

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



---

**CAPACIDADES EMPRENDEDORAS Y EXPECTATIVAS DE LOS  
ESTUDIANTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN RESPECTO A LA INCUBADORA DE EMPRESAS  
EN LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO – 2018**

---

**Tesis presentada por  
Bach. Juana Elizabeth Zamalloa Loaiza**

**Para optar al Grado Académico de  
Maestro en Administración**

**Asesor:  
Dr. Hermógenes Janqui Guzmán**

**CUSCO – PERÚ**

**2021**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD  
DEL CUSCO

INFORME DE ORIGINALIDAD

El que suscribe asesor del trabajo de investigación titulado CAPACIDADES EMPRENDEDORAS Y EXPECTATIVAS DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN RESPECTO A LA INCUBADORA DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO – 2018

Presentado por la Br. Juana Elizabeth Zamalloa Loaiza, para optar al Grado de **Maestro en Administración**.

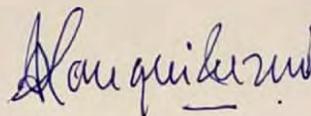
Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por dos veces, mediante el software anti plagio, conforme al Artículo 7° del presente reglamento y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 9% con menos de 15 palabras

**Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación, tesis, textos, libros, revistas, artículos científicos, material de enseñanza y otros (Art. 7, inc 2 y 3)**

Porcentaje	Evaluación y acciones.	Marque con una X
Del 1 al 10 %	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30%	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayores a 31 %	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto el reporte del software anti plagio.

Cusco, 18 de julio de 2022



Dr. Hermógenes Janqui Guzmán

DNI N°: 23827268

Código ORCID: 0000-0002-6048-6941

Se adjunta:

1. Reporte Generado por el sistema Anti plagio
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Anti plagio:

CAPACIDADES EMPRENDEDORAS Y EXPECTATIVAS DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN RESPECTO A LA INCUBADORA DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO – 2018 - Juana Elizabeth Zamalloa Loayza - Turnitin

NOMBRE DEL TRABAJO

**CAPACIDADES EMPRENDEDORAS Y EXPECTATIVAS DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN RESPECTO A LA INCUBADORA DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO – 2018**

AUTOR

**Juana Elizabeth Zamalloa Loayza**

RECUENTO DE PALABRAS

**32797 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**192780 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**193 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**15.2MB**

FECHA DE ENTREGA

**Jul 18, 2022 6:30 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Jul 18, 2022 6:55 AM GMT-5**

● **9% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 9% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Base de datos de trabajos entregados
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)
- Material bibliográfico
- Material citado

## DEDICATORIA

*En especial, a mi padre y a mi familia que me dieron todo el respaldo personal y emocional para impulsarme a mayores retos de desarrollo profesional en la vida*

*“Sin esfuerzo no hay recompensa”*

*Bach. Juana Elizabeth Zamalloa Loaiza*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios,*

*Por brindarme la oportunidad  
de seguir desarrollándome profesionalmente*

*A mi Padre,*

*Por su apoyo incondicional en mi vida, inculcándome valores éticos, morales y la  
sabia enseñanza de constancia, esfuerzo y actitud para lograr objetivos*

*A mi familia,*

*Por ser la fuerza invaluable que me impulsa a ser mejor*

*A mi Casa de Estudios,*

*Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco por el soporte académico  
recibido, en especial a mi asesor del trabajo de investigación.*

*Bach. Juana Elizabeth Zamalloa Loaiza*

## **PRESENTACIÓN**

**SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POST GRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**

**SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

De conformidad al Reglamento de Grados de la Escuela de Post Grado de la Universidad, se ha elaborado la presente Tesis, intitulada: "CAPACIDADES EMPRENDEDORAS Y EXPECTATIVAS DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN RESPECTO A LA INCUBADORA DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO – 2018", la misma que tiene como objetivo central, analizar las capacidades emprendedoras de los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración así como las expectativas que tienen respecto a los servicios que ofrece la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco. Se ha diseñado una investigación de enfoque mixto, descriptivo y no experimental para medir las capacidades emprendedoras, así como las expectativas de los estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración respecto a los servicios de la Incubadora de Empresas de la Universidad Andina del Cusco, a fin de alcanzar algunos aportes al funcionamiento de dicha Incubadora en la Universidad Andina del Cusco.

Bach. Juana Elizabeth Zamalloa Loaiza

## INTRODUCCIÓN

La Universidad Andina del Cusco fue creada por la Ley No. 23837 del 24 de mayo de 1984, como una Institución dedicada a ofrecer educación superior, profundamente comprometida con el cambio social para contribuir a la creación de una sociedad justa, libre, solidaria, culta y al servicio y propiciando el desarrollo local, regional y nacional.

Cumpliendo acciones enmarcadas en la Ley Universitaria N° 30220 y en su Plan Estratégico 2014-2020, surge la necesidad de formar estudiantes no solamente con capacidad crítica y científica, sino también con capacidades emprendedoras e innovadoras para plantear alternativas de solución a problemáticas sociales, económicas y ambientales de la Región. Estos objetivos demandan la vinculación de la universidad con las organizaciones empresariales e instituciones gubernamentales, a fin de generar procesos de emprendimiento que promuevan cambios sustanciales en el desarrollo de la región y el país.

La Incubadora de Empresas de la Universidad Andina del Cusco pertenece a la Dirección de Producción de Bienes y Servicios, y se encuentra en proceso de implementación para encauzar y apoyar efectivamente las ideas de negocios de los estudiantes emprendedores de la Universidad a fin de que elaboren y lleven adelante proyectos de empresas innovadoras con potencial de crecimiento e impacto social.

En ese contexto, la presente investigación tiene como propósito identificar el nivel de las capacidades emprendedoras de los estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad y señalar el nivel de las expectativas que tienen respecto a los servicios que brinda o puede brindar la Incubadora de empresas.

## RESUMEN

El emprendimiento constituye una de las acciones transversales en los procesos educativos superiores actuales, debido a la valoración de las economías de libre mercado y a la necesidad de contar cada vez con profesionales con visión productiva y rentable tanto en términos económicos como sociales. En ese contexto, el objetivo de la presente investigación es analizar el nivel de las capacidades emprendedoras y de las expectativas que tienen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración respecto a los servicios que ofrece la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco, partiendo de la hipótesis general de que los estudiantes poseen altas capacidades emprendedoras, así como altas expectativas respecto a los servicios de la Incubadora de Empresas de la Universidad. Para lograr dicho objetivo se realizó una investigación de tipo básica, con enfoque mixto, nivel descriptivo y no experimental, con dos variables de estudio, tomando como población a los estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración Año lectivo 2018 de la Universidad Andina del Cusco y como técnica de investigación dos encuestas estructuradas de 21 y 16 afirmaciones respectivamente. Los resultados hallados evidencian claramente que los estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco poseen altas capacidades emprendedoras, al mismo tiempo altas expectativas respecto a los servicios de la Incubadora de empresas de la Universidad, ello tanto a nivel general como a nivel de cada una de las dimensiones e indicadores. En consecuencia, se hace indispensable implementar y poner en marcha no solo en forma normativa sino en forma operativa, las distintas etapas, organización, estructuración y servicios de apoyo al emprendimiento de la incubadora de empresas de la universidad.

### **Palabras Clave**

Incubadora de empresas, universidad, estudiantes de administración, capacidades, expectativas, etapas y servicios de incubación empresarial.

## **ABSTRACT**

Entrepreneurship is one of the transversal actions in the current higher education processes, due to the valuation of free market economies and the need to have professionals with a productive and profitable vision in economic and social terms. In this context, the objective of this research is to analyze the level of entrepreneurial skills of the students of the Professional School of Administration and their level of expectations regarding the services offered by the Business Incubator of the Andean University of Cusco, starting from the general hypothesis that students have high entrepreneurial abilities as well as high expectations regarding the services of the University Business Incubator. To achieve this objective, a basic type investigation was carried out, with a mixed approach, descriptive and non-experimental level, with two study variables, taking as population the students of the 8th, 9th and 10th cycles of the Professional School of Administration from the Andean University of Cusco and as a research instrument two structured surveys of 21 and 16 statements respectively. The results found clearly show that the students of the 8th, 9th and 10th cycles of the Professional School of Administration of the Andean University of Cusco have high entrepreneurial abilities, at the same time high expectations regarding the services of the Incubator of companies of the University, both at a general level and at the level of each of the dimensions and indicators. Consequently, it is essential to implement and implement not only in a normative way but also in an operative way, the different stages, organization, structuring and support services for the enterprise incubator of the university.

### **Keywords**

Business incubator, university, administration students, skills, expectations, stages and business incubation services.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Presentación.....	iv
Introducción.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice.....	viii
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras.....	xv

### **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1. Situación problemática.....	01
1.2. Formulación del problema.....	10
1.2.1. Problema general.....	10
1.2.2. Problemas específicos.....	10
1.3. Objetivos de la investigación.....	11
1.3.1. Objetivo general.....	11
1.3.2. Objetivos específicos.....	11
1.4. Justificación.....	11
1.4.1. Relevancia social.....	11
1.4.2. Implicancias prácticas.....	12
1.4.3. Valor teórico.....	12
1.4.4. Utilidad metodológica.....	12
1.4.5. Viabilidad o factibilidad.....	13

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de estudio.....	14
2.2. Base legal.....	19
2.3. Bases teóricas.....	21
2.3.1. Emprendimiento.....	21
2.3.2. Modelo causal del proceso emprendedor.....	23
2.3.3. Capacidades emprendedoras.....	27
2.3.4. Expectativas.....	35
2.3.5. Incubadoras de empresas.....	43
2.4. Marco Institucional.....	71
2.4.1. Estructura orgánica de la UAC.....	71
2.4.2. La incubadora de empresas en la estructura orgánica de la UAC	73
2.5. Marco conceptual.....	75

## **CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

3.1. Hipótesis.....	80
3.1.1. Hipótesis general.....	80
3.1.2. Hipótesis específicas.....	80
3.2. Identificación de variables.....	80
3.3. Operacionalización de variables.....	81

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA**

4.1. Ámbito de estudio, localización política y geográfica.....	82
4.2. Tipo y nivel de investigación.....	82
4.2.1. Tipo de investigación.....	82
4.2.2. Nivel de investigación.....	82
4.3. Enfoque de Investigación.....	83
4.4. Diseño Metodológico.....	83

4.5. Unidad de análisis.....	84
4.6. Población de estudio.....	84
4.7. Muestra.....	84
4.8. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	86
4.9. Técnicas de procesamiento y análisis de información.....	86
4.9.1. Procesamiento de información.....	86
4.9.2. Análisis e interpretación de información.....	87

## **CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

5.1. Presentación y fiabilidad del instrumento.....	88
5.1.1. Presentación del instrumento.....	88
5.1.2. Baremación.....	88
5.1.3. Escalas de interpretación.....	89
5.1.4. Fiabilidad del instrumento.....	91
5.2. Resultados de las capacidades emprendedoras.....	91
5.2.1. Capacidades personales emprendedoras.....	92
5.2.2. Capacidades sociales emprendedoras.....	96
5.2.3. Capacidades emprendedoras en general.....	100
5.2.4. Capacidades emprendedoras según dimensiones.....	101
5.2.5. Capacidades emprendedoras según ciclos de estudios.....	103
5.2.6. Capacidades emprendedoras según sexo.....	104
5.3. Resultados de las expectativas respecto a la incubadora de empresas	105
5.3.1. Respecto a los servicios de sensibilización y captación.....	106
5.3.2. Respecto a los servicios de pre – incubación.....	107
5.3.3. Respecto a los servicios de incubación.....	108
5.3.4. Respecto a los servicios de infraestructura y apoyo.....	109
5.3.5. Expectativas generales respecto a los servicios de incubadora	110
5.3.6. Expectativas según dimensiones o tipo de servicios.....	111

5.3.7. Expectativas según ciclo de estudios.....	112
5.3.8. Expectativas según sexo.....	114
5.4. Resultados de las entrevistas.....	115
5.4.1. Respecto a la formalización de la incubadora de empresas.....	115
5.4.2. Respecto a los planes y perspectivas de la incubadora.....	115
5.4.3. Respecto a los servicios.....	116
5.4.4. Respecto a la infraestructura y equipamiento.....	116
5.4.5. Respecto a la asesoría, consultoría y asistencia técnica.....	117
5.4.6. Respecto a los acuerdos, convenios o redes de contacto.....	117
5.5. Resultados de la revisión documental.....	118
5.5.1. Aspectos estructurales.....	118
5.5.2. Aspectos normativos.....	119
5.5.3. Infraestructura y apoyo.....	120
5.5.4. Organización.....	120
5.5.5. Servicios.....	121
5.5.6. Servicios de sensibilización y capacitación.....	121

## **CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

6.1. Hallazgos más importantes.....	123
6.2. Comparación con los resultados de los antecedentes.....	124
6.3. Limitaciones del estudio.....	126
6.4. Investigaciones ulteriores.....	127
CONCLUSIONES.....	128
RECOMENDACIONES.....	130
REFERENCIAS.....	132
ANEXOS.....	139
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	140
Anexo 2: Operacionalización de variables.....	141

Anexo 3: Hoja de rúbrica para la evaluación de la tesis concluida.....	142
Anexo 4: Encuesta.....	143
Anexo 5: Guia de entrevista.....	146
Anexo 6: Guia de revisión documental.....	147
Anexo 7: Matriz del instrumento (capacidades emprendedoras).....	148
Anexo 8: Matriz del instrumento (expectativas).....	149
Anexo 9: Solicitudes para aplicación de encuestas.....	150
Anexo 10: Resultados de las entrevistas.....	153
Anexo 11: Tabulación de resultados de las entrevistas.....	160
Anexo 12: Fichas de validación.....	162
Anexo 13: Reglamento de creación y funcionamiento de las incubadoras de empresas.....	166

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cualidades emprendedoras.....	28
Tabla 2: Competencias emocionales del emprendedor.....	31
Tabla 3: Servicios de Pre-Incubación.....	58
Tabla 4: Servicios de Incubación.....	61
Tabla 5: Servicios de las Incubadoras según Nodriza.....	64
Tabla 6: Identificación de variables.....	80
Tabla 7: Población de sujetos de estudio.....	84
Tabla 8: Distribución de la muestra.....	85
Tabla 9: Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	86
Tabla 10: Presentación del instrumento.....	88
Tabla 11: Baremación de las capacidades emprendedoras.....	89
Tabla 12: Baremación de las expectativas respecto a la Incubadora.....	89
Tabla 13: Escalas de interpretación.....	90
Tabla 14: Fiabilidad del instrumento.....	91
Tabla 15: Conciencia de uno mismo.....	92
Tabla 16: Autorregulación.....	93
Tabla 17: Motivación.....	94
Tabla 18: Resumen de capacidades personales emprendedoras.....	95
Tabla 19: Empatía.....	96
Tabla 20: Habilidades sociales.....	97
Tabla 21: Capacidades sociales emprendedoras.....	98
Tabla 22: Capacidades emprendedoras en general.....	100
Tabla 23: Capacidades emprendedoras según dimensiones e indicado.	101
Tabla 24: Capacidades emprendedoras según ciclos de estudios.....	103
Tabla 25: Capacidades emprendedoras según sexo.....	104
Tabla 26: Respecto a los servicios de sensibilización y captación.....	106

Tabla 27: Respecto a los servicios de pre-incubación.....	107
Tabla 28: Respecto a los servicios de incubación.....	108
Tabla 29: Respecto a los servicios de infraestructura y apoyo.....	109
Tabla 30: Expectativas generales respecto a los servicios de la incubadora.....	110
Tabla 31: Expectativas según dimensiones o tipo de servicios.....	111
Tabla 32: Expectativas según ciclo de estudios.....	112
Tabla 33: Expectativas según sexo.....	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama causal del proceso emprendedor.....	25
Figura 2: Incubadora de tercera generación.....	50
Figura 3: Fases o etapas de las incubadoras de empresas.....	55
Figura 4: Estructura orgánica de la Universidad Andina del Cusco.....	72
Figura 5: Estructura Orgánica de Dirección de Producción de Bienes Servicios.....	74
Figura 6: Características personales emprendedoras.....	95
Figura 7: Capacidades sociales emprendedoras.....	99
Figura 8: Capacidades emprendedoras en general.....	100
Figura 9: Capacidades emprendedoras según dimensiones e indicador	102
Figura 10: Capacidades emprendedoras según ciclos de estudios.....	103
Figura 11: Capacidades emprendedoras según sexo.....	105
Figura 12: Expectativas generales respecto a los servicios de incubadora	110
Figura 13: Expectativas según dimensiones o tipo de servicios.....	111
Figura 14: Expectativas según ciclos de estudios.....	113
Figura 15: Expectativas según sexo.....	114

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Situación problemática**

##### El emprendimiento a nivel global

Durante las últimas décadas del siglo XX y los primeros lustros del siglo XXI, el emprendimiento se ha constituido en uno de los “elementos fundamentales del crecimiento y desarrollo de los países” (Banco Mundial , 2014), al punto que muchos de ellos utilizan el emprendimiento como parte de sus “estrategias para activar la economía” (Herrera, 2012, pág. 193).

El desarrollo del emprendimiento y la creación de empresas en las últimas décadas ha sido tan elevada que se ha constituido en un componente fundamental de la cultura de modernización de las economías nacionales e internacionales, además de establecerse como “uno de los principales motores de la generación de empleo” (DGP de la PYME, 2003, pág. 10)<sup>1</sup>, logrando que los gobiernos promuevan su enseñanza e instauración en los sistemas educativos, desde los básicos hasta los superiores, se constituyan en un campo de investigación científica, con una gran cantidad de publicaciones a nivel internacional.

