja de efectivo

En la tabla 25 se presenta el flujo de caja de efectivo donde se verifica que las operaciones de C-Incuba no son sostenibles solo por los ingresos generados por el programa de incubación, sino que se complementan con los fondos no reembolsables otorgados por programas de apoyo a las incubadoras del ecosistema peruano.

Tabla 25.
Flujo de caja de efectivo

Partida	Pre-lanzamiento	Crecimiento				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	-	S/372,000	S/1,054,300	S/1,097,700	S/1,150,400	S/1,206,200
Gastos de ventas						
Gastos por publicidad y marketing	(15,000)	(195,290)	(183,974)	(187,653)	(191,406)	(195,234)
Gastos administrativos						
Planilla	(48,417)	(578,186)	(589,666)	(601,375)	(613,319)	(625,502)
Pago Essalud	(4,357)	(52,037)	(53,070)	(54,124)	(55,199)	(56,295)
Gastos operativos						
Pre-operativos	(38,000)	-	-	-	-	-
Operativos	-	(130,000)	(132,600)	(135,252)	(137,957)	(140,716)
Flujo de caja operativo	(105,774)	(583,512)	S/94,990	S/119,295	S/152,519	S/188,452
Maquinaria y equipo	(25,000)	-	-	-	-	-
Escritorios	(15,000)	-	-	-	-	-
Flujo de caja de inversiones	(40,000)	-	-	-	-	-
Aporte de capital	S/500,000	-	-	-	-	-

Flujo de caja de financiamiento	S/500,000	-	-	-	-	-
Flujo de caja neto	S/354,226	(583,512)	S/94,990	S/119,295	S/152,519	S/188,452
Saldo inicial	-	S/354,226	(229,286)	(134,296)	(15,000)	S/137,518
Saldo final	S/354,226	(229,286)	(134,296)	(15,000)	S/137,518	S/325,970

Nota: Elaboración propia, 2021.

9.4. Evaluación financiera

En la tabla 26 se presenta la evaluación financiera considerando un horizonte de tiempo de 5 años, un COK de 10% y una inversión de S/ 500,000.00. Luego, se obtiene un valor presente neto negativo de S/ 286,920.72 y una TIR negativa de 8.6%. Por tanto, se concluye que C-Incuba no es económicamente rentable, pero contribuye con la imagen y misión de Camex.

Tabla 26.
Evaluación financiera

Partida	Pre-lanzamiento	Crecimiento				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	-	S/372,000	S/1,054,300	S/1,097,700	S/1,150,400	S/1,206,200
Egresos	(105,774)	(955,512)	(959,310)	(978,405)	(997,881)	(1,017,748)
Flujo de caja operativo	(105,774)	(583,512)	S/94,990	S/119,295	S/152,519	S/188,452
Flujo de inversiones	(40,000)	-	-	-	-	-
Flujo de caja neto	(145,774)	(583,512)	S/94,990	S/119,295	S/152,519	S/188,452
Flujo de caja acumulado	(145,774)	(729,286)	(634,296)	(515,000)	(362,482)	(174,030)

Punto de equilibrio	N/A	N/A	401	427	459	492
VAN	(286,921)					
COK	10%					
TIR	-8.6%					

Elaboración propia, 2021.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. La implementación de la incubadora de empresas como unidad de negocio no es sostenible por sí misma, sino que depende del apoyo de fondos estatales. Sin embargo, la incubadora de empresas fortalece el ecosistema de emprendimientos y la comunidad de innovación orientado principalmente a las exportaciones. Además, la implementación de C-Incuba beneficia a Camex en imagen de marca y potenciales clientes para otros servicios que ofrece como asistencia técnica, bróker, cursos y programas de capacitación, entre otros.
2. La oportunidad de Camex radica en aprovechar pertinentemente sus capacidades y construir ventajas competitivas que le permitan posicionar a C-Incuba en el ecosistema de emprendimiento como la primera incubadora de empresas exportadoras.
3. Según el flujo de caja de efectivo (Tabla 25) a partir del cuarto año C-Incuba tendrá un flujo de caja positivo. Lo cual indica que, pese a los altos costos fijos, el modelo de ingresos propuesto funcionaría según se vaya posicionando como la mejor incubadora de empresas exportadoras.
4. En un ecosistema de emprendimiento tan floreciente e impulsado por el sector público y privado, se requiere diferenciarse de las demás incubadoras que, aunque cada día aumentan, su sostenibilidad en el tiempo es riesgosa. Por tanto, la implementación de la incubadora de empresas solo es posible al acceder a los fondos no reembolsables otorgados por el gobierno a través de programas como ProInnovate.
5. Dentro del modelo de negocio, específicamente en la generación de ingresos, C-Incuba monetiza y amplía el alcance de sus servicios al tener dos tipos de convocatorias: (i) cerrada, que es anual, y (ii) abierta, durante todo el año. Además, ofrece los servicios de incubación en dos modalidades: (i) presencial, ejecutado dentro de las instalaciones y oficina compartidas, y (ii) virtual, en canal digital para llegar a nivel nacional.