##### Éxito y fracaso de empresas a nivel mundial y latinoamericano

No obstante, el éxito de las empresas en el mercado no está asegurada por el solo hecho de contar con una cultura emprendedora o un marco normativo y políticas económicas favorables, de hecho, existe un importante porcentaje de nuevas empresas que no logran resistir la alta competitividad y

---

<sup>1</sup> DGP: Dirección General de Políticas de la Pequeña y Mediana Empresa, España

condiciones del mercado nacional e internacional y fracasan en su intento de erigirse en elementos dinamizadores de la economía. En América Latina, los datos son elocuentes, "entre un 70-80% de los emprendimientos, en la etapa de startup, fracasan tras el primer año de vida. El dato más demoledor es que luego la mitad de ese 20% restante termina fracasando pasados 4 o 5 años" (BBVA, 2014). Por otro lado, según algunos estudios realizados en Colombia y presentados al Congreso de la Confederación de Cámaras de Comercio realizado en septiembre del 2016 (Vega Barbosa), solo el 29.7% de las empresas inscritas como personas naturales logra sobrevivir al cabo de los primeros años de existencia en el mercado, la tasa de supervivencia se incrementa al 42.8% si se trata de empresas societarias. En la realidad peruana, el índice de éxito de las empresas no es mayor. De cada 10 emprendimientos creados sólo 3 sobreviven para el siguiente año por falta de asesoramiento y experiencia para hacer sostenible un negocio en el tiempo (Perez, 2009, pág. 62). No obstante, dicha tasa de supervivencia varía en función de la ubicación geográfica, el marco normativo, el sector económico, el tipo de mercado, el tipo de empresa y otros factores asociados al emprendedor.

### Las incubadoras de negocios en el mundo

La búsqueda y lucha por la supervivencia de las empresas fue experimentada hace muchos años en economías más consolidadas que la nuestra, dando motivo a al desarrollo de incubadoras de empresas para asegurar la creación, maduración, supervivencia y desarrollo de las mismas. "La incubación de empresas se inició en los EEUU alrededor del año 1960; toma fuerza y se expande más tarde al Reino Unido y gran parte de Europa a través de centros de innovación, parques científicos y tecnológicos, generando la creación y crecimiento de micro y pequeñas empresas a través de la transferencia de

tecnología, fomento de la innovación, desarrollo de clúster y articulación entre universidades, institutos de investigación y comunidades empresariales". (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 4)

#### Las incubadoras de empresas en el Perú

Según (Gutierrez, 2012), la primera incubadora de empresas en el Perú, surgió como una iniciativa privada a inicios de la década de los 90 y "corresponde al Centro de Transferencia Tecnológica a Universitarios San José-CTTU creado en 1991 en La Libertad como un proyecto de incubación orientado al ámbito de la agricultura con jóvenes de formación superior" (pág. 135).

No obstante, fue recién el año 2006 que las incubadoras se institucionalizaron gracias a la participación de un grupo de "universidades e institutos superiores de Arequipa, Huancayo, Lima, Piura y Trujillo" (Vela, 2011, pág. 47), que decidieron formar la primera Asociación Peruana de Incubadoras de Empresas denominada PERUINCUBA (2021), y cuyo objetivo principal es:

Agrupar de manera gremial a las instituciones con incubadoras de empresas, fomentarlas, representarlas y defender sus intereses, ante entidades públicas y privadas, nacionales o internacionales, promoviendo el desarrollo nacional a través del impulso brindado al surgimiento y consolidación de empresas que desarrollen, o hagan uso de la tecnología y promuevan la relación entre la generación del conocimiento y la actividad empresarial. (PERUINCUBA, 2021, pág. 1)

Desde entonces, se fueron creando nuevas incubadoras asociadas al mundo académico y a la empresa privada. Para el año 2017, existían incubadoras como: Bioincuba, impulsada por la Universidad Peruana Cayetano Heredia;

Incubadora 1551, impulsada por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; StartUPC creada el 2013 por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas; EmprendeUP impulsada por la Universidad del Pacífico; Kaman incubadora de negocios de la Universidad Católica de San Pablo; PQS incubadora de negocios impulsada por la Fundación Romero; NESsT incubadora de Negocios dedicada al surgimiento y fortalecimiento de empresas sociales sostenibles; USIL Ventures, creada por la Universidad San Ignacio de Loyola; "Wayra, una aceleradora de startups vinculada a las Tecnologías de Información y Comunicación; Endeavor, organización sin fines de lucro, que selecciona y apoya a emprendedores de alto impacto alrededor del mundo y otros que están operando dentro del país" (Innovate Perú, 2017).

### Las Universidades y las incubadoras de empresas

Las universidades peruanas, si bien no fueron las primeras en acoger la idea de las incubadoras de negocios, fueron, sin embargo, las que pusieron mayor interés en generar y sostener incubadoras de empresas, como parte de la formación profesional de los universitarios, especialmente de aquellos que mostraban interés y capacidades emprendedoras, independientemente de la Escuela Profesional a la que pertenecían.

De acuerdo a Gutiérrez (2012):

Las universidades, por ser instituciones encargadas de producir el conocimiento científico y tecnológico – elementos clave reconocidos en el progreso económico -, son las idóneas para asumir el compromiso de atender la demanda de contribuir al desarrollo económico y social, como parte de su función misional.

En ese sentido, plantea la necesidad de aplicar estrategias de cooperación entre el Estado, la empresa y la Universidad a fin de responder con eficacia a las necesidades de innovación y desarrollo social y económico del país, lo cual "a su vez le supone nuevas oportunidades para su propio desarrollo institucional" (Gutierrez, 2012, pág. 132). No obstante, aclara que la misión de la universidad actual no es sólo apoyar en la creación de empresas a través de sus incubadoras u otras formas de emprendimiento, sino "constituirse en una organización que se vincula e interactúa abiertamente con su entorno social y económico" (Gutierrez, 2012, pág. 132).

En efecto, en esta nueva visión de universidad, consciente de su importante rol en el proceso social de innovación, la vinculación con el entorno es crucial y refiere la conformación de una red de trabajo con el gobierno y con la empresa, poniendo en marcha una dinámica de interacción en una tríada: universidad-empresa-Estado que conjugue entre sí, en un marco común de cooperación y búsqueda del verdadero avance y desarrollo, lo que a la vez propiciará la generación de espacios para efectivizar la promoción de la innovación, considerando a los emprendedores como sus agentes centrales, a través de estrategias como la incubación empresarial universitaria, considerada una de las iniciativas organizacionales que se orientan precisamente a estimular la creación de actividades productivas y de innovación. (Gutierrez, 2012, págs. 132-133)

Efectivamente, como señala Gutiérrez (2012), el reto que la universidad peruana tiene, no es solamente generar empresas a través de sus incubadoras empresariales, sino vincularse activa y productivamente con su entorno social y económico para promover el desarrollo del país.

### La Ley Universitaria e Incubadoras de empresas

El artículo 52° de la Ley Universitaria N° 30220 (2014):

A diferencia de leyes anteriores, reconoce que como parte de su actividad formativa, la universidad peruana debe promover la iniciativa de los estudiantes para la creación de MyPes de su propiedad, para lo cual, señala que la universidad debe brindar la asesoría necesaria, estableciendo que dicha asesoría técnica o empresarial sea provista por los mismos docentes de la universidad, además de otras facilidades en el uso de los equipos e instalaciones universitarias. (Ley N° 30220, 2014, pág. 26)

### La Universidad Andina de Cusco y la incubadora de empresas

En atención a lo establecido por la Ley Universitaria N° 30220 (2014), el Estatuto de la Universidad Andina de Cusco crea una incubadora de empresas dentro de su estructura orgánica, pero a diferencia de lo establecido en la Ley Universitaria no incorpora las incubadoras de empresas dentro del contexto formativo, sino, dentro del contexto de gestión de la investigación de la universidad, como parte de la Dirección de Producción de Bienes y Servicios que corresponde al ámbito del Vice-Rectorado de Investigación de la universidad. Esta sutilidad estructural, aparentemente poco relevante, es de suma importancia ya que valora la naturaleza formativa e innovadora que tiene la incubadora de empresas en el desarrollo de las capacidades emprendedoras de los estudiantes.

La Universidad Andina de Cusco, es una entidad educativa cuya *visión* estratégica está dirigida a constituirse en una "institución líder en educación superior universitaria a nivel nacional e internacional, sustentada en la formación integral de profesionales, con una educación de calidad orientada

a la ciencia y la tecnología” (UAC, PEI-2012-2021), para lo cual se plantea como *misión* “brindar una educación superior de calidad en la formación integral de profesionales con valores andinos, universales y principios éticos, para contribuir al desarrollo regional, nacional e internacional, a través de la investigación científica y siendo una activa participante de la sociedad mediante la responsabilidad social, el cuidado del medioambiente, la promoción de la libertad y democracia” (Ley N° 30220, 2014, pág. 14).

En consecuencia, la formación integral de los estudiantes debe incluir la formación emprendedora de los estudiantes como competencia básica del perfil de sus egresados, complementariamente a la formación que reciba en las Escuelas Profesionales existentes. Sería difícil que la Universidad contribuya activamente al desarrollo regional y nacional si no se contemplara el componente emprendedor en el perfil profesional de sus egresados.

La incubadora de Negocios de la Universidad se encuentra actualmente en proceso de implementación y está empeñada en generar un nexo efectivo entre los proyectos de emprendimiento de los alumnos, los mercados y el sistema productivo, laboral, jurídico, tributario y financiero regional y nacional, siendo una tarea importante de la Incubadora de negocios identificar, por un lado, las habilidades, capacidades o competencias emprendedoras de los estudiantes para fortalecerlas, y por otro lado, las necesidades y potencialidades del mercado regional y nacional hacia donde se deberán orientar los emprendimientos y desarrollos empresariales, cumpliendo de esa manera con los lineamientos establecidos en el Plan estratégico de la Universidad 2016-2021 de la Universidad de fomentar “La Gestión Empresarial y el Desarrollo Regional”

### Habilidades emprendedoras

“Las competencias y habilidades se han convertido en la ‘moneda global del siglo XXI’. América Latina es la región del mundo con la mayor brecha entre las habilidades demandadas por el sector privado y las ofrecidas por los trabajadores. Es fundamental enfocar los esfuerzos en fortalecer los sistemas educativos y la formación a lo largo de toda la vida, para proveer a los jóvenes de más y mejores competencias que les permitan desarrollar una mayor capacidad de adaptación al cambio y una mejor inserción y movilidad laborales” (OCDE/CEPAL/CAF, 2016, pág. 16).

De acuerdo a Monsalve S. (2013), las capacidades, habilidades o competencias son equiparables cuando se trata de estudiar las cualidades emprendedoras de los estudiantes. Este autor toma como base las ideas de Daniel Goleman, autor de las inteligencias emocionales, para plantear una estructura de competencias emprendedoras, que contiene a su vez un conjunto de dimensiones e indicadores que el emprendedor despliega en un proceso de emprendimiento. La autovaloración de tales capacidades potenciales o reales permite identificar el capital emprendedor de los estudiantes. Entre estas dimensiones se encuentran: las competencias emocionales personales y sociales, la primera se subdivide en conciencia de uno mismo, autorregulación y motivación, la segunda se subdivide en empatía y habilidades sociales. Por tanto, “el emprendimiento puede ser un vehículo muy valioso para aprovechar el potencial de los jóvenes, utilizar su talento y energía en proyectos innovadores, y con ello promover la empleabilidad, el crecimiento económico y la movilidad social en nuestra región” (Holtz, 2017).

### Los estudiantes de la Escuela de Administración

El componente emprendedor de la formación profesional cobra un sentido más apropiado entre los señores estudiantes de la Escuela Profesional de Administración. Se entiende que dicha Escuela busca orientar el perfil del estudiante hacia una formación profesional con visión global, estratégica y actitud proactiva para el desempeño de competencias gerenciales tanto en el sector público como privado, lo cual supone la formación y el desarrollo de habilidades o competencias empresariales como: La iniciativa, la creatividad, trabajo en equipo, perseverancia, autoconfianza y responsabilidad social aplicada a la generación y desarrollo de proyectos de emprendimiento para atender no solamente necesidades de mercado sino resolver necesidades sociales y económicas orientadas al desarrollo social de la región.

La Escuela profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco posee una sentida preocupación por el fomento del emprendimiento, pero los instrumentos y actividades de promoción del emprendimiento aplicados no han contado aún con el rol protagónico de los estudiantes para el desarrollo de sus capacidades personales de iniciativa, creatividad, trabajo en equipo, perseverancia, autoconfianza y responsabilidad social.

De continuar esta problemática los egresados de la carrera profesional de administración de la Universidad Andina intentarán emprender negocios propios sin asesoramiento y bases adecuadas, con un alto riesgo de fracaso, o se limiten solamente a ubicarse en el mercado laboral dependiente, con pocas expectativas de éxito personal, dejando de lado los aprendizajes y las capacitaciones recibidas para el desarrollo de proyectos empresariales, viéndose en muchos casos en la necesidad de desempeñarse en áreas que

no corresponden a su formación profesional, obligados por la necesidad de conseguir un ingreso para su propia subsistencia.

En consecuencia se hace necesario realizar investigaciones que identifiquen, por un lado, el nivel de las capacidades emprendedoras de los estudiantes y sus expectativas respecto a la Incubadora de Empresas, y por otro lado, analicen el tipo de servicios que ésta última viene prestando a los estudiantes, con base en los cuales se podría diseñar y proponer en el futuro un modelo de incubadora de empresas que permita a la Universidad Andina del Cusco promover y desarrollar de manera sostenida las iniciativas empresariales de los estudiantes, particularmente de los estudiantes de administración.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es el nivel de las capacidades emprendedoras y las expectativas que tienen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración respecto a los servicios de la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Qué nivel capacidades emprendedoras poseen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco?
- ¿Qué nivel de expectativas poseen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración respecto a los servicios que ofrece la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar el nivel de las capacidades emprendedoras y de las expectativas que tienen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración respecto a los servicios que ofrece la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Describir el nivel las capacidades emprendedoras que poseen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco.
- Describir el nivel de las expectativas que tienen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración respecto a los servicios que ofrece la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco.

### **1.4. Justificación**

#### **1.4.1. Relevancia social**

Conocer el nivel que tienen las capacidades emprendedoras y de las expectativas de los estudiantes en una Escuela de Administración, constituye no solo una responsabilidad social en el marco de la formación profesional, que es una de las funciones primordiales de la universidad, sino, además, una necesidad instrumental para orientar tales capacidades empresariales hacia objetivos empresariales que resuelvan necesidades de desarrollo económico y social de la región. Ello implica a su vez, un amplio programa de servicios de incubación de empresas, que responda a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad.

#### **1.4.2. Implicancias prácticas**

La presente investigación permite aportar conocimientos respecto al nivel de las capacidades empresariales y las expectativas que tienen los estudiantes respecto a la Incubadora de empresas de la Universidad y cuyos hallazgos constituyen por sí mismos, un aporte al conocimiento científico en materia de formación profesional o formación emprendedora.

#### **1.4.3. Valor teórico**

En la Región del Cusco, no existen estudios que identifiquen el nivel de las capacidades empresariales que presentan los estudiantes universitarios, tampoco una caracterización de las expectativas que tienen dichos estudiantes respecto a los servicios que brinda la incubadora de empresas de la Universidad. En consecuencia, los resultados de la investigación proveen una información básica en cuanto al conocimiento en materia de emprendimiento estudiantil universitario e incubadoras de empresas.

#### **1.4.4. Utilidad metodológica**

La investigación utilizó tres instrumentos de acopio de datos (encuesta, guía de entrevista y guía de revisión documental). La encuesta permitió identificar el nivel de las capacidades emprendedoras de los estudiantes, así como las expectativas que tienen respecto a la incubadora de empresas de la universidad; la guía de entrevista permitió recoger los puntos de vista de los responsables y gestores de la incubadora respecto a los servicios reales y potenciales de la misma; la guía de revisión documental permitió analizar los principales dispositivos normativos y

administrativos que regulan el funcionamiento de la incubadora de empresas en la universidad. Estos instrumentos podrían constituir un aporte para investigaciones ulteriores.

#### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad**

La investigadora tuvo acceso a la información relacionada a la Incubadora de Empresas de la Universidad, así como está familiarizada con el ámbito universitario desde dentro, debido a que ejerce funciones académicas y administrativas al interior de la misma, y, conoce suficientemente los instrumentos de acopio, análisis e interpretación de datos que demandó la realización de la investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de estudio**

**Según Palma (2011)**, en la investigación titulada *Factores que inciden en la intencionalidad de emprender de los estudiantes universitarios en Panama*. Tesis doctoral presentada en la Universidad Politécnica de Cataluña, Departamento de Proyectos de Ingeniería, Doctorado en Ingeniería de Proyectos, Medio ambiente, Seguridad, Calidad y Comunicación. El objetivo de esta investigación fue: "estudiar los factores que inciden en la intencionalidad de crear empresas en los emprendedores potenciales universitarios de Panamá". La hipótesis que orientó la investigación fue: que "la deseabilidad de crear empresa de los emprendedores potenciales universitarios panameños está determinada por el nivel de conocimiento que poseen (provenientes de la experiencia y sus propias habilidades) como por sus modelos de referencia (familiares, amistades y conocidos)". La metodología empleada para la realización de la investigación fue, el estudio de casos, eligiéndose dos universidades: la Universidad Tecnológica de Panamá y la Universidad Latina de Panamá, la primera estatal y la segunda privada. Para cuyo efecto se utilizó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), es decir, se aplicaron entrevistas y encuestas. La muestra de estudio estuvo conformada por 321 estudiantes de las Facultades de Ingeniería (UTP) y Negocios (ULAT), que incluyen estudiantes emprendedores potenciales y estudiantes emprendedores incubados. La conclusión más significativa de dicha investigación fue:

Las habilidades que tienen los emprendedores, resultaron positivamente correlacionadas con la intencionalidad en la creación

de empresas. Los modelos de referencia entre amistades y amigos resultaron también significativos, si bien tuvo un menor grado de significancia en su relación con la intencionalidad de emprender. El factor que tiene una mayor incidencia en la intencionalidad del emprendedor potencial universitario fue las habilidades que el mismo posee para la creación de la empresa, lo que confirma el acierto del sistema de incubación de las universidades, al permitir cobrar conciencia de la importante labor que cumplen estos en el aumento de las habilidades del emprendedor potencial, para incrementar la cantidad y calidad de las empresas a establecer. (Palma, 2011, pág. 180)

**Cavana, Cortes, Plaza, Castillo y Álvarez (2012)** en la tesis titulada *Análisis de las Capacidades Emprendedoras Potenciales y Efectivas en Alumnos de Centros de Educación Superior*. Cuyo objetivo fue objetivo principal de esta investigación fue "determinar y analizar las capacidades emprendedoras potenciales y efectivas en alumnos de centros de educación superior". Para dicha determinación se utilizaron 16 variables (Identificación de oportunidades, proactividad, creatividad, visión, habilidades administrativas, trabajo en equipo, participación, comunicación, liderazgo, adaptabilidad, sentido del riesgo, confianza, constancia, compromiso, pasión y motivación) agrupadas en 4 factores para su jerarquización: Atributos del emprendedor, Capacidades interpersonales del emprendedor, Capacidades del emprendedor frente al riesgo y Actitud del Emprendedor. Para la realización del estudio se eligieron 12 Centros de Educación Superior de las Comunas de La Serena y Coquimbo de la República de Chile, (universidades tradicionales, universidades privadas, institutos de formación técnica y centros de formación

técnica) divididas en 6 estratos a los cuales se les llamó áreas de conocimientos, estas fueron: 1) Diseño y comunicaciones, 2) Ciencias, 3) Ciencias sociales y económicas, 4) Hotelería, turismo y gastronomía, 5) Informática y telecomunicaciones, 6) Ingeniería. La técnica de investigación fue la encuesta, cuyo instrumento constó de 50 ítems, de los cuales el 95% fueron preguntas politómicas con una escala de Likert y las restantes del tipo dicotómicas. La principal conclusión de esta investigación:

El índice de capacidad emprendedora potencial (ICEP) promedio es del 74% (género masculino 75% y género femenino 74%) que representa un nivel de capacidad emprendedora potencial avanzada, lo que implica que el proceso de formación, los recursos de enseñanza y aprendizaje y la cultura organizacional pro-empresarial del CES ha provocado una evolución normal de la capacidad emprendedora del alumno. Este alumno está en condiciones para implementar intraemprendimientos y/o desarrollar las oportunidades de negocios identificadas durante el pregrado ya sea de manera individual o siendo parte de un equipo. No obstante, el porcentaje de alumnos de la muestra con capacidad emprendedora efectiva promedio (ICEE) es de un 16%, compuesto por un 13% de género femenino y un 19% masculino. Esto último refleja la brecha en el desarrollo de capacidades emprendedoras en alumnos de pregrado. (Cavana, Ricardo, Cortes, Plaza, Castillo, & Alvarez, 2012, pág. 70)

**Pérez, Huaro, Montes y Uyejara (2013)** En la investigación titulada *Cuantificación del Potencial Emprendedor de los Alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Esta investigación tuvo por objetivo, "determinar el potencial

emprendedor de los estudiantes”, para lo cual se realizó un estudio cuantitativo, deductivo y básico con diseño transversal y correlacional en una población total de 396 estudiantes de las Escuelas Profesionales de Turismo, Administración y Negocios Internacionales, ciclos: III, V, y VII, de la Facultad de Ciencias Administrativas, utilizando la encuesta como técnica de recolección de dato y como instrumento el Test del Emprendedor desarrollado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el mismo que contempla las características emprendedoras de: visionario, tolerante a la incertidumbre, líder, responsable, perseverante, optimista, iniciativa, administración óptima de los recursos vitales: tiempo y dinero; confianza en sí mismo y en los demás; deseos de superación e independencia y capacidad para crear e innovar. La principal conclusión a la que arribó dicho estudio:

La mayoría de estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM, de las tres escuelas profesionales de Administración, Negocios Internacionales y Turismo, presentan puntajes promedio (según los tres niveles de clasificaciones: Alto, Medio y Bajo) del Test del Emprendimiento diseñado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Dentro de la categoría promedio del test de emprendimiento, los mayores puntajes correspondieron a las características de: administra su tiempo, tolerante y líder, mientras que los menores puntajes fueron para las características de: responsable y confianza. En cuanto a la distribución del nivel de emprendimiento, las características con puntajes más altos son las de visionario e iniciativa y las características con puntajes más bajos son las de superación y confianza. (Perez, Huaro, Montes, & Uvejara, 2013, págs. 44-45)

**Giordano (2015)** en la tesis titulada *Influencia de las Incubadoras de Empresas Universitarias en el Proceso Emprendedor, una aplicación para el Tecnológico de Monterrey*. Tesis doctoral, presentada en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cantabria, España. Uno de los objetivos sustanciales de la investigación es “conocer si la percepción del emprendedor con respecto a la valoración de los servicios de la incubadora influye en la deseabilidad personal, la autoeficacia percibida y las condiciones facilitadoras”. La hipótesis de investigación planteada respecto a dicho objetivo fue: que “la percepción del emprendedor sobre el desempeño de la incubadora de empresas afecta de manera directa y positiva en la autoeficacia percibida, las condiciones facilitadoras, la deseabilidad personal percibida y el riesgo percibido”. La metodología empleada para verificar la hipótesis fue la aplicación de encuestas estructuradas a una muestra no probabilística por conveniencia de 376 emprendedores en etapa de pre-incubación, pertenecientes a las 25 ciudades en las cuales existe una incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey distribuidos en México, de los cuales 167 son emprendedores que se encuentran recibiendo servicios de una incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey y 209 corresponden a emprendedores nacientes que no están inscritos en ningún modelo de incubación. La principal conclusión de la investigación fue:

Los entrevistados coincidieron en que los servicios provistos por las incubadoras de empresas del Tecnológico de Monterrey refuerzan el compromiso de los emprendedores con la creación de su propio negocio. En este sentido, se señaló que la opinión favorable de los asesores y mentores respecto al emprendimiento se traslada a los usuarios, reforzando su actitud positiva hacia la creación de un

negocio propio. De igual manera, los participantes en los focus group compartían la idea de que la integración en la incubadora reduce la percepción de incertidumbre o riesgo por parte de los individuos. Así mismo, se confirmó que los servicios de asesoramiento y mentoría influyen positivamente en la autoeficacia de los usuarios. Finalmente, se señaló que los usuarios se consideraban claramente apoyados por la incubadora en el acceso a recursos como infraestructuras, redes de contactos y fuentes de financiación para crear su negocio. (Giordano & Giordano, 2015, pág. 187)

## **2.2. Base legal**

La formación para el emprendimiento de los estudiantes universitarios, así como el funcionamiento de las incubadoras de empresas se encuentran contempladas tanto en Ley Universitaria 30220 y en el Estatuto de la Universidad Andina del Cusco.

### **a) Ley Universitaria N° 30220**

El artículo 52° de la Ley Universitaria señala que:

La universidad, como parte de su actividad formativa, promueve la iniciativa de los estudiantes para la creación de pequeñas y microempresas de propiedad de los estudiantes, brindando asesoría o facilidades en el uso de los equipos e instalaciones de la institución. Los órganos directivos de la empresa, en un contexto formativo, deben estar integrados por estudiantes. (Ley N° 30220, 2014, pág. 11)

Es necesario tomar en cuenta que la concepción de la incubadora de empresas en la Ley está asociada a la formación profesional, es decir, se concibe que la función que cumple la incubadora es formativa y complementaria a la formación profesional que los estudiantes reciben en sus respectivas escuelas profesionales.

Dicho artículo agrega además que las empresas incubadas "reciben asesoría técnica o empresarial de parte de los docentes de la universidad y facilidades en el uso de los equipos e instalaciones. Cada universidad establece la reglamentación correspondiente". Lo cual constituye otro aspecto sustancial en la concepción normativa, ya que se considera que son los mismos docentes los que brindan asesoría técnica o empresarial, lo que constituye un elemento sustancial en el funcionamiento de las incubadoras.

**b) Estatuto Universitario de la UAC**

Los artículos 180°, 181° y 182° del Estatuto Universitario, señalan que las incubadoras de empresas son parte de la Dirección de Producción de Bienes y Servicios y ésta a su vez, del Vice-Rectorado de Investigación. El artículo 180° establece:

La Dirección de Producción de Bienes y Servicios, diseña y evalúa la política de desarrollo empresarial y emprendedurismo universitario a fin de generar nuevas fuentes de ingreso y financiamiento. Dictaminan los proyectos de inversión y de las Incubadoras de empresas. (UAC, 2014, pág. 58)

El artículo 181° establece:

La Dirección de Producción de Bienes y Servicios, se organiza y funciona en base a Centros de Producción, promueve y asesora la formación de incubadoras de empresas y proyectos de las facultades y/o escuelas profesionales; éstas últimas se rigen por sus propios reglamentos aprobados por el Consejo Universitario, depende económica, administrativa y financieramente del Vice-Rectorado de Investigación. (UAC, 2014, pág. 58)

El artículo 182°, señala que la Dirección de Producción de Bienes y Servicios cuenta con las unidades de: "Proyectos de Inversión e Incubadoras de Empresas" (UAC, 2014, pág. 58). Estableciendo además que la organización y funcionamiento de estos órganos y unidades orgánicas deberán estar normados por el Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad, Los Manuales de Organización y Funciones y los reglamentos específicos de la Dirección, reiterándose además la dependencia jerárquica del Vice-Rectorado de Investigación.

## **2.3. Bases Teóricas**

### **2.3.1. Emprendimiento**

En el contexto económico actual, el emprendimiento constituye una de las formas alternativas más importantes para promover el desarrollo micro y macroeconómico de un país, incluso como una forma de "desarrollo humano a través de una economía libre que trascienda la concentración monopólica de grandes empresas" (Barreto, 2008, pág. 25) y ofrezca un

abánico más grande y abierto de posibilidades empresariales para un mercado en constante cambio.

Existen muchas maneras de estudiar el fenómeno o la manifestación de la actitud emprendedora "no sólo a través del estudio del surgimiento de nuevas empresas, sino también analizando la toma de decisiones y la actividad emprendedora en una determinada situación" (Barreto, 2008, pág. 25). Según este mismo autor:

Algunos investigadores buscan explicaciones del éxito empresarial en las características especiales y diferenciadas de los emprendedores, otros atribuyen sus respuestas a las distintas y variadas influencias, cambios y presiones ofrecidas por el entorno o ambiente en el cual están inmersos, y otros en la conjunción de ambos [...] La exploración de los rasgos distintivos del emprendedor ha llevado a los investigadores a plantear sus análisis en una doble vertiente, por una parte, examinando el nexo individuo-oportunidad, las características de la oportunidad de los individuos que las descubren y las explotan, de los procesos de adquisición y organización de los recursos y de las estrategias utilizadas para explotar y proteger los beneficios de estos esfuerzos. (Barreto, 2008, págs. 26-27)

En ese contexto, el mismo autor manifiesta:

El proceso empresarial es una actividad que involucra el descubrimiento, la evaluación y explotación de las oportunidades, para introducir nuevos productos y servicios, nuevas maneras de organización, nuevos mercados, nuevos procesos y nuevos materiales y materias primas, a través de la organización de

esfuerzos que previamente no existían [...] Lo que parece claro, es que el emprendedor se caracteriza por una actitud activa frente al entorno, manifestada a través de la creación de un nuevo negocio o del auto-empleo, o por la toma de decisiones frente a oportunidades previamente identificadas por él, o, incluso, por el comportamiento en la (re) organización y utilización eficaz de los recursos disponibles. Evidentemente, también nos podemos encontrar con la conjunción de todas ellas. Por tanto, parece indiscutible que el fenómeno del emprendimiento, ya sea visto desde un enfoque económico, psicológico, social-cultural o gerencial, se debe, en cierta medida, a las características personales, atributos y habilidades del emprendedor. (Barreto, 2008, págs. 27-28)

### **2.3.2. Modelo Causal del proceso emprendedor**

El proceso emprendedor, con o sin la presencia de una incubadora, implica un proceso gradual y evolutivo, hasta su consolidación y permanencia competitiva en el mercado. Dicho proceso no está exento de múltiples amenazas y dificultades de diversa índole y está fuertemente supeditada, tanto al carácter, capacidades, información y experiencia de los emprendedores, como a las oportunidades, condiciones, limitaciones y posibilidades ofrecidas por el entorno social, normativo, económico, político y cultural en el que surgen las iniciativas empresariales.

Existen varias etapas que las empresas nacientes deben sortear y superar antes de su consolidación. Algunos investigadores de la Universidad de Cambridge, conducidos por Stephen (1999) estudiaron el proceso emprendedor en relación a dos grandes factores, "el clima operacional" y

la "infraestructura de apoyo", señalando entre otras cosas que "el clima operacional" está constituido por las condiciones del entorno socioeconómico y normativo, que, si bien puede cambiar en el tiempo, no lo hace en el corto plazo y "las empresas tienen que aprender a sobrevivir en él". En cambio, la "infraestructura de apoyo, puede ser modificada para facilitar y potenciar el desarrollo del proceso emprendedor" (Barreto, 2008). Las Incubadoras de empresas serían parte de la "infraestructura de apoyo" que las empresas requieren para insertarse, mantenerse y consolidarse en el mercado.

No obstante, lo que resulta más interesante en los planteamientos de Stephen, como se citó en Barreto (2008), es que el proceso emprendedor sigue una ruta alrededor del cual se van cerrando un conjunto de círculos potenciadores o limitantes, que los emprendedores tendrán que resolver a su favor si desean ingresar y mantenerse satisfactoriamente en el mercado.

A través del clima operacional y la infraestructura de apoyo, se "cierran" con el proceso múltiples círculos que potencian o limitan su desarrollo. En la medida que se "aprenda" a controlar el flujo de estos círculos de influencia, mayores serán las posibilidades de cumplir con el objetivo deseado. (Barreto, 2008, pág. 29)

A los círculos potenciadores o limitantes, se denominan flujos, los mismos que deben ser identificados y "controlados" favorablemente para propiciar la supervivencia y mantenimiento de las empresas recién formadas o las que recientemente se encuentran en el mercado. No obstante, existen ámbitos de experimentación que permiten desarrollar acciones controladas bajo supervisión y asistencia especializada, que permiten a los

emprendedores asumir riesgos controlados, medirlos, evaluar consecuencias y extraer lecciones y experiencias válidas para continuar las siguientes etapas del proceso.

Estos ámbitos son los que se están creando en el entorno de algunas universidades, donde se los reconoce como Centros de Innovación o, por su analogía biológica, como incubadoras o viveros de empresas. Estos centros, donde se concentra la estructura de apoyo, juegan el rol protagónico para fortalecer los círculos virtuosos impulsores del proceso emprendedor, y atenuar los limitantes. (Barreto, 2008, pág. 29)

La figura 1 muestra un diagrama causal, donde se observa el “conjunto de variables más importantes que intervienen en el proceso emprendedor” (Barreto, 2008).

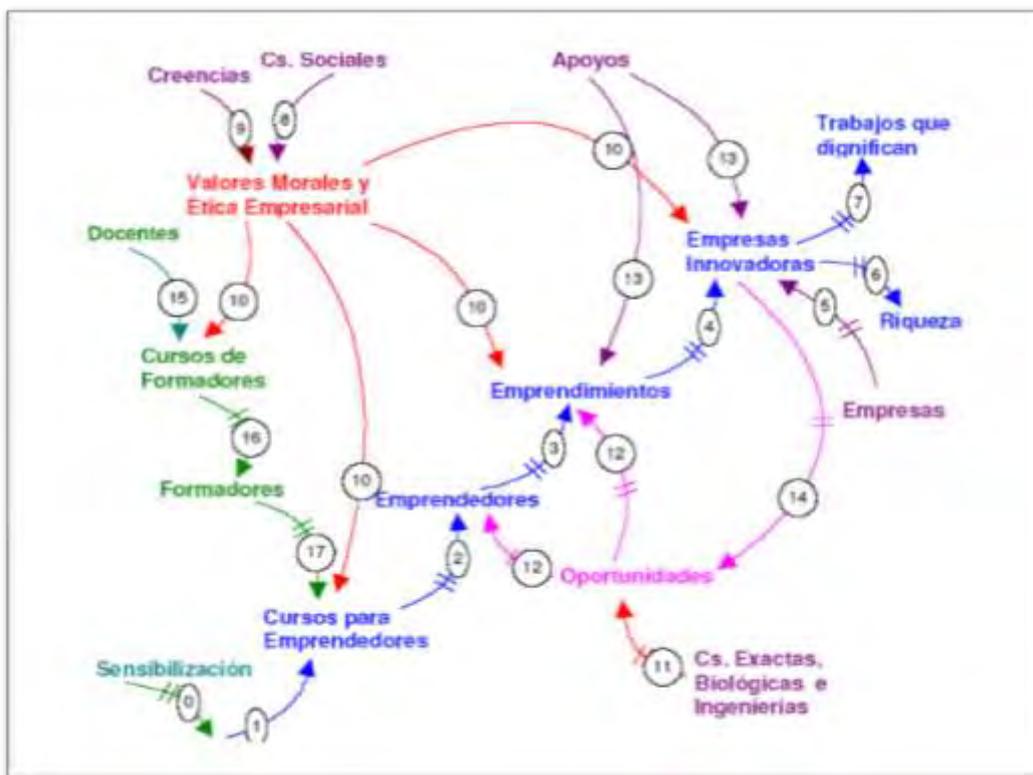


Figura 1: Diagrama Causal del Proceso Emprendedor

Fuente: Stephen (1999) citado y adaptado por (Barreto, 2008, pág. 30)

### **Descripción del modelo causal de Stephen**

El modelo causal del proceso emprendedor de acuerdo a Stephen, citado por Barreto, describe los siguientes flujos:

1. "Las personas con vocación emprendedora y previamente sensibilizadas fluyen (flujos 1, 2, 3, 4) por los estados de formación (curso para emprendedores) iniciación (emprendedores) y consolidación (emprendimientos)" (Barreto, 2008, pág. 30).