Recomendaciones

1. Los ingresos se han proyectado en un escenario conservador. Sin embargo, el uso de los canales digitales y automatización de los procesos de mentoría, acompañados por la plataforma de capacitación de Camex de más de 300 cursos en vivo y 90 docentes pueden incrementar el número de incubados y optimizar los tiempos de atención.

2. Para evitar la dependencia del fondo de Proinnovate para incubadoras, se buscarán otros fondos reembolsables como programas de cooperación internacional, alianzas con entidades de promoción de comercio exterior como Promperu, Mincetur, Produce o elaborar los planes de negocio para postular a fuentes de financiamiento de capital semilla.
3. Para reducir los gastos del personal para el primer año, en el que no se tendrán los fondos de incubadoras de Proinnovate, se podrá recurrir a los docentes de Camex para trabajar con ellos y reducir los gastos de contratación de los asesores debido a que los docentes cumplen con este perfil.
4. Para alcanzar los 120 incubados en el primer año se utilizará la base de estudiantes y prospectos de Camex para dar a conocer el nuevo servicio, así como las redes sociales y el equipo de marketing.
5. C-Incuba fue una estrategia que se planteó el 2021 para que inicie el 2022 su primer año con actividades de captación. Sin embargo, si la coyuntura política y económica no es la adecuada para el lanzamiento, se debe pensar postergar al siguiente año su inicio.

CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADEX. (2021). *Reporte de Empresas Exportadoras Junio 2021*. <https://www.cien.adexperu.org.pe/reportes-de-empresas-exportadoras-junio-2021/>
- Andina. (14 de mayo de 2021). *Huella de carbono: plataformas digitales contribuyen a mitigar cambio climático*. <https://andina.pe/agencia/noticia-huella-carbono-plataformas-digitales-contribuyen-a-mitigar-cambio-climatico-845233.aspx>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BCRP (2021). Reporte de Inflación – Diciembre 2021. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2021.pdf>
- Bergek A, y Norrman C. (2008). *Incubator best practice: A framework*. *Technovation*, 28(1–2):20–8.
- Blank, S. (2003). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. Pescadero: K&S Ranch.
- Buiza, J. (2017). *Caracterización y desarrollo de indicadores de las incubadoras universitarias peruanas* [Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/707/Caracterizacion_BuizaFerreyros_Julio.pdf
- Bullón, C., Collazos, A., Huamán La Torre, E., Romero, C., y Sairitupac, M. (2020). *Plan estratégico para Orange Mobile Inc. para el periodo 2020-2024*. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. <https://hdl.handle.net/11354/2913>
- Çağrı, Ö., y Şehitoğlu, Y. (2013). *Assessing the Impacts of Technology Business Incubators: A framework for Technology Development Centers in Turkey*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 282 – 291.
- CONCYTEC. (s.f.). *Quiénes somos*. <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>
- CSES. (2002). *Benchmarking of Business Incubators*. Kent: Centre for Strategy & Evaluation Services.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Education.
- Diario El Peruano. (23 de noviembre de 2021). *MEF eleva proyección de crecimiento del Perú a 13%*. <https://elperuano.pe/noticia/133687-mef-eleva-proyeccion-de-crecimiento-del-peru-a-13>
- Diario Gestión. (01 de octubre de 2018). *Déficit de infraestructura mantiene a Perú noveno en el ranking regional de digitalización*. <https://gestion.pe/tecnologia/deficit-infraestructura-mantiene-peru-noveno-ranking-regional-digitalizacion-245728-noticia/>