2. Se incorporan:

Conocimientos provenientes de distintos campos como las ciencias sociales (flujo 8), las creencias políticas y religiosas (flujo 9), las ciencias exactas (flujo 11), las experiencias empresariales (flujo 14), una estructura de apoyo (flujo 13) integrada por capital semilla y de riesgo, las incubadoras de empresas, los parques tecnológicos, consultorías, etc., nuevos formadores (flujo 17), que deben ser preparados para capacitar emprendedores (Flujo 16). (Barreto, 2008, pág. 30)

3. Existen:

Apoyos representados por el flujo 13, que involucran el aporte de insumos básicos como infraestructura y servicios que brindan las incubadoras y los parques científicos/tecnológicos, capital semilla y de riesgo, equipamientos y laboratorios de investigación y desarrollo, tecnología de comunicación e información, tutorías y acompañamiento. (Barreto, 2008, pág. 30)

4. Se incorporan:

Empresas preexistentes (flujo 5), comprometidas con la necesidad de innovación en sus productos, procesos o servicios, el lazo reforzador (flujos 14 y 12) que simboliza el elemento generador de sinergia, con posibilidad de ejercer una fuerte influencia sobre el comportamiento del proceso, relacionado con la capacidad de asociatividad y de cooperación entre personas y empresas, es el resultado de una buena y adecuada formación y preparación de los factores humanos en todos los campos del conocimiento y la gestión. (Barreto, 2008, págs. 30-31)

5. Además, señala:

Para que el proceso emprendedor se consolide, evolucione y converja hacia una organización inteligente, será necesario contar con: la decisión política de promover este proceso de incubación como parte de una estrategia de Estado; y con el compromiso de un conjunto de universidades en alianzas con organizaciones que alienten y ejecuten iniciativas con acciones que fortalezcan la cultura emprendedora en la sociedad. (Barreto, 2008, pág. 31)

### **2.3.3. Capacidades emprendedoras**

Las capacidades en forma general, pueden ser definidas como “el conjunto de los conocimientos, las habilidades, actitudes o competencias que se desarrollan dentro de una empresa” (Monsalve S., 2013, pág. 16).

Este mismo autor considera que las capacidades pueden comprenderse también como talentos.

En ese sentido Monsalve (2013), señala que:

La persona que posea y haya desarrollado el talento emprendedor, debe disfrutar de crear cosas, de realizar proyectos e iniciativas, debe sentir un elemento lúdico, una pasión tanto por el diseño de una idea, de un concepto, de una posibilidad”, además de “disfrutar durante el recorrido por alcanzarla, apasionarse por el camino que ha de transitar hasta alcanzar lo que. (Monsalve S., 2013, pág. 21)

A continuación, se presenta tres propuestas teóricas de capacidades, habilidades, actitudes o competencias indispensables para el emprendedor de negocios, los mismos que servirán para apuntalar la construcción de los instrumentos de medición de las capacidades emprendedoras de los estudiantes en la presente investigación.

#### **a. Cualidades emprendedoras según la DGP<sup>2</sup> de las PYME (España)**

Para algunos autores se trata de cualidades o capacidades emprendedoras indispensables, y que deben ser materia de fortalecimiento en un proceso de formación. En ese sentido, la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2003) del Ministerio de Economía de España, señala 9 cualidades o capacidades emprendedoras más importantes, a saber:

**Tabla 1**

#### **Cualidades emprendedoras**

<b>Cualidades personales</b>	<b>Cualidades sociales</b>
<b>Creatividad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Facilidad para imaginar ideas y proyectos”.</li> <li>• “Proponer soluciones originales”.</li> <li>• “Saber analizar e investigar”.</li> </ul>	<b>Liderazgo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Implicar a los demás en la realización de proyectos”.</li> <li>• “Influir en los otros y contar con sus cualidades personales, conocimientos y habilidades”.</li> </ul>
<b>Autonomía</b>	<b>Espíritu de equipo</b>

<sup>2</sup> Dirección General de Políticas de la Pequeña y Mediana Empresa – Ministerio de Economía, España.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Funcionar sin necesidad de una supervisión inmediata".</li> <li>• "Elegir".</li> <li>• "Tomar iniciativas y decisiones".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Capacidad para trabajar en estrecha colaboración con otros, compartiendo objetivos y método de actuación".</li> </ul>
<p><b>Confianza en uno mismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Percibirse de forma positiva".</li> <li>• "Aportar por las propias aptitudes y capacidades".</li> <li>• "Confiar en los propios recursos y posibilidades".</li> </ul>	<p><b>Solidaridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Aceptar y sentirse responsable de las elecciones del grupo u organización".</li> </ul>
<p><b>Tenacidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Dar prueba de constancia y tesón en aquello que se emprende".</li> <li>• "Inscribir las propias acciones en la idea de perseverancia y de llegada a término".</li> </ul>	
<p><b>Sentido de responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Tendencia a cumplir las obligaciones contraídas consigo mismo y con el grupo".</li> </ul>	
<p><b>Capacidad para asumir riesgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Predisposición a actuar con decisión ante situaciones que requieren cierto arrojo por la dificultad que entrañan".</li> </ul>	

Fuente: (DGP de la PYME, 2003, pág. 11)

La tabla anterior, propone dos categorías o grupos de cualidades que según sus autores son comunes a los emprendedores. Están centradas básicamente en las características personales del emprendedor, las mismas que podrían haber sido aprendidas o constituir parte de las características genéticas o socio-genéticas dentro de los cuales la familia constituye el círculo inmediato y más importante. No hay duda de que estas cualidades son importantes a la hora de llevar adelante iniciativas empresariales.

### **b. Competencias emocionales del emprendedor según Monsalve**

Para otros autores, el emprendimiento está muy relacionado a las emociones del emprendedor, las mismas que deben establecer determinado nivel de empatía con las emociones de los demás, es decir, de los colaboradores, clientes, proveedores y competidores:

Saber hacer las cosas es esencial para alcanzar los objetivos y las metas que se plantea un emprendedor. Saber realizar un producto. Prestar un servicio excelente a nuestros clientes. Saber comerciar, saber negociar o saber vender. Generar un caldo de cultivo en tu entorno que permita que las personas comprometidas con el proyecto emprendedor se motiven por las metas que se planteen dentro del proyecto. Y estos "saber hacer", estas competencias profesionales, emprendedoras en un amplio contenido y recorrido en su evaluación en el desempeño, en sus componentes, implica la existencia de factores que se encuentran vinculados con "saber relacionarnos con nuestras emociones y con las emociones de los otros". Se trata, en definitiva, de saber que nuestra excelencia profesional se sostiene y se construye sabiendo cómo debemos tener en consideración nuestras emociones, las emociones de las personas con las que nos relacionamos, saber identificarlas, además de saber gestionarlas. (Monsalve S., 2013, pág. 117)

Tomando como base los planteamientos de Goleman, Monsalve plantea dos grupos de competencias emocionales del emprendedor: competencias emocionales personales y competencias emocionales sociales. Para una mejor comprensión de estas competencias, las ilustramos en la tabla 2:

**Tabla 2: Competencias emocionales del emprendedor**

Competencias	Dimensiones	Indicadores
<b>Competencias emocionales personales.</b> "Son aquellas que se encuentran centradas en las formas en las que nos relacionamos con nosotros mismos".	<b>Conciencia de uno mismo</b> "Saber darles nombre a los efectos generados por nuestras emociones y estados de ánimo".	<b>Conciencia emocional</b> "Saber reconocer las emociones y los efectos que nos generan".
		<b>Valoración adecuada de uno mismo</b> "Identificar y darles la valoración adecuada a nuestras capacidades personales".
		<b>Confianza en uno mismo</b> "Estar seguro de las conclusiones a las que llegamos acerca de nosotros mismos y nuestros recursos".
	<b>Autorregulación</b> "Saber gestionar nuestras emociones y estados personales e impulsos".	<b>Autocontrol</b> "Saber manejar nuestros estados de ánimo y emociones focalizados hacia los objetivos que nos marcamos en las distintas situaciones sociales".
		<b>Confiabilidad</b> "Fidelidad a los criterios de sinceridad e integridad respecto a las conclusiones y los análisis que efectuamos sobre nosotros mismos".
		<b>Integridad</b> "Asumir los efectos de nuestras actuaciones. Se trata de la responsabilidad que ha de guiarnos dentro de nuestra acción sobre las distintas esferas sociales en las que nos movemos".
		<b>Adaptabilidad</b> "Adaptación al cambio, desarrollar nuevas formas de acción y de actuar en entornos sociales variables".
		<b>Innovación</b> "Capacidad para aceptar e integrar, dentro del desempeño, nuevas formas de acción, así como la de proponer nuevas formas de hacer o de creación".
	<b>Motivación</b> "Emociones o estados de ánimo que acompañan al desempeño de las acciones que ejecutamos de cara al logro de los objetivos que perseguimos".	<b>Motivación por el logro</b> "Se trata de un aspecto vinculado con la actitud de mejora continua en nuestro desempeño, en realizar mejor lo que hacemos".
		<b>Compromiso</b> "Se trata de realizar las acciones que se encuentran comprometidas para el logro de los objetivos que nos marcamos. Tiene que ver con las metas que nos proponemos y lo que hacemos para alcanzarlas".
<b>Iniciativa</b> "Saber aprovechar las ocasiones y dar el paso para poner en acción aquello que nos hemos planteado".		
<b>Optimismo</b> "La perseverancia en las tareas a ejecutar hacia el logro de los objetivos, supone ver el mundo de una forma determinada. Relacionarnos con el mundo como una oportunidad en vez de una restricción, como un espacio de aprendizaje. Esta "forma de ver" favorece la estrategia de superación de las dificultades y contratiempos que van a aparecer en nuestro camino".		
<b>Competencias emocionales sociales</b>	<b>Empatía</b> "Capacidad de saber comprender,	<b>Comprensión de los demás</b> "Saber entender los sentimientos y emociones de las personas con las que interactuamos".

<p>“Se vincula con el modo en que nos relacionamos con los demás. Se nutren de las habilidades sociales que hemos tratado en un capítulo anterior”.</p>	<p>entender y tener conciencia sobre los estados de ánimo, emociones y sentimientos de las otras personas”.</p>	<p><b>Orientación al servicio</b> “Desde la comprensión de las emociones del otro, saber proponer y anticipar las posibilidades de satisfacción de las necesidades de la persona con la que interactuamos”.</p> <p><b>Aprovechamiento de la diversidad</b> “Saber identificar las distintas posibilidades que nos brinda la opción de relacionarnos con las distintas personas”.</p> <p><b>Conciencia política</b> “Ser capaz de identificar y percibir las distintas adscripciones emocionales de los grupos, las relaciones que las sostiene, además de las relaciones de poder establecidas en los grupos y entornos sociales”.</p>
	<p><b>Habilidades sociales</b> Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.</p>	<p><b>La influencia</b> “Saber persuadir. Seducir con los mensajes que elaboramos de cara a alcanzar los objetivos y metas personales. Esta competencia se encuentra muy vinculada a una de las facetas esenciales que ha de poseer un emprendedor, saber vender”.</p> <p><b>El liderazgo</b> “Dirigir equipos de personas, motivarles, marcarles la meta y la visión que se pretende, generar identidad”.</p> <p><b>Ser catalizador del cambio</b> “Marcar tendencia, nuevas formas de hacer y de ver el entorno”.</p> <p><b>Resolución de conflictos</b> “Saber negociar y plantear soluciones, ser creativo en la forma de ver la situación en la que se desarrolla el problema y proponer opciones de resolución”.</p> <p><b>Colaboración y cooperación</b> “Aunar esfuerzos, visiones y energías de diferentes personas para el logro de metas”.</p>

Fuente: (Monsalve S., 2013) Jóvenes, Talento y Perfil Emprendedor, pág. 117-120.

### c. Cualidades del emprendedor según Expertemprende<sup>3</sup>

De acuerdo a la Guía de cualidades emprendedoras publicadas por la comunidad autónoma de Extremadura, España, el año 2014, a través de su revista denominada Expertemprende, existen tres tipos de habilidades que los emprendedores poseen y que un proceso de formación de emprendedores debe tomar en cuenta, estos son: cualidades personales, habilidades sociales y habilidades de dirección:

<sup>3</sup> Programa educativo con formato concurso que promueve la iniciativa y la cultura emprendedora en el alumnado de Grado Medio y Superior, a través de la creación de proyectos empresariales con posibilidades de desarrollo en Extremadura, España (Expertemprende, 2014).

### **Cualidades Personales**

- Iniciativa
- Autonomía
- Espíritu de superación
- Perseverancia
- Confianza en sí mismo/a
- Sentido crítico
- Creatividad
- Asunción de riesgo
- Flexibilidad.
- Espíritu investigador e innovador.
- Responsabilidad.
- Motivación de logro.
- Espíritu positivo.
- Capacidad de decisión.
- Autodisciplina y autocontrol. (Expertemprende, 2014)

Desde la óptica de las cualidades personales, "el espíritu emprendedor supone desarrollar la autoconfianza y la motivación para emprender algo. Aprender a pensar con sentido crítico y habilidad para aprender por uno/a mismo/a" (Expertemprende, 2014, pág. 11).

### **Habilidades Sociales**

Según Expertemprende (2014):

- Trabajo en equipo
- Asertividad
- Actitudes tendentes a la cooperación
- Capacidad comunicativa

- Capacidad para relacionarse con el entorno
- Sensibilidad a las necesidades de los otros/as
- Capacidad para exponer y defender las propias ideas ante los demás. (Expertemprende, 2014, pág. 11)

Así mismo se manifiesta: Esta área conlleva el desarrollo de actitudes de cooperación y de trabajo en grupo y aprender a asumir nuevos roles en una sociedad cambiante. También significa capacidad para dirigir equipos y reuniones para el logro de objetivos. (Expertemprende, 2014, pág. 11)

### **Habilidades de Dirección**

Según Expertemprende (2014) :

- Planificación, toma de decisiones y asunción de responsabilidades.
  - Capacidad para afrontar problemas y soluciones.
  - Capacidad de persuasión.
  - Liderazgo.
  - Capacidad para la organización y optimización de recursos.
- (Expertemprende, 2014, págs. 11-12)

Así mismo se manifiesta:

Si se enfoca desde las habilidades de dirección, el espíritu emprendedor supone fomentar la capacidad para planificar, tomar decisiones y asumir responsabilidades, así como tener poder de comunicación. Por último, el ámbito de las habilidades de dirección implica mostrar iniciativa personal, creatividad y dinamismo, así

como preparación para asumir riesgos en relación con el desarrollo de ideas. (Expertemprende, 2014, pág. 11)

### **2.3.4. Expectativas**

#### **2.3.4.1. Teoría de las expectativas**

La teoría de las expectativas fue planteada por primera vez y de manera sistemática por el Canadiense Víctor H. Vroom en 1964. Esta teoría replica por qué las personas deciden seguir ciertos cursos de acción en una organización, en particular en la forma de decisiones y liderazgo:

Establece que la motivación de las personas a hacer algo está determinada por el valor que otorgan al resultado de sus esfuerzos multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudarán al cumplimiento de una meta. [...] Es decir, existe una correlación directa y positiva entre esfuerzo y desempeño, ese desempeño destacado resultará en una recompensa deseada, la recompensa satisfará una necesidad de acuerdo al reconocimiento de su propio talento. [...] El deseo de satisfacer la necesidad debe ser lo suficientemente fuerte para realizar un esfuerzo que valga la pena. (Jhanella, 2017, págs. 3-16)

Sin embargo, la investigación que nos ocupa no está precisamente centrada en la motivación de los sujetos para hacer o desempeñar algo, sino, en las expectativas que tienen los estudiantes de la Escuela de Administración respecto al funcionamiento de la incubadora de empresas, que es una de las áreas de desarrollo académico-productivo contemplado en el artículo 52° de la Ley Universitaria N° 30220, que consiste en la creación, al interior de la universidad, de pequeñas y microempresas de

propiedad de los estudiantes y respecto a los cuales la universidad está obligada a brindar asesoría técnica o empresarial con participación de los docentes, así como otorgar facilidades en el uso de los equipos e instalaciones de la institución. En ese sentido, se considera, que las expectativas que deberían ocuparnos son las expectativas que tienen los clientes o usuarios (en este caso estudiantes) respecto a los servicios que brinda una organización (en este caso la Incubadora de empresas de la Universidad).

#### **2.3.4.2. Expectativas del usuario respecto a los servicios**

Las expectativas pueden ser consideradas también como “la anticipación de un evento o consecuencia futura, como creencias generalizadas que tenemos acerca de un objeto social, como un referente comparativo, categorizado por el nivel de deseo y/o nivel de abstracción” (Peralta, 2006, pág. 202).

De acuerdo con este mismo autor:

Las expectativas que presenta el usuario tienen que ver con lo que esperan recibir como servicio. De modo que, si aceptamos la existencia de una calidad técnica y otra asociada a elementos intangibles, se puede hablar de expectativas tangibles e intangibles. [...] Desde la psicología cognitiva, la expectativa es definida como la evaluación subjetiva de la probabilidad de alcanzar una meta concreta, constituyendo una estructura de conocimiento basada en la experiencia que permite predecir la probabilidad de que se dé un acontecimiento o una consecuencia. En la anticipación de resultados están implícitas las evaluaciones subjetivas de la probabilidad de conseguir tal meta. [...] Teóricamente la evaluación

que hace el cliente acerca del servicio recibido se basa en estándares, el servicio esperado o expectativas de servicio y el servicio adecuado o mínimo aceptable. Entre ambas condicionantes de la evaluación, existiría un rango de tolerancia que separa el servicio esperado del considerado aceptable, de manera que el cliente evalúa en función de este rango. La zona de tolerancia varía entre los clientes, expandiéndose o reduciéndose en base a la experiencia y las necesidades personales. (Peralta, 2006, págs. 203-205)

Para Oliver citado por el mismo Peralta (2006), las expectativas pueden ser clasificadas según el nivel de deseo y/o según el nivel de abstracción:

- Según el nivel de deseo, las expectativas "estarían asociadas a una zona de tolerancia en un rango de nivel deseado a nivel adecuado" (Peralta, 2006, pág. 205).
- Según el nivel de abstracción, se pueden diferenciar entre expectativas pasivas o activas. "Éstas estarán asociadas a resultados conocidos que varían según el grado de certeza y las asociadas a resultados no conocidos" (Peralta, 2006, pág. 205).

Según Parasuraman (1999) como se citó en Peralta (2006), "El servicio esperado tiene el valor de especificaciones de calidad" (p. 205). Entonces, "cuando una organización entrega un servicio de calidad, éste generará un valor percibido positivamente por parte del cliente" (págs. 205-206). Spreng y Mackoy (1996) y Cobra (2000) citados por Peralta (2006) señalan que "el valor es un aspecto que el cliente busca en un servicio conforme con las expectativas relacionadas con aquello que se le ofrece". Por su parte, Peralta considera que "así, un estímulo se valora positivamente

cuando una persona prefiere tenerlo a no tenerlo y valora negativamente cuando una persona prefiere no tenerlo a tenerlo". Peralta concluye con la observación de Vroom (1964) "Las expectativas y valores se combinan en una fuerza o tendencia conductual de aproximación o evitación a los objetos del entorno" (pág. 206).

Así mismo Peralta (2006) indica:

La persona tiende a percibir los productos y atributos de los productos y servicios de acuerdo con sus propias expectativas, las que se basan en la familiaridad, experiencia previa o el conjunto de condicionamientos anteriores [...] El éxito o el fracaso de una organización de servicios está asociado al factor percepción, es decir, el desempeño constituye la respuesta que confirma o rechaza la idea inicial que las personas poseían del servicio, o sea, su expectativa. (Peralta, 2006, pág. 206)

#### **2.3.4.3. Rol de las expectativas en la satisfacción del usuario**

Cuando se aborda el rol que cumplen las expectativas en la satisfacción del usuario existen también algunos aspectos a considerar:

Las expectativas proveen de un estándar de evaluación, constituyéndose como creencias acerca de lo que va a ocurrir a nivel de resultados y de procesos en la situación de consumo. Tener expectativas supone que el usuario puede categorizar e interpretar a partir de sus creencias, es decir, puede confirmar o no sus hipótesis. De acuerdo con esta postura, la satisfacción del cliente estará definida por la emoción que viene movilizada por una comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la organización. [...] Desde el punto de vista de la calidad

percibida, su evaluación, consideraría la discrepancia entre un estándar y el nivel de prestación ofrecido, midiéndose según la diferencia entre la expectativa y la percepción de la experiencia de servicio. [...] La confirmación de expectativas tuvo un papel predominante en los primeros estudios sobre la satisfacción del cliente, donde la satisfacción dependía del grado en que se cubrían expectativas previas del cliente, mientras que el rendimiento percibido estaba considerado sólo de manera implícita. Por otra parte, algunos estudios han demostrado la idoneidad de incorporar el rendimiento percibido en el modelo de confirmación de expectativas influyendo directamente sobre la satisfacción o como mediador entre expectativas y satisfacción. (Peralta, 2006, págs. 207-208)

#### **2.3.4.4. Expectativas y calidad**

De acuerdo con Torres (2006) las expectativas en los servicios tienen mucho que ver con la satisfacción de los clientes:

¿Cuándo la calidad del servicio se transforma en la satisfacción de los clientes? La respuesta se encuentra en las expectativas. Es decir, en la brecha que puede existir entre la calidad del servicio entregado por la empresa y la expectativa que el consumidor tenga del servicio. Desde este punto de vista, para lograr la satisfacción, se deben gestionar las expectativas, y no sólo la calidad del servicio. (Torres, 2006, pág. 1)

De acuerdo con este mismo autor:

Las expectativas a diferencia de lo que comúnmente se cree, es una variable latente compuesta por tres elementos: servicio deseado, servicio adecuado y tolerancia. El servicio deseado es la expectativa máxima, es lo que el cliente espera recibir. Por su parte el servicio adecuado, es lo mínimo esperado, representado por lo máximo que tolera el consumidor. La tolerancia es en consecuencia, la diferencia entre ambos niveles de servicio. (Torres, 2006, pág. 1)

Como ejemplo de su enunciado señala lo siguiente:

Por ejemplo, cuando una persona se dirige a pagar a una de las cajas de un supermercado, su expectativa máxima (servicio deseado) podría ser cercana a los 2 minutos, pero lo máximo que tolera (servicio adecuado) son 10 minutos esperando sin ser atendido. Después de transcurrido este tiempo, se genera una insatisfacción que perdura. Por lo tanto, para no llegar a insatisfacción, la clave está en conocer las expectativas promedio de los clientes e intentar que el servicio ofrecido se entregue dentro del nivel de tolerancia que estos tienen, en este caso está entre los 2 y 10 minutos. Llegado a este tiempo límite, las empresas deben estar preparadas para ajustar su procesos del tal forma de poder entregar un servicio dentro del nivel de tolerancia: disponer una nueva caja para los clientes en el caso de un supermercado o de un cine, no invertir demasiado tiempo en atender a representantes de los laboratorios para no atrasar la atención de los pacientes en el caso de los médicos, o disponer de mayor tiempo en el traslado para llegar a atender a un cliente a tiempo en su oficina en el caso de un vendedor de servicios. (Torres, 2006, pág. 1)

### **2.3.4.5. Factores de las expectativas**

Torres (2006) intenta encontrar algunos factores asociados a las expectativas y señala que:

Las expectativas están relacionadas con aquellos factores que el consumidor percibe dentro de la calidad del servicio. En este ejemplo hablábamos del tiempo de respuesta para atender a sus clientes. Pero los clientes perciben la calidad del servicio y por ende tienen expectativas respecto a otros factores, tales como, por ejemplo, *la atención personal, la higiene del local y la accesibilidad a los servicios*. Por lo tanto, si estos factores se consideran dentro de calidad del servicio ofrecido, la empresa está obligada a conocer anticipadamente las expectativas de sus clientes respecto a cada uno de estos factores. (Torres, 2006, pág. 1)

### **2.3.5. Incubadoras de empresas**

#### **2.3.5.1. Antecedentes históricos**

##### **a. A nivel internacional**

Alcaraz (2016) menciona:

El concepto de incubadora de empresas (viveros empresariales o incubadoras de negocios, como también se les denomina), al parecer nace en la década de los cincuenta en Silicón Valley, California (Estados Unidos), se genera a partir de la iniciativa de la Universidad de Stanford, la cual creó un parque industrial y posteriormente un parque tecnológico (Stanford Research Park) para promover la transferencia de tecnología desarrollada a través de la investigación en los centros especializados, a

empresas de la localidad, así como generar nuevas empresas a partir de dicha tecnología.

La iniciativa comenzó a replicarse en otras universidades, organismos y finalmente fue adoptada y desarrollada en otros países como un mecanismo para impulsar el desarrollo de nuevas empresas. Según estimaciones de la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA) en 1980 existían 80 incubadoras en Estados Unidos, cifra que aumentó a cerca de 500 el año 1994, actualmente existen cerca de 1.000 incubadoras. Entre los años 1995 y 2000 la tasa de creación de incubadoras era prácticamente de una por semana. Actualmente es posible encontrar programas de incubación empresarial en prácticamente todas las principales economías del mundo, así como también en muchos países en desarrollo, como China, India, México, Brasil, Chile, Argentina, Turquía y Polonia, entre otros. (Alcaraz, 2016, págs. 93-94)

Las incubadoras de empresas nacen precisamente del interés de apoyar al emprendedor en el proceso de implementación de su proyecto de empresa y generalmente brinda los servicios básicos de capacitación, asesoría, información, tutoría para el seguimiento del proceso, enlace con fuentes de financiamiento y otros programas de apoyo, así como infraestructura de inicio, que le permite tener en un solo lugar concentrados todos los servicios y recursos que requiere para la planeación e inicio de operaciones y, en algunos casos, incluso para el crecimiento y consolidación de su proyecto-empresa.

## **b. A nivel Nacional**

De acuerdo a las investigaciones del CONAM-CAF-FEF (Consejo del Medio Ambiente, Corporación Andina de Fomento) citado por Gutiérrez Huvys (2012), en el Perú, la primera incubadora de empresas surgió como iniciativa privada:

Corresponde al Centro de Transferencia Tecnológica a Universitarios San José-CTTU creado en 1991 en la Libertad como un proyecto de incubación orientado al ámbito de la agricultura con jóvenes de formación superior, como resultado de un estudio de la Consultora Recursos S.A. Resultó una experiencia exitosa que emprendió el objetivo de formar jóvenes empresarios, líderes y responsables. Actualmente esta iniciativa privada opera diversas modalidades de formación e incubación. Al término del programa el participante tiene potenciado sus capacidades de identificar y gestionar agro-negocios, insertar su producción en el mercado y manejar tecnologías apropiada. (Gutierrez, 2012, pág. 135)

Más adelante Vela (2011) manifiesta :

Ya en la primera década del presente siglo, y luego de muchos esfuerzos de coordinación se logró consolidar el año 2006 la Asociación Peruana de Incubadoras de Empresas (PERUINCUBA), cuyo objeto de acuerdo a su estatuto de creación es: agrupar de manera gremial a las instituciones con incubadoras de empresas peruanas, fomentarlas, representarlas y defender sus intereses, ante entidades públicas y privadas, nacionales o internacionales, promoviendo el desarrollo nacional a través del impulso brindado al surgimiento y consolidación de empresas que desarrollen, o hagan uso, de la tecnología y

promoviendo la relación entre la generación del conocimiento y la actividad empresarial (PERUINCUBA 2006). Esta asociación fue conformada por 11 instituciones, entre universidades e institutos superiores, a nivel nacional, ubicadas en Arequipa, Huancayo, Lima, Piura y Trujillo. (Vela, 2011, pág. 47)

En la actualidad y de acuerdo con la página Web de Innóvate Perú (2017), existen 15 organizaciones asociadas, entre las se encuentran:

1. INICTEL-UNI.
  2. Bioincuba.
  3. C.E.C. Guamán Poma de Ayala.
  4. Instituto Superior Continental.
  5. Universidad del Pacífico-UP.
  6. Universidad de Piura-UDEP.
  7. Universidad Continental-UC.
  8. Universidad San Martín de Porres – USMP.
  9. Universidad Científica del Sur – UCSUR.
  10. Universidad Tecnológica del Perú – UTP.
  11. Universidad Católica San Pablo – UCSP.
  12. Universidad Católica de Santa María – UCSM.
  13. Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP.
  14. Universidad de Ingeniería y Tecnología – UTEC.
  15. Universidad Nacional Mayor de San Marcos – UNMSM.
- (Innovate Perú, 2017)

En la actualidad, el Perú cuenta con una mayor cantidad de incubadoras, asociadas al mundo académico o al sector empresarial. De acuerdo con el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y

Productividad del Ministerio de la Producción (Innovate Perú), existen en la actualidad muchas incubadoras a los cuales este programa viene apoyando.

Según los datos que brinda este programa, el año 2016, el Ministerio de la Producción apoyo económicamente a las siguientes incubadoras (Innovate Perú, 2017):

#### **CIDE - PUCP**

“Desde el 1995, el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) transforma emprendedores en empresarios y promueve una cultura emprendedora dentro y fuera de su comunidad universitaria” (Innovate Perú, 2017).

#### **Bioincuba**

“Impulsada por la Universidad Peruana Cayetano Heredia apoya con asesoría técnica especializada a startups y empresas en edad temprana. A la fecha ha asesorado a más de 50 emprendimientos” (Innovate Perú, 2017).

#### **Incubadora 1551**

“Es creada por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) para potenciar la vinculación de la universidad con su entorno, a través de colaboración y ejecución de iniciativas de innovación y emprendimiento” (Innovate Perú, 2017).

#### **StartUPC**

“Fue creada en el 2013 por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Brinda asesoría a los emprendimientos innovadores que

estimulen el progreso de sectores como la educación, salud e industrias creativas” (Innovate Perú, 2017).

### **Emprende UP**

“El Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Pacífico. Promueve el surgimiento de nuevas iniciativas empresariales que contribuyan al crecimiento del país y bienestar de la población” (Innovate Perú, 2017).

### **Kaman**

“Incubadora de negocios de la Universidad Católica San Pablo (UCSP), de Arequipa. Ha brindado asesoría a más de 20 proyectos innovadores de diversas ciudades del país, entre ellas Arequipa, Lima y Piura” (Innovate Perú, 2017).

### **PQS**

“La Incubadora Para Quitarse el Sombrero, impulsada por la Fundación y el Grupo Romero, brinda acompañamiento a los emprendedores que deseen concretar una idea de negocio e incluso a aquellos que tienen un proyecto en marcha y apuestan por perfeccionarlo” (Innovate Perú, 2017).

### **NESsT**

“Es la incubadora que desarrolla acciones para apoyar el surgimiento, desarrollo y crecimiento de empresas sociales sostenibles de alto impacto” (Innovate Perú, 2017).

**USIL Ventures**

"Aceleradora de la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) que promueve emprendimientos sostenibles de base tecnológica, con énfasis en bionegocios, gastronomía y turismo, inclusión financiera, energía alternativa, construcción sustentable, y género" (Innovate Perú, 2017).

**UTEC Ventures**

"A esta aceleradora de negocios, creada en el 2014 por la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC) para ofrecer asistencia técnica y mentoring a startups tecnológicas con miras a acelerar su despegue" (Innovate Perú, 2017).

**Wayra**

"Esta aceleradora de startups vinculadas a las TICs, inició sus operaciones en América Latina y España en el 2011. Entre los años 2011 y 2016 Wayra Perú ha seleccionado 44 emprendimientos digitales" (Innovate Perú, 2017).

**Endeavor**

"Organización sin fines de lucro, que selecciona y apoya a emprendedores de alto impacto alrededor del mundo. Su labor parte de la identificación de emprendedores que lideran empresas de alto impacto para ayudarlos a maximizar su potencial y asegurar su crecimiento a largo plazo gracias a una red de mentores y aliados" (Innovate Perú, 2017).

### **2.3.5.2. Concepto de Incubadora de Empresas**

Según Bóveda et al. (2015):

Existen muchas formas de conceptualizar una incubadora de empresas. Para algunos autores, la incubadora es un vivero empresarial o una generadora de empresas. Para la Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos Innovadores del Brasil (ANPROTEC), las incubadoras de empresas son entidades promotoras de emprendimientos innovadores. Las Incubadoras de empresas tienen por objetivo ofrecer soporte a emprendedores para que ellas puedan desarrollar ideas innovadoras y transformarlas en emprendimientos de éxito. Para eso, ofrece infraestructura y soporte gerencial, orientado a emprendedores en cuestiones de gestión y su competitividad, entre otras cuestiones esenciales para el desarrollo de una empresa. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 7)

Según Nodriza Incubation Partner (2005):

Las incubadoras pueden ser conceptualizadas como instituciones que aceleran el proceso de creación, crecimiento y consolidación de empresas innovadoras a partir de las capacidades emprendedoras de los ciudadanos. Estas instituciones pueden compararse con laboratorios de emprendimiento de la época, cuyos insumos son ideas y equipos de conocimiento y los productos son empresas rentables. Su principal labor consiste en transferir a los emprendedores una forma de pensar: El pensamiento empresarial. Las incubadoras son organizaciones sin ánimo de lucro, conformadas con un carácter tripartito a través de alianzas entre el Sector Público, Privado y Educativo. Son socios o promotores de

estas instituciones Entidades de Formación (Técnicas, Tecnológicas y Universitarias); Empresas Públicas y Privadas; Gobiernos locales (Gobernaciones y Alcaldías); Gremios, Cámaras de Comercio y en algunos casos Sindicatos. (Nodrizza Incubation Partner, 2005, pág. 6)

### **2.3.5.3. Proceso de evolución de las Incubadoras**

Las incubadoras, como todas las organizaciones sociales, experimentaron también un proceso de evolución, desde la década de los 70 hasta la fecha. Existen varios puntos de vista al respecto, recogeremos las propuestas de Pérez (2006) y de Figueira (2016).

#### **1ra. Generación**

En esta generación, "las diferentes incubadoras están ligadas a la concepción de ser instituciones huésped, donde proporcionar infraestructura a las empresas era el común denominador" (Pérez & Marquez, 2006, pág. 5). En general, "las incubadoras de esta generación se caracterizan por ser instituciones que proporcionan espacios debidamente equipados para el desarrollo de nuevas empresas" (Figueira, 2016, pág. 112).

#### **2da. Generación:**

Las incubadoras de esta generación evolucionaron para proporcionar servicios complementarios (logística y administración de negocios, asistencia y transferencia de tecnología, etc.); esta segunda generación, considera los diferentes sectores a los que atiende (tanto por nivel tecnológico como objeto económico) y por propósito (creación de nuevas empresas, nuevas líneas de negocio, modernización o innovación, etc.) (Pérez & Marquez, 2006, pág. 5).

### 3ra. Generación

Esta “generación de incubadoras está definida por el reconocimiento amplio de que es innovación —más allá de ámbito industrial— e incluyen desde no tecnológicas, ecológicas, hasta sectores específicos (p. e. grupos vulnerables) y por supuesto, las relacionadas con la innovación tecnológica” (Pérez & Marquez, 2006, pág. 5).

Para Figueira, las incubadoras de esta generación:

se distinguen por presentar un abanico de servicios mucho más diversificados y especializados, en particular en el apoyo a la estructuración y gestión del negocio, ofreciendo servicios de alto valor añadido (Plan de Negocios, marketing, recaudación de capital, gestión financiera, contabilidad, planificación fiscal, gestión de proyectos de I+DT, innovación e internacionalización, networking, formación especializada, etc.) (Figueira, 2016, pág. 112).