- Emprender. (2021). *Conoce cuál es el perfil que tiene un emprendedor actual*. <https://emprender.pe/conoce-cual-es-el-perfil-que-tiene-un-emprendedor-actual/>
- Energiminas. (14 de febrero de 2022). *Financial Times sobre presidente Castillo: Perú merece un nuevo comienzo político*. <https://energiminas.com/financial-times-sobre-presidente-castillo-peru-merece-un-nuevo-comienzo-politico>
- Eshun, J. (2009). Business incubation as strategy. *Business Strategy Series*. 10(3), 156-166, <https://doi.org/10.1108/17515630910956570>
- Eshun, J. (2009). *Business incubation as strategy*. Business Strategy Series 10(3):156-166
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). *The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations*. *Research Policy*. 29(2), pp.109-123.
- Fernández, M., Blanco, F. y Cuadrado, J. (2015). Business Incubation: innovative services in a entrepreneurship ecosystem. *Service Industries Journal* 35(14), <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2015.1080243>
- Graham, P. (2012). *Startup=growth*. <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Granillo, D. A., y Pérez, M. P. M. (octubre, 2017). Propuesta de indicadores para la evaluación de desempeño en la formación de empresas de base tecnológica: el caso del centro de incubación de empresas de base tecnológica del Instituto Politécnico Nacional (CIEBT). Trabajo presentado en el XVII Congreso Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica, México, DF.
- Grimaldi, R. y Grandi, A. (2005) *Business Incubators and New Venture Creation: An Assessment of Incubating Models*. *Technovation*, 25, 111-121.
- Hackett, S y Dilts, D. (2004). *A Systematic Review of Business Incubation Research*. *The Journal of Technology Transfer* 29(1):55-82
- Hackett, S. y Dilts, D. (2004). A Real Options-Driven Theory of Business Incubation. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 41-54, <http://dx.doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011180.19370.36>
- Hax, A. y Majluf, N. (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Ediciones Granica.
- INDECOPI. (2021). *Protege tu sueño. Registra tu marca*. <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/campa%C3%B1as/6164-protege-tu-sueno-registra-tu-marca>
- INEI. (2021). *El 40,1% de los hogares del país tuvo acceso a Internet en el primer trimestre del 2020*. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-401-de-los-hogares-del-pais-tuvo-acceso-a-internet-en-el-primer-trimestre-del-2020-12272/>
- IPSOS. (2021). *Emprendimiento en tiempo de pandemia*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-01/ipsos_emprendimiento_en_tiempos_de_pandemia_-_enero_2021.pdf

- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. FT/Prentice Hall.
- López, E. (28 de febrero de 2020). Concytec: Perú apuesta por más ciencia y tecnología. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/concytec-peru-apuesta-por-mas-ciencia-y-tecnologia/>
- Mason, C. y Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. <http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/entrepreneurialecosystemsandgrowth-orientedentrepreneurshipworkshop-netherlands.htm>
- Matzler, K., Müller, J. y Mooradian, T. (2012), *Strategisches Management: Konzepte und Methoden, Management und Unternehmensführung*. Linde.
- Mason, C. y Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. <http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/entrepreneurialecosystemsandgrowth-orientedentrepreneurshipworkshop-netherlands.htm>
- Mayer-Granados, E. y Jiménez-Almaguer, K. (2011). *Las incubadoras de negocios en México: un análisis descriptivo*. *CienciaUAT*, 6(2):8-13
- Mbewana, A. y Buys, P. (2007). *Key success factors for business incubation in South Africa: The Godisa case study*. *South African Journal of Science* 103(9):356-358
- Mercado Negro. (17 de octubre de 2019). *Perú es el quinto país con más emprendedores a nivel mundial*. <https://www.mercadonegro.pe/negocios-y-empresas/peru-es-el-quinto-pais-con-mas-emprendedores-a-nivel-mundial/>
- PAI. (2020). *Modalidades de participación*. <https://www.pai.org.pe/>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- PROINNOVATE. (s.f.). *Historia*. <https://www.proinnovate.gob.pe/quienes-somos/historia>
- Santa-María, M. (03 de junio de 2020). *El papel clave de la inversión en ciencia y tecnología*. <https://utec.edu.pe/noticias/ciencia-tecnologia-investigacion-importancia-cifras-peru>
- Schwalb, M., Grosse, R. y Simpson, E. (1988). *Developing Entrepreneurs in Developing Countries — The PEG Programme in Peru*, *Journal of Management Development*, 7(4): 31-40.
- Serida, J., Alzamora J., Guerrero C., Borda A., Morales, O., (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2018 – 2019* [Archivo PDF]. https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2070/GEM%20_2019.pdf
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., y Morales, O. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2018-2019*. Esan Ediciones.
- StartUp Peru (2021). *Bases definitivas del Concurso Fortalecimiento de Entidades de Soporte al Emprendimiento: Incubadoras y Aceleradoras de Negocios* [Archivo PDF]. https://startup.proinnovate.gob.pe/wp-content/uploads/2022/01/Bases-definitivas_-Incubadoras-y-Aceleradoras-07.01.2022.pdf
- Theodorakopoulos, N., Kakabdse, N. y MCGowan, C. (2014). *What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising*. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 21(4):602-622.

- Uribe, J. y De Pablo, V. (2009). *Aproximación al modelo europeo de viveros de empresas. Estudio de casos*. Boletín económico de ICE 2973.
- Vesga, R., & Guerrero, A. (s.f.). Modelo de Negocio. Cultura en Medellín: http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/Documents/Comfama_Septiembre_28_-Modelo_de_Negocio.pdf
- Weinberger, K. y Ortigueira, L. (2021). Desarrollo y desafíos del ecosistema de emprendimiento en el Perú. *En búsqueda de un desarrollo integral 20 ensayos en torno al Perú del Bicentenario*. Arlette Beltrán Cynthia A. Sanborn Gustavo Yamada EDITORES.

ANEXOS

1. ANEXO A. Modelo de negocio de C-Incuba