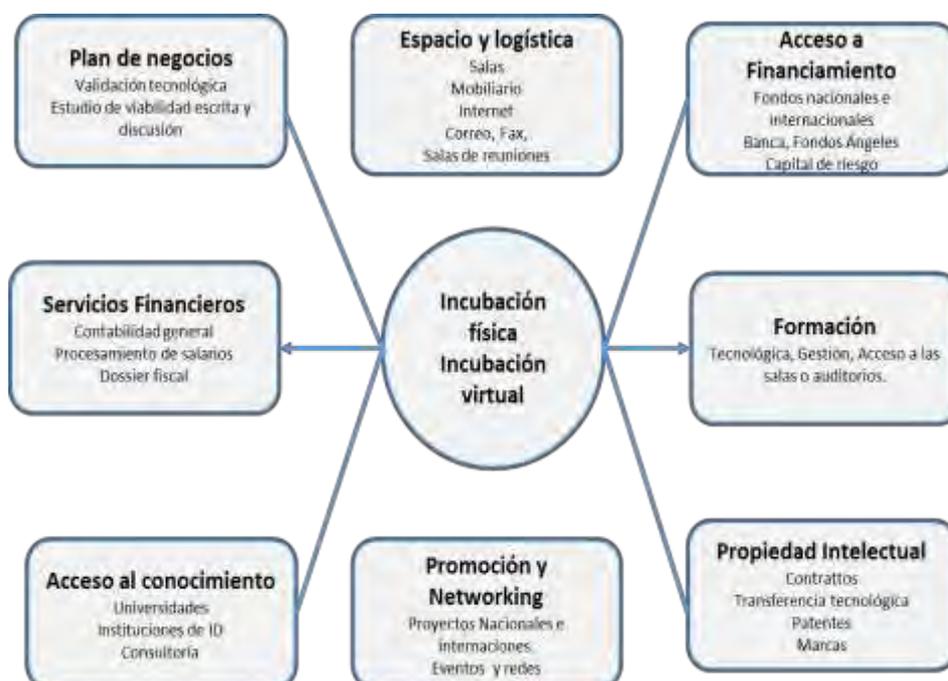


Figura 2: Incubadora de Tercera Generación  
Fuente: (Figueira, 2016, pág. 113)

#### **2.3.5.4 Tipos de Incubadoras empresariales**

Existen varias modalidades de incubadoras, según el tipo de empresas que impulsan o según la institución patrocinadora de la incubadora. Según el tipo de empresas que impulsan, estas pueden clasificarse en:

##### **a) Incubadora de base tecnológica**

Nodriza Incubation Partner (2005) manifiesta:

Este tipo de incubadora involucra la promoción de empresas de alta tecnología tales como software, biotecnologías, robótica e instrumentación. En general, van desde su investigación y desarrollo hasta su comercialización. El propósito es crear nuevas empresas con alto valor agregado, basadas en la innovación y el desarrollo tecnológico. Se caracterizan primordialmente por sus vínculos institucionales a fuentes de conocimiento tales como Universidades, Agencias de Transferencia de tecnología, Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológicos, Laboratorios Nacionales y personal especializado en Investigación y Desarrollo (I+D). Estas incubadoras están orientadas a sectores de grupos tecnológicos o Clusters en áreas tales como Biotecnología, Software y Tecnologías de la Información y la Comunicación –TIC-. Uno de los objetivos de la IBT es facilitar el empresarismo entre investigadores y centros académicos. (Nodriza Incubation Partner, 2005, pág. 6)

##### **b) Incubadora de uso múltiple, generales o mixtas.**

Nodriza Incubation Partner (2005) manifiesta que este tipo de incubadoras:

Se caracterizan porque impulsan la generación de empresas que estén dedicadas a diferentes clases de negocios. No se enfocan en la creación de empresas en nichos específicos, sino que promocionan la creación de nuevas empresas en un ámbito bastante amplio. Pueden promocionar empresas de servicios, comerciales, de manufactura e inclusive de base tecnológica, así como también empresas de servicios tecnológicos y pequeñas empresas de la industria ligera. El principal objetivo de estas incubadoras es promover el continuo crecimiento económico e industrial de las regiones por medio del desarrollo general de nuevos negocios. El enfoque se da principalmente en apoyo a recursos técnicos, gerenciales, de mercadeo y financieros. (Nodriz Incubation Partner, 2005, pág. 7)

**c) Incubadora tipo microempresas, de desarrollo económico**

Nodriz Incubation Partner (2005) expresa:

Promueven la creación de empresas en áreas con grandes desafíos económicos, pero con pocas posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo. Estas áreas son regiones con grandes problemas de desempleo y de subsistencia, en donde el sector privado difícilmente llegaría. Frecuentemente estas incubadoras son una mezcla de diferentes tipos de negocios y generalmente se canalizan hacia los grupos vulnerables (mujeres cabeza de familia, grupos raciales). Este tipo de incubadoras busca ante todo estimular objetivos económicos específicos tales como creación de empleo y reestructuración industrial. Estas incubadoras en la mayoría de

los casos son de iniciativa de los gobiernos locales. (Nodrizza Incubation Partner, 2005)

#### **2.3.5.5. Objetivos de las incubadoras**

El objetivo principal de una incubadora de empresas es: "Asistir y apoyar a los emprendedores en la generación y desarrollo de sus nuevas empresas, de modo que estas puedan nacer con altos niveles de competitividad y sustentabilidad. Para lograr esto, el programa de incubación debe facilitar el proceso por el cual un emprendedor desarrolla un concepto de negocio y lo transforma en una empresa viable" (Alcaraz, 2016, pág. 95).

De acuerdo con Cassin (2008), existe un conjunto de objetivos comunes que persiguen las incubadoras de empresas, éstas son:

- a. Contribuir al desarrollo socioeconómico mediante la creación de empresas, la generación de ingresos y de fuentes de empleo.
- b. Promover la vocación emprendedora y el desarrollo empresarial, mediante el fortalecimiento de la competitividad y el posicionamiento en el mercado.
- c. Proveer servicios de asistencia técnica y de soporte a empresas, a través de identificación de necesidades y oportunidades de apoyo.
- d. Acelerar la consolidación de empresas, ayudándolas a superar más rápidamente las barreras técnicas, gerenciales y de mercado.
- e. Fortalecer la capacidad emprendedora ofreciendo un ambiente apropiado para su desarrollo y crecimiento.
- f. Optimizar y reducir costos para las empresas.

- g. Facilitar el acceso a fuentes de financiamiento y recursos para el desarrollo de la empresa.
- h. Promover la difusión, la comercialización y la asociatividad empresarial.
- i. Aumentar la interacción entre el sector empresarial y las instituciones académicas. (Cassin, 2008, pág. 5)

#### **2.3.5.6. Ventajas de las incubadoras para el emprendedor**

¿Cuál es el aporte de una incubadora para un emprendedor?, ¿cómo se beneficia un emprendedor cuando cuenta con una incubadora? De acuerdo a Bóveda et al. (2015), las ventajas que ofrece una incubadora para el emprendedor son las siguientes:

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

- Emplea menor cantidad de recursos en el negocio.
- Facilita generación de nuevos empleos.
- Proporciona crecimiento económico, incremento de aporte al gobierno en impuestos. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 14)

### 2.3.5.7. Fases o etapas de la incubación de empresas

La mayor parte de los especialistas reconocen que la incubación de negocios o empresas, es un proceso que implica básicamente tres fases: la fase de pre-incubación, la fase de incubación y la fase de pos-incubación. Sin embargo, algunos autores como Bóveda y colaboradores, identifican cuatro fases o etapas:

- Sensibilización y captación
- Pre-incubación
- Incubación
- Post incubación

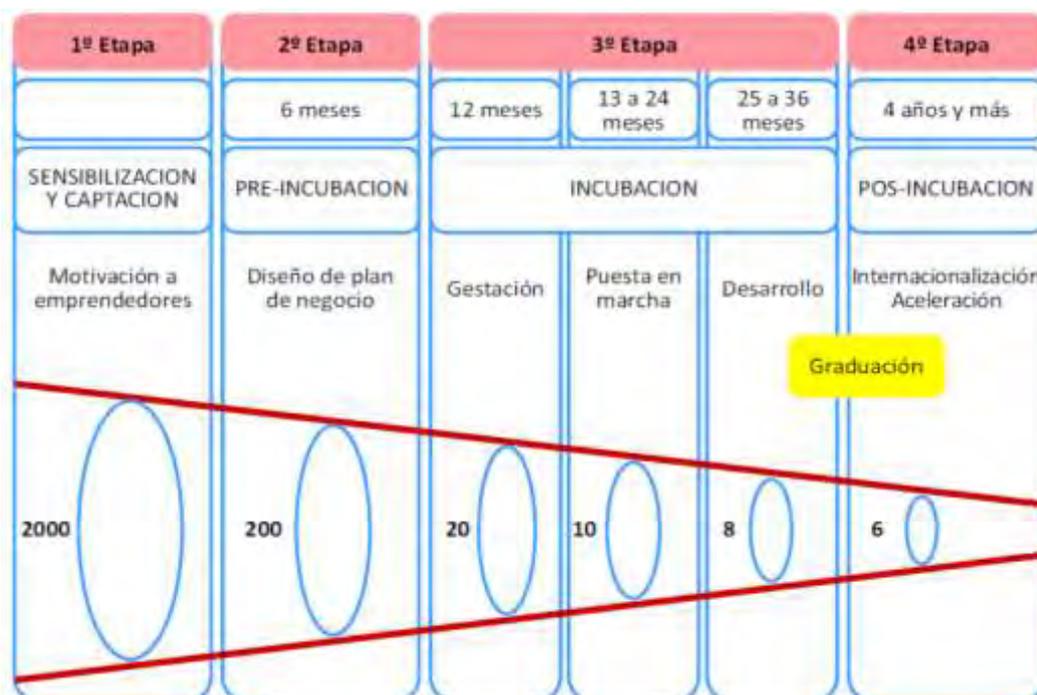


Figura 3: Fases o etapas de las Incubadoras de empresas  
Fuente: (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 42)

### **a. Fase de Sensibilización y Captación.**

Bóveda et al. (2015) indican:

La sensibilización y captación, es una de las primeras intervenciones de aproximación al emprendedor por parte de una incubadora de empresas. Las acciones desarrolladas en esta fase suelen ser talleres de sensibilización y generación de ideas, estímulos a la creatividad y presentación de las características emprendedoras personales.

Por lo general en las universidades, los estudiantes se nutren de proyectos propios; sin embargo, es fundamental trabajar el emprendedorismo en toda la comunidad universitaria. Es por eso que un programa de apoyo a emprendedores, impulsado desde la misma universidad contribuiría con una captación más efectiva de emprendedores de negocios. Así también, los gremios, municipios y gobernaciones, son espacios propicios para sensibilizar y captar emprendedores y direccionar a las instituciones especializadas que apoyan a la creación de nuevas empresas.

Gracias a la alianza que se pueden establecer con universidades públicas o privadas, que cuenten con un programa de apoyo a emprendedores y en el mejor de los casos cuenten con una incubadora de empresas, esta actividad podría potenciar la creación de nuevas empresas y beneficiarse con el incremento de puestos de trabajos que se generan localmente. Unas de las estrategias para la sensibilización es contar con un plan de comunicación, que permita atraer a los potenciales emprendedores a la incubadora de empresas, buscando incrementar la cantidad y la calidad de emprendedores con ideas innovadoras. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 27)

De acuerdo a los mismos autores, los recursos con fuerte componente de comunicación que permiten identificar y atraer emprendedores para las incubadoras de empresas son:

- Organización de cursos.
- Organización y/o participación de conferencias.
- Organización y/o participación de seminarios.
- Visitas guiadas a incubadoras de empresas.
- Exposición de casos exitosos de emprendedores.
- Participación en ferias y exposiciones, organizadas por entes públicos o privadas.
- Promoción y difusión de la incubadora de empresas en materiales impresos.
- Promoción a través de una página web, con información atractiva y actualizada.
- Aplicación de redes sociales, que permita difundir e interactuar con la comunidad. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 28)

#### **b. Fase de pre-incubación**

Es la primera fase del proceso de incubación de empresas, "su importancia radica en que es en esta etapa donde se realiza el diseño del proyecto para que tenga la mayor probabilidad de éxito una vez que es puesto en marcha" (Colin, 2016). Esta etapa demanda la realización de planes de negocios, aunque en la actualidad ya existen "herramientas de diseño empresarial que requieren menos tiempo de realización y que son más flexibles en su ejecución y actualización" (Colin, 2016).

Para Bóveda et al. (2015), la fase de pre-incubación puede definirse como:

Un periodo en el cual el emprendedor deberá focalizarse en elaborar y afinar su plan de negocio con información y datos validados. Es el momento cuando debe definir el modelo de negocio que va a impulsar. Por su parte, la incubadora de empresas, debe ofrecer servicios de tutorías, asesoramiento especializados y capacitación en gestión de negocios, para asegurar que el emprendedor tome la mejor decisión, así como analizar la viabilidad técnica y económica de la idea. En esta etapa el emprendedor recibirá una intensa capacitación a fin de potenciar su perfil emprendedor a través de metodologías, como el coaching y los cursos prácticos en gestión empresarial, perfeccionando sus habilidades gerenciales y personales. El buen desarrollo de esta etapa permitirá disminuir los riesgos de fracaso de la nueva empresa. El resultado final en esta etapa debe ser, contar con un plan de negocio afinado y validado, listo para ingresar a la siguiente etapa de incubación. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 34)

Estos mismos autores señalan que los servicios que las incubadoras deben ofrecer en la etapa de pre-Incubación son las siguientes:

**Tabla 3: Servicios de pre-incubación**

Apoyo técnico	Infraestructura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Tutoría en la elaboración del plan de negocio".</li> <li>• "Tutores especializados".</li> <li>• "Asesorías personalizadas".</li> <li>• "Capacitación en gestión empresarial".</li> <li>• "Contactos y enlaces de negocios".</li> <li>• "Acompañamiento en la búsqueda de la innovación".</li> <li>• "Apoyo en las gestiones de propiedad"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Apoyo en gestiones de Secretaría".</li> <li>• "Uso de infraestructura física: Sala de reuniones con oficina común para emprendedores".</li> <li>• "Uso de internet".</li> <li>• "Acceso a impresión y fotocopia de documentos".</li> <li>• "Entre otras".</li> </ul>

<p>Intelectual".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Apoyo en las gestiones para el soporte tecnológico necesario para desarrollar el prototipo".</li> <li>• "Apoyo en gestiones para el acceso a los laboratorios y grupos de investigación de la universidad".</li> <li>• "Entre otras".</li> </ul>	
---	--

Fuente: (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 34)

### **c. Fase de Incubación**

Alcaraz (2016) indica :

Es la etapa que inicia con la constitución legal de la empresa y el arranque de operaciones y ventas. En esta etapa el proyecto se convierte en empresa, por lo que el emprendedor requiere servicios concretos de apoyo, relacionados con capacitación, asesoría especializada, tutoría personalizada, información, enlace con financiamientos, programas de apoyo, clientes, proveedores y servicios de logística, apoyo en la gestión (especialmente aspectos legales y fiscales) y una infraestructura básica que le permita operar eficientemente. Esta etapa es la base de la competitividad y sostenibilidad de la empresa, por tanto, en la que se requiere un mayor acompañamiento y apoyo, ya que pasa de la idea a la realidad, requiriéndose un cercano y continuo seguimiento a través de los mecanismos de apoyo que la incubadora establezca. (Alcaraz, 2016, págs. 90-91)

Alcaraz (2016) también manifiesta:

Durante la etapa de incubación se brinda apoyo a los emprendedores que están iniciando las operaciones en su negocio, por lo que antes de ser aceptados en esta etapa deben

cumplir tres importantes requisitos: haber realizado y contar con un plan de negocios revisado y autorizado por un comité evaluador de proyectos en la incubadora (asegurando la planeación estratégica y operativa de la empresa), contar con el capital (inversión inicial) necesario para iniciar las operaciones del negocio y estar constituido legalmente o en proceso de estarlo. (Alcaraz, 2016, pág. 96)

Para Bóveda et al. (2015), esta fase puede definirse como:

El momento que la empresa se materializa y la idea que fue evolucionando y plasmado en papel, toma cuerpo y técnicamente da lugar al nacimiento de una nueva empresa, con potencial de crecimiento. Un plan de negocio bien elaborado, aporta en esta etapa, la claridad de acciones a implementar para alcanzar el objetivo fundamental de superar la turbulencia normal del despegue de la nueva empresa para sobrevivir, alcanzando con rapidez la estabilidad económica a través de una buena gestión comercial y productiva. En el primer periodo de esta etapa, el equipo técnico debe acompañar permanentemente al emprendedor en ajustar y responder la demanda del mercado, vender es una cuestión vital, por lo que es recomendable prestar especial cuidado en el diseño de estrategias que permitan alcanzar el nivel de ventas que necesita la empresa para sostener su estructura. Enfrentar la realidad y comparar los resultados con el plan de negocio, permitirá evaluar la situación y el avance que se va obteniendo en la empresa. La rentabilidad es un indicador importante, aunque en esta etapa alcanzar lo más rápidamente

posible el punto de equilibrio es una razón de éxito indiscutible.  
(Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 37)

De acuerdo a estos mismos autores, los servicios que las incubadoras deben ofrecer a los emprendedores en esta etapa serían los siguientes:

**Tabla 4: Servicios de Incubación**

Apoyo técnico	Infraestructura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Asesoramiento mediante especialistas mentores y tutores".</li> <li>• "Se alcanza un relacionamiento más intenso y se trabaja en un ambiente de mayor confianza".</li> <li>• "La capacitación continua y se intensifica en temas más específicos para potenciar conocimientos".</li> <li>• "La empresa, el emprendedor y su equipo estarán desarrollando capacidades fundamentales para su crecimiento, encaminando a la empresa a su consolidación".</li> <li>• "La nueva empresa experimenta necesidades de financiamiento. Es el momento en que la incubadora de empresas debe orientar y acompañar al emprendedor para la búsqueda de aliados estratégicos, potenciales inversionistas y fuentes de captación de capital semilla".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Uso de infraestructura física: Sala de reuniones, Oficina para emprendedores, Sala de Exposición, Cocina".</li> <li>• "Uso de internet".</li> <li>• "Acceso a impresión".</li> <li>• "Acceso a fotocopidora".</li> <li>• "Apoyo en gestiones de Secretaría".</li> <li>• "Entre otras".</li> </ul>

Fuente: (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 38)

Para Alcaraz (2016), las actividades más importantes que esa fase demanda de las incubadoras son las siguientes:

- Mesas de negocios con empresas del ramo (posibles clientes, proveedores o distribuidores).
- First Tuesday (reuniones con posibles socios inversionistas).
- Sesiones de trabajo con organismos del medio para acercar programas de apoyo.
- Mesas de negociación con posibles clientes y proveedores.

- Visitas a empresas del ramo que pudieran ser clientes o proveedores.
- Misiones comerciales (para mercados nacionales o internacionales).
- Servicios de apoyo de empresas proveedoras de servicios, como: contabilidad, ventas y distribución, legales, contratación y administración de personal, sistemas de información, servicios telefónicos o de mensajería, imprenta y diseño publicitario o gráfico.
- Búsqueda de socios o distribuidores en otras incubadoras.
- Mesas de negocios con distribuidores (invitando a personas clave como directores de adquisiciones de cadenas comerciales o tiendas de conveniencia). (Alcaraz, 2016, pág. 97)

#### **d. Fase de post incubación**

Bóveda et al. (2015) manifiestan:

El objetivo de la post-incubación es consolidar el crecimiento de las empresas incubadas, a través de consultoría especializada, espacios empresariales y acercamientos a fuentes de financiamiento, así como apoyo a sus gobiernos corporativos. La etapa de pos-incubación es el periodo donde las empresas graduadas, se instalan fuera de la incubadora de empresas y dependiendo de la política de la incubadora de empresas, este periodo tiene un tiempo determinado. En algunos modelos de incubadoras de empresas se considera hasta 12 meses el periodo de pos-incubación. Durante los 12 meses la empresa es analizada en su crecimiento y consolidación bajo indicadores pre-

establecidos. Existen casos de incubadoras de empresas que aplican el cobro de un canon a las empresas graduadas por un tiempo determinado, que puede ser un porcentaje anual de las facturaciones o un monto establecido. De esta forma las empresas graduadas retribuyen parte del servicio percibido en la incubadora de empresas y en este periodo continúan recibiendo asistencia especializada y otros beneficios. Generalmente los empresarios de las empresas graduadas son invitados a asesorar a las nuevas empresas en la etapa de incubación en calidad de mentores o tutores, como así también son invitados a formar parte del comité de selección de las nuevas empresas a ser incubadas. Los parques científicos y tecnológicos, que están ligadas a incubadoras de empresas pueden alojar a las empresas graduadas para continuar su consolidación, aplicando sus criterios y condiciones. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, págs. 41-42)

#### **2.3.5.8. Servicios de las Incubadoras de Empresas**

Nodrizza Incubation Partner (2005) indica:

La cantidad y tipo de servicios a incluir en la incubadora estarán en alguna medida condicionados por el tipo de empresas incubadas, las que determinarán el apoyo requerido en cada área. La provisión de servicios debe ser sobre una base muy flexible, teniendo siempre como referencia las necesidades de los incubados. Dicha flexibilidad no sólo se refiere al tamaño de los espacios, sino también a la facilidad para efectuar su contratación y su devolución. Se debe hacer uso extensivo de aquellos servicios que la comunidad ya provee en forma

eficiente, evitando redundancias. A su vez, las incubadoras pueden potenciar a la comunidad proveyéndola de nuevos servicios de capacitación, de entrenamiento, de soporte financiero y de marketing, de intermediación, fortaleciendo el contacto de los incubados con las empresas de la localidad. (Nodriza Incubation Partner, 2005, pág. 10)

Los servicios de las incubadoras de empresas tienen un enfoque integral de asistencia en todas etapas de las incubadoras. En los primeros periodos los servicios son más intensos y de acuerdo al grado de madurez de la empresa se prestan servicios más direccionados a la necesidad de cada emprendimiento. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 46)

Las Incubadoras de empresas brindan un conjunto de servicios para alcanzar sus objetivos. Existen varias propuestas teóricas acerca de los servicios que ofrecen las incubadoras de empresas. De acuerdo a (Nodriza Incubation Partner, 2005), una incubadora de empresas ofrece servicios de Infraestructura, de atmósfera, de operación y de crecimiento. Cada una de estas áreas posee los siguientes servicios típicos:

**Tabla 5: Servicios de las incubadoras según Nodriza**

Áreas de servicio	Servicios típicos
<b>De infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Acceso a infraestructura (espacios físicos modulares, provistos de servicios básicos de gas, electricidad, agua, comunicaciones, internet, etc.)".</li> <li>• "Servicios generales (secretaría, mensajería y recepción, compra de materiales e insumos,</li> </ul>

	<p>mantenimiento y aseo, vigilancia, salas de reuniones, biblioteca, laboratorios)".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Acceso a infraestructura virtual (sitio web con herramientas personalizadas)".</li> </ul>
<b>De atmósfera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Proximidad con otros emprendedores".</li> <li>• "Espacios comunes de interacción (biblioteca, cafetería, canchas deportivas)".</li> <li>• "Clima de innovación, de crecimiento y de sana competencia".</li> <li>• "Clima de comportamiento ético riguroso, particularmente en incubadoras tecnológicas".</li> <li>• "Imagen corporativa clara y definida que aporta credibilidad y mejora la imagen de negocios de los incubados, haciéndolos sentirse partícipes de un grupo de elite, más que como arrendatarios de oportunidad de espacios de bajo precio y calidad".</li> </ul>
<b>De operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Servicios legales y de contabilidad".</li> <li>• "Servicios avanzados de apoyo (gestión, marketing, capacitación de RR.HH. y formación de equipos, financiamiento, planificación estratégica, apoyo a la I&amp;D)".</li> <li>• "Acceso a redes (expertos en negocios y en tecnología, centros tecnológicos, inversionistas)".</li> </ul>
<b>De crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Conocimiento, experiencia y apoyo emocional dado por el Gerente de la incubadora".</li> <li>• "Acceso a un consejo directivo experimentado asignado a la empresa".</li> <li>• "Acceso a fuentes de financiamiento (programas de fomento, de subsidio, créditos para capacitación, capitales de emprendimiento)".</li> <li>• "Servicios de pre y post-incubación".</li> </ul>

Fuente: (Nodriz Incubation Partner, 2005, págs. 10-11)

Como se observa, los dos primeros grupos son servicios tangenciales o de apoyo y los dos últimos son servicios sustanciales u operativos. Es decir, los servicios de operación y crecimiento están orientados a la creación, fortalecimiento, maduración y afianzamiento de las empresas incubadas, mientras que las primeras se dedican a brindar las condiciones físicas y ambientales más favorables para asegurar la creación, maduración y desarrollo de las empresas incubadas.

No obstante, existen otros enfoques teóricos para analizar servicios que ofrecen o deben ofrecer las incubadoras de empresas. De acuerdo con Bóveda et al. (2015), las incubadoras desarrollan un conjunto de acciones que pueden clasificarse en los siguientes servicios:

- a) Sensibilización y captación de emprendedores.
- b) Capacitación y consultoría.
- c) Redes de contactos e información empresarial.
- d) Servicios de infraestructura. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 28)

#### **a) Sensibilización y captación de emprendedores**

De acuerdo a Bóveda et al. (2015), una de las primeras acciones que la incubadora de empresas realiza para promover la creación de empresas es sensibilizar a los empresarios potenciales. "Las acciones desarrolladas en esta fase suelen ser talleres de sensibilización y generación de ideas, estímulos a la creatividad y presentación de las características emprendedoras personales" (pág. 27).

Por lo general en las universidades, los estudiantes se nutren de proyectos propios; sin embargo, es fundamental contextualizar, encausar y viabilizar técnica, económica, financiera, jurídica, tributaria y administrativa tales proyectos para que tengan la suficiente fortaleza organizacional y competitiva para asegurar su permanencia y desarrollo en el mercado.

Las acciones de sensibilización y captación de emprendedores demandan la realización de un conjunto de estrategias de comunicación que según Bóveda et al. (2015) pueden estar las siguientes:

- Organización de cursos.
- Organización y/o participación de conferencias.
- Organización y/o participación de seminarios.
- Visitas guiadas a incubadoras de empresas.
- Exposición de casos exitosos de emprendedores.
- Participación en ferias y exposiciones, organizadas por entes públicos o privadas.
- Promoción y difusión de la incubadora de empresas en materiales impresos.
- Promoción a través de una página web, con información atractiva y actualizada.
- Aplicación de redes sociales, que permita difundir e interactuar con la comunidad. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 28)

## **b) Capacitación y Consultoría**

Boveda, et al (2015) considera que:

Las incubadoras de empresas en general, cuentan con programas estándar de entrenamiento y una agenda de seminarios o talleres. Además, durante el proceso de selección de la empresa incubada, se identifican aquellos aspectos específicos en los que cada empresa necesita desarrollar con mayor énfasis en ciertas habilidades empresariales, que se dan a través de las consultorías. La capacitación sirve para fomentar una cultura emprendedora de alto valor agregado que fortalezca el conocimiento empresarial, para la puesta en marcha de negocios innovadores y competitivos, maximizando las posibilidades de éxito. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 48).

De acuerdo a estos mismos autores, a través de la capacitación y consultoría, se incrementa la cultura emprendedora y habilidades empresariales, que normalmente están orientadas en áreas como:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo actitudinal.
- Creatividad e innovación.
- Desarrollo de modelo de negocio.
- Plan estratégico y de negocio.
- Gestión jurídica y legal.
- Gestión contable y tributaria.
- Administración y finanzas.
- Gestión de mercadeo. (p. 48)
- Gestión de procesos.
- Diseño industrial e imagen corporativa.
- Propiedad intelectual.
- Herramientas de presentación empresarial. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 48)

### **c) Redes de contacto e información empresarial**

Bóveda et al. (2015) señalan:

Las redes de contactos e información empresarial son componentes que permiten promover actividades para fomentar el relacionamiento empresarial y crear vínculos efectivos, entre emprendedores, empresarios e instituciones. Dentro de las incubadoras de empresas esta actividad es organizada con el objetivo de intercambiar información y contactos, a fin de promover a las empresas incubadas a mejorar su gestión, lograr

recomendaciones, considerar la posibilidad de colaboración mutua, promocionar las empresas, entre otros objetivos. En definitiva, es una herramienta que se basa en la relación de confianza, la construcción de redes de influencia y como mayor valor agregado es incrementar las ventas de las empresas. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 49)

De acuerdo a Bóveda et al. (2015) las modalidades más utilizadas por las incubadoras de empresas para generar espacio de contactos son:

- Ferias.
- Exposiciones.
- Visitas técnicas.
- Desayunos de negocios.
- Ruedas de negocios.
- Encuentros empresariales. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 50)

Según Bóveda et al. (2015) algunos beneficios que se logran con la participación en estos encuentros son:

- Hacer negocios.
- Hacer contactos.
- Lanzar productos.
- Presentar la empresa.
- Conocer reacción del público objetivo con relación al producto o servicio que se ofrece,
- Hacer alianzas con competidores y/o proveedores.
- Promover colaboración.
- Conseguir nuevos clientes.

- Crear base de datos.
- Fortalecer las relaciones locales o internacionales.
- Adquirir conocimientos sobre alguna especialidad.
- Solucionar problemas. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 50)

#### **d) Servicios operativos**

De acuerdo con Bóveda et al. (2015), la incubadora de empresas debe otorgar a los emprendedores ambientes físicos con los servicios adecuados para posibilitar el despliegue de las iniciativas, la reunión y discusión de las ideas, la impresión de documentos, la realización de eventos, así como el servicio mínimo de cafetería o cocina. Entre los servicios que dichos autores consideran que se deben ofrecer se encuentran los siguientes:

- Luz, agua, teléfono, internet, seguridad, limpieza de boxes y áreas comunes.
- Espacio físico.
- Oficina compartida para Pre-incubados.
- Oficinas para cada empresa incubada.
- Sala de reuniones.
- Sala de exposiciones.
- Servicio de recepción y secretaría.
- Acceso a laboratorios, bibliotecas virtuales, fincas experimentales.
- Sistema de seguridad.
- Acceso 24 horas.
- Casilleros.
- Área de cocina.

- Estacionamiento.
- Centro de impresión y copiado.
- Depósito.
- Área de eventos. (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015, pág. 47)

## **2.4. Marco institucional**

### **2.4.1. Estructura Orgánica de la UAC**

La Universidad Andina de Cusco, se rige por la Ley 30220 Ley Universitaria, promulgada el 8 de Julio del 2014, así como por su Estatuto Universitario aprobado por Resolución de Asamblea Universitaria N° 009-AU-2014-UAC. De acuerdo a este último documento normativo, posee la siguiente estructura orgánica:

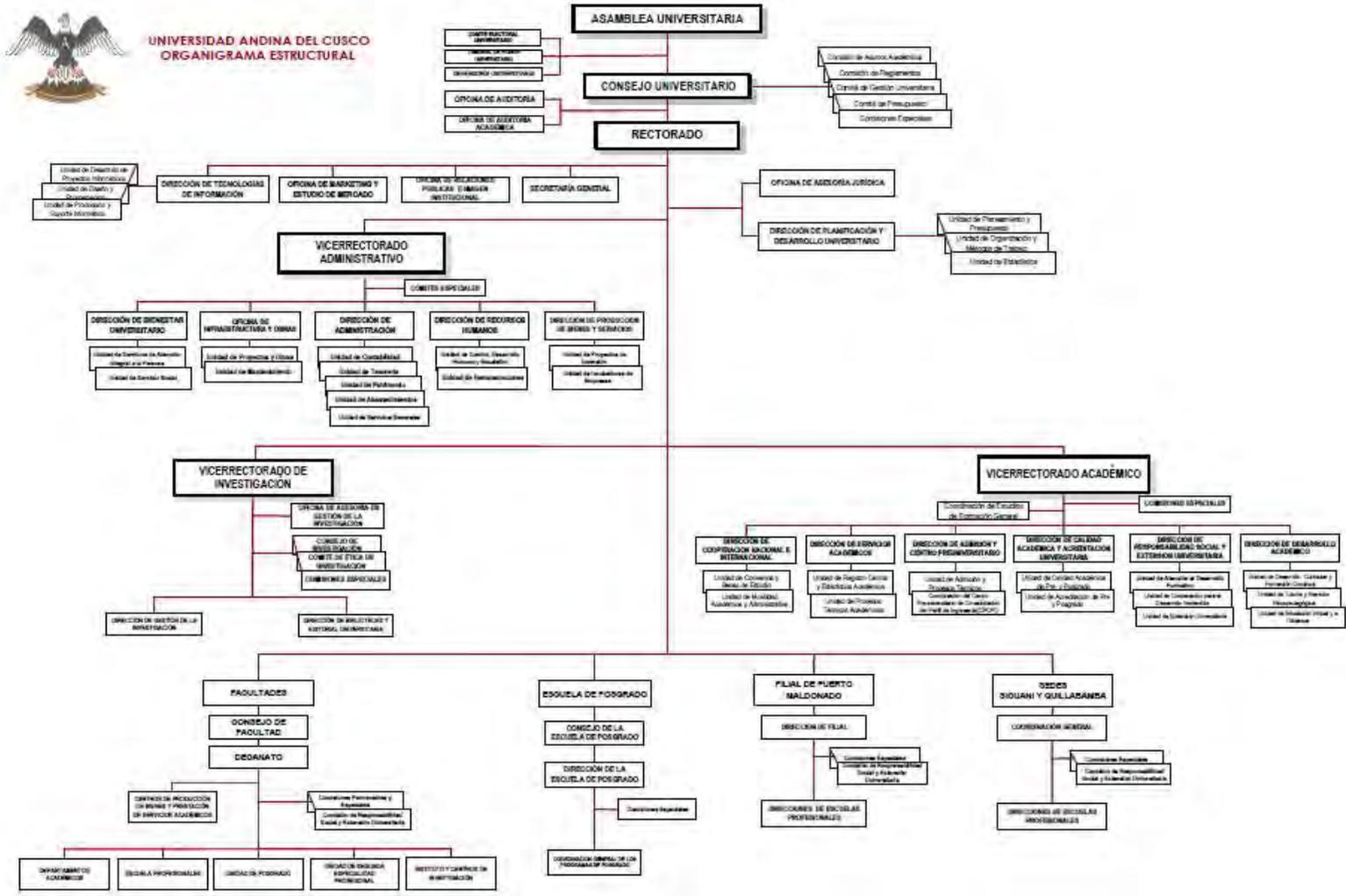


Figura 4: Estructura Orgánica de la Universidad Andina del Cusco  
 Fuente: Plan Estratégico Institucional 2012-2021

### **2.4.2. La Incubadora de empresas en la estructura orgánica de la UAC**

El artículo 52° de la Ley Universitaria 30220, señala que:

La universidad, como parte de su actividad formativa, promueve la iniciativa de los estudiantes para la creación de pequeñas y microempresas de propiedad de los estudiantes, brindando asesoría o facilidades en el uso de los equipos e instalaciones de la institución. Los órganos directivos de la empresa, en un contexto formativo, deben estar integrados por estudiantes. Estas empresas reciben asesoría técnica o empresarial de parte de los docentes de la universidad y facilidades en el uso de los equipos e instalaciones. Cada universidad establece la reglamentación correspondiente. (UAC, 2014, pág. 58)

En atención a este dispositivo, el título II, capítulo I, artículo 9° del Estatuto Universitario de la UAC, señala que la Incubadora de Empresas se constituye en unidad orgánica de la Dirección de Producción de Bienes y Servicios, como parte de uno de los órganos de línea del Vice-Rectorado de Investigación.

En tal sentido, el artículo 180° del Estatuto de la UAC, señala que "La Dirección de Producción de Bienes y Servicios, diseña y evalúa la política de desarrollo empresarial y emprendedurismo universitario a fin de generar nuevas fuentes de ingreso y financiamiento. Dictaminan los proyectos de inversión y de las incubadoras de empresas" (UAC, 2014, pág. 58).

Art. 181° "La Dirección de Producción de Bienes y Servicios, se organiza y funciona en base a centros de producción, promueve y asesora la formación

de incubadoras de empresas y proyectos de las facultades y/o escuelas profesionales; estas últimas se rigen por sus propios reglamentos aprobados por el Consejo Universitario, depende económica, administrativa y financieramente del Vicerrectorado de Investigación” (UAC, 2014).

Art. 182° La Dirección de Producción de Bienes y Servicios cuenta con las siguientes unidades:

1. Proyectos de Inversión.
2. Incubadoras de Empresas.

“Su organización y funcionamiento se encuentran normados en el Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad, Manual de Organización y Funciones y reglamento específico de la Dirección. Depende del Vicerrectorado de Investigación” (UAC, 2014, pág. 58). La Dirección de Producción de Bienes y Servicios presenta la siguiente estructura orgánica:

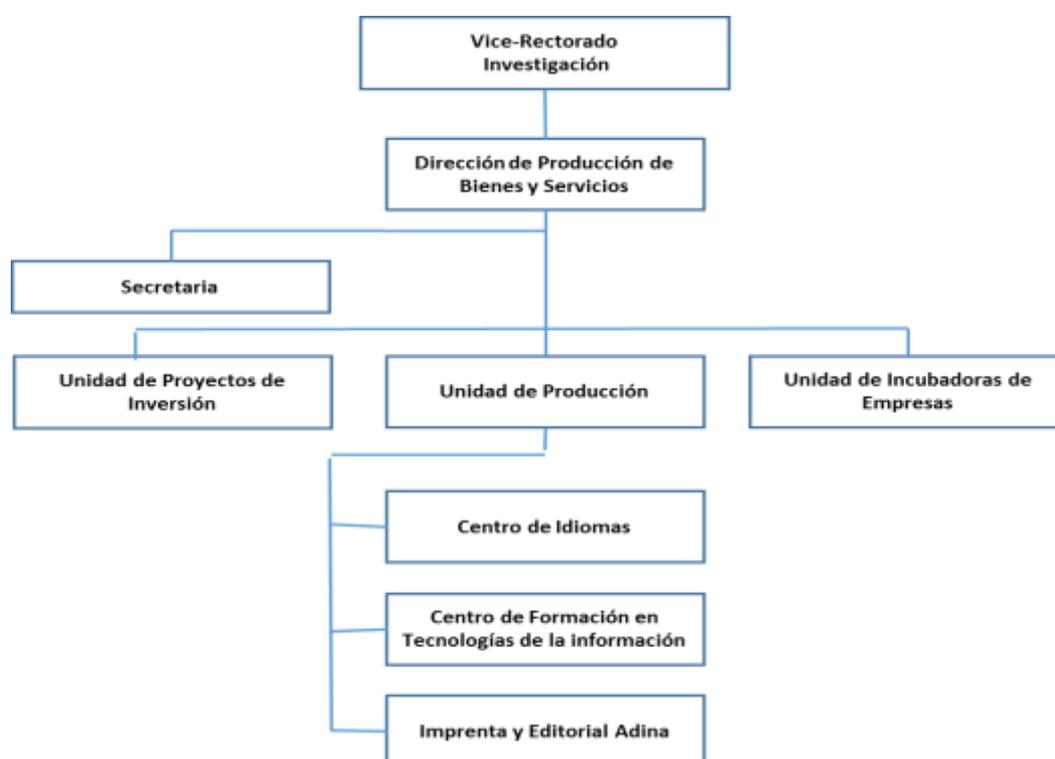


Figura 5: Estructura Orgánica de la Dirección de Producción de Bienes y Servicios.  
Fuente: UAC (UAC, 2014).

## **2.5. Marco conceptual**

### **Capacidad**

“Conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo” (Definicion ABC tu diccionario facil , 2017).

### **Habilidades y talentos del emprendedor juvenil**

“Capacidad de liderazgo, el tener capacidad de persuasión, de usar estrategias de influencia, ser asertivo. De los conocimientos específicos: experticia o habilidades en las áreas de finanzas, marketing, conocimiento del negocio” (FUMOLIJUP, 2014).

### **Emprendedor**

De acuerdo con Schumpeter, “el emprendedor es la persona con la idea de negocio, innovador, el que pone las ideas en movimiento, haciéndolas poderosas y potencialmente rentables” (Herrera, 2012, pág. 195). Para otros, “el emprendedor es el que aprovecha las oportunidades que se le presentan, las mismas que son asumidas como una opción superior de autorrealización y de generación de empleo e ingresos; es un estilo de vida”(Perez, 2009).

### **Emprendimiento Juvenil**

El emprendedor joven “no puede existir sin creatividad, los emprendedores crean constantemente nuevas fórmulas para resolver sus problemas, un emprendedor estimula su propio ambiente creativo, pensando siempre en términos de soluciones y oportunidades, más que viendo los acontecimientos como un problema” (Firestien, 2009).

### **Iniciativa emprendedora**

“Una iniciativa emprendedora se trata de considerar los factores externos, de estar abiertos al cambio, de asumir nuestra responsabilidad, de terminar lo que se empieza, de saber en qué dirección se está yendo, de establecer objetivos y cumplirlos, y de tener la motivación necesaria para el éxito” (Alemany , Alvarez, Planellas, & Urbano, 2011, pág. 16).

### **Factores de la capacidad emprendedora**

[...] “cuatro factores que explican la capacidad de emprendimiento de jóvenes: capacidad de relacionarse socialmente, creatividad, capacidad de planificación y capacidad de realización personal” (Mavila Hinojoza, Tinoco Gómez, & Campos Contreras, 2009).

### **Incubadora de empresas**

“Organización que apoya el proceso emprendedor ayudando a incrementar las tasas de supervivencia de compañías de reciente creación a través de un menú especializado de servicios tales como espacios de oficina, consultoría en planes de negocio, servicios administrativos, servicios de propiedad intelectual, coaching de negocios, entre otros. Existen incubadoras con diversos propósitos: incubadoras culturales o de artes, incubadoras de microempresas, incubadoras de género, incubadoras de tecnología, etc.” (SELA, 2016, pág. 46).

### **Plan de Negocios**

“Es un documento escrito que describe la naturaleza del negocio, las ventas y la estrategia de marketing, la programación financiera y de recursos y que contiene una proyección del beneficio a obtener, así como los plazos, medios y recursos para obtenerlo. También provee un mapa o recorrido con las

direcciones referidas al negocio a desarrollar en el futuro, tratando de contribuir a disminuir las fallas y los fracasos. El diseño del Plan de negocios es en sí misma una tarea de aprendizaje para el emprendedor, así como una herramienta actualizable y mejorable de la inversión". (Cassin, 2008, pág. 6)

### **Pre-incubación**

"Es el periodo por el cual el emprendedor trabaja en la formulación de su Plan de Negocio, recibiendo por parte de la incubadora asesoramiento técnico con la posibilidad de acceder a otros servicios o infraestructura durante un período breve (entre 4 y 6 meses)". (Cassin, 2008, pág. 6)

### **Incubación de empresas**

"Es el periodo durante la cual la empresa utiliza los servicios e infraestructura que le brinda la incubadora y a su vez, implementa su Plan de Negocio. Durante este período algunas incubadoras ofrecen acompañamiento o coaching, la búsqueda de financiación de las actividades iniciales y de realización de prototipos, así como el apoyo en gestiones comerciales o contactos con posibles inversores. El período de incubación es pactado entre las partes y dura, por lo general, entre 2 y 3 años y finaliza con la graduación, que corresponde el egreso de las empresas de la incubadora al mercado, cuando están preparadas para operar independientemente". (Cassin, 2008, pág. 6)

### **Empresas incubadas**

"Son las empresas existentes o en fase de creación, cuyo objetivo es el desarrollo, producción y comercialización de un producto, que está habilitada a recibir el apoyo de la Incubadora a través de un contrato o acuerdo de apoyo entre las partes". (Cassin, 2008, pág. 7)

**Graduación o egreso**

“Es el proceso mediante el cual la Incubadora acredita que la empresa ya está madura y en condiciones de salir de la misma, porque ha cumplido con las metas y el período de tiempo estipulado para su incubación” (Cassin, 2008, pág. 7).

**Post-incubación:**

“Es el proceso de acompañamiento y apoyo a las empresas que salieron del entorno de incubación en acciones como: la creación de alianzas estratégicas, de redes y de franquicias y la prestación de servicios de capacitación y asesoramiento para fortalecer las competencias empresariales y gerenciales. Representa también una oportunidad para la vinculación entre los nuevos emprendedores y las empresas egresadas de la incubadora conformando comunidades emprendedoras”. (Cassin, 2008, pág. 7)

**Networking**

“Redes de trabajo que permiten entablar ventajas competitivas mediante la creación del capital relacional frente a competidores individuales, consiste en establecer contactos que a futuro sean aportantes de valor” (Nodriza Incubation Partner, 2005).

**Spin-off**

“Expresa la idea de creación de nuevas iniciativas económicas en el seno de empresas u organizaciones existentes (que actúan como incubadoras)” (Nodriza Incubation Partner, 2005).

**Start-Up**

“Consiste en la creación de una empresa por parte de un joven emprendedor cuya principal materia prima es su creatividad y entusiasmo” (Nodriza Incubation Partner, 2005). Para otros autores, es una compañía de reciente creación, de entre 1 y 12 meses de existencia. Según Ries (2011), “es institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en condiciones de incertidumbre extrema”. En este sentido, “las start-ups son vehículos incipientes que buscan un modelo de negocios en entornos muy inciertos”. (SELA, 2016, pág. 46)

**Capital emprendedor (CE):**

“Es una forma de inversión en capital privado generalmente para empresas en etapa temprana. Ha sido fundamental para promover la innovación, que a menudo realizan las empresas nuevas, en ciencia y tecnología, así como para promocionar las prácticas empresariales innovadoras y traer nuevos productos al mercado”. (SELA, 2016, pág. 45)

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis General

Los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración poseen altas capacidades emprendedoras, así como altas expectativas respecto a los servicios de la incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

- Los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco poseen altas capacidades emprendedoras.
- Las expectativas que tienen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración respecto a los servicios que ofrece la incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco son altas.

#### 3.2. Identificación de Variables

**Tabla 6: Identificación de variables**

Hipótesis	Variables	Concepto
1ra. Hipótesis específica	Nivel de capacidades emprendedoras	"Conjunto de capacidades personales y sociales que se desarrollan dentro de una empresa". (Monsalve S., 2013, pág. 16).
2da. Hipótesis específica	Nivel de expectativas respecto a los servicios de la Incubadora de empresas.	"Las expectativas que presenta el usuario tienen que ver con lo que esperan recibir como servicio" (Peralta, 2006, pág. 203).

Fuente: elaboración propia

### **3.3. Operacionalización de variables**

Frente a la necesidad de establecer dimensiones e indicadores en cada una de las variables, se ha recurrido a la base teórica, considerando los siguientes criterios de selección:

- a) Para medir la variable capacidades emprendedoras, se ha utilizado la propuesta teórica de (Monsalve S., 2013) desarrollada bajo la denominación de "competencias emocionales del emprendedor".
- b) Para medir la variable Expectativas, se ha utilizado las propuestas teóricas realizadas por (Peralta, 2006), en el sentido de expectativas del usuario respecto a los servicios de una organización, en este caso, respecto a los servicios de la Incubadora de Empresas.

Una presentación sistemática de la operacionalización de las variables se encuentra en el Anexo 2.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1. Ámbito de Estudio, localización política y geográfica**

La presente investigación se desarrolló en el ámbito de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco, ubicada en el distrito de San Jerónimo, Provincia del Cusco.

#### **4.2. Tipo y nivel de Investigación**

##### **4.2.1. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo básico, debido a que tiene por objeto conocer el nivel de las capacidades empresariales de los estudiantes de administración y de las expectativas que estos tienen respecto a la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco. "Las investigaciones básicas tienen por objeto producir conocimiento o teorías" (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. XXIV).

##### **4.2.2. Nivel de investigación**

El nivel de la investigación es descriptivo, en razón que pretende conocer y caracterizar el nivel de las capacidades empresariales de los estudiantes y de las expectativas que tienen respecto a los servicios que ofrece la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco. "Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 92).

### **4.3. Enfoque de Investigación**

La investigación tiene un enfoque mixto, debido a que los instrumentos, procesamiento y tratamiento de las variables de estudio fueron analizados utilizando métodos cuantitativos y cualitativos.

Los métodos o enfoques mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada. (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 9):

### **4.4. Diseño Metodológico**

El diseño de investigación del presente estudio es no experimental, debido a que no se manipularon las variables de estudio, no se intervino en la realidad y tampoco se establecieron relaciones de causa a efecto entre las variables de estudio. Las investigaciones no experimentales se definen como aquellas que:

Se realizan sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 152) :

#### 4.5. Unidad de Análisis

Estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco.

#### 4.6. Población de estudio

La población de estudio está conformada por 267 estudiantes de la Escuela Profesional de Administración matriculados en el semestre 2018-2 y distribuidos en los siguientes ciclos o estratos:

**Tabla 7: Población de sujetos de estudio**

Ciclo de Estudios	N	%
8° ciclo	113	42.32
9° ciclo	87	32.58
10° ciclo	67	25.09
Total	267	100.00

Fuente: elaboración propia

#### 4.7. Muestra

La muestra fue determinada mediante el método probabilístico, utilizando la siguiente fórmula:

##### a) Tamaño de muestra

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

Donde:

n = Tamaño de muestra

N = Población (267)

Z = Nivel de confianza (95%)

p = Probabilidad favorable (0.5)

q = Probabilidad desfavorable (0.5)

e = Margen de error (0.05)

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 267 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 (266) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{256.4268}{1.6254}$$

$$n = 157.762$$

$$n = 158$$

### b) Distribución de la muestra

**Tabla 8: Distribución de la muestra**

Ciclo de Estudios	N	%	n
8° ciclo	113	42.32	67
9° ciclo	87	32.58	51
10° ciclo	67	25.09	40
Total	267	100.00	158

Fuente: elaboración propia

### c) Selección de la muestra

La muestra fue elegida mediante el método aleatorio simple, que consiste en la utilización de una tabla de números aleatorios con base en la lista de

estudiantes de los ciclos 8°, 9° y 10° de la Escuela Profesional de Administración.

#### 4.8. Técnicas e instrumentos de recolección de información

La información fue recopilada a través de las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

**Tabla 9: Técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

Técnica	Instrumento	Objetivo
Encuesta	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Identificar el nivel de las capacidades emprendedoras de los estudiantes del 8°,9° y 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración".</li> <li>• "Identificar el nivel de las expectativas que los estudiantes tienen respecto a la Incubadora de empresas de la Universidad".</li> </ul>
Entrevista	Guía de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Identificar la percepción que tienen algunas autoridades y funcionarios respecto al funcionamiento de la incubadora de empresas de la universidad".</li> </ul>
Revisión documental	Guía de Revisión documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Analizar críticamente el Reglamento de Creación y Funcionamiento de la Incubadora de Empresas de la Universidad a fin de comprender los aciertos y limitaciones que presenta".</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

#### 4.9. Técnicas de procesamiento y análisis de la información

##### 4.9.1. Procesamiento de la información

- a) La información recopilada a través de la encuesta, fue procesada utilizando el programa estadístico SPSS versión 22, con la finalidad de

establecer la distribución de frecuencias absolutas y relativas por cada una dimensión de las capacidades emprendedoras y de las expectativas respecto a los servicios que ofrece la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco. Posteriormente, dichos resultados fueron procesados en hojas de cálculo Excel a fin de determinar los puntajes promedios alcanzados en cada una de las dimensiones e indicadores.

- b) La información recopilada a través de la entrevista fue procesada mediante el uso de una matriz de cotejo empleando una hoja de Excel, a fin de establecer semejanzas y diferencias, así como las ideas eje entre los entrevistados respecto al estado actual y las perspectivas de la incubadora de empresas. Con base en dichas ideas se procedió a redactar los resultados de la entrevista aplicada.
- c) La información recopilada a través a través de la revisión documental fue resaltada, seleccionada, transcrita en algunos casos, y analizada críticamente para su correspondiente utilización. Entre los documentos revisados se encuentran: la Ley N° 30220, el Estatuto de la Universidad y el Reglamento de Creación y Funcionamiento de la Incubadora de Empresas; destacándose los aspectos más importantes en cada uno de ellos.

#### **4.9.2. Análisis e interpretación de información**

Las técnicas de análisis fueron de tipo *estadístico descriptivo* en el caso de las encuestas, *analítico-deductivas* en el caso de las entrevistas y *hermenéuticas* en el caso del análisis del Reglamento de Creación y Funcionamiento de la Incubadora de Empresas.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1. PRESENTACIÓN Y FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

##### 5.1.1. Presentación del instrumento (encuesta)

Para la medición de las variables capacidades emprendedoras y expectativas que poseen los estudiantes respecto a los servicios de la incubadora de empresas de la Universidad, se utilizó una encuesta dividida en dos partes, cuya estructura y características fueron las siguientes:

**Tabla 10: Presentación del instrumento**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Nivel de capacidades emprendedoras	Capacidades personales	Conciencia de uno mismo	1 a 3
		Autorregulación	4 a 8
		Motivación	9 a 12
	Capacidades sociales	Empatía	13 a 16
		Habilidades sociales	17 a 21
Nivel de expectativas	Expectativas respecto a los servicios operativos	Servicios de sensibilización y captación	1 a 4
		Servicios de pre-incubación	5 a 8
		Servicios de incubación	9 a 12
	Expectativas respecto a los servicios de infraestructura y de apoyo	Espacio físico y oficinas para incubación	13
		Sala de exposiciones y eventos	14
		Biblioteca física y virtual	15
		Centro de impresión y copiado	16

Fuente: elaboración propia

##### 5.1.2. Baremación

Para la realización de la medición e interpretación de la variable, se utilizó una escala de Likert con valores del 1 al 5, de acuerdo a la siguiente baremación:

**Tabla 11: Baremación de las capacidades emprendedoras**

<b>Escala de medición</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Escala de interpretación</b>
Nunca	1.00 – 1.80	Muy baja
Raras veces	1.81 – 2.60	Baja
Algunas veces	2.61 – 3.40	Media
Frecuentemente	3.41 – 4.20	Alta
Siempre	4.21 – 5.00	Muy Alta

Fuente: elaboración propia

**Tabla 12: Baremación de las expectativas respecto a la incubadora de empresas de la Universidad**

<b>Escala de medición</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Escala de interpretación</b>
Nada importante	1.00 – 1.75	Muy baja
Poco importante	1.76 – 2.50	Baja
Medianamente importante	2.51 – 3.25	Media
Muy importante	3.26 – 4.00	Alta

Fuente: elaboración propia

### **5.1.3. Escalas de interpretación**

Para las escalas de interpretación se siguió las siguientes definiciones:

**Tabla 13: Escalas de Interpretación**

<b>Capacidades emprendedoras</b>	<b>Expectativas respecto a la incubadora de la Universidad</b>
<p><b>Muy alta</b>            Cuando el encuestado alcanza un puntaje mayor entre 4.21 a 5.00, lo que indicaría fuertes capacidades emprendedoras.</p>	
<p><b>Alta</b>            Cuando el encuestado alcanza un puntaje entre 3.41 y 4.20, lo que indicaría buena capacidad emprendedora.</p>	<p><b>Alta</b>            Cuando el encuestado alcanza puntaje promedio de 3.26 a 4.00 mostrando una gran expectativa por el funcionamiento y los servicios que prestaría la incubadora de empresas de la universidad.</p>
<p><b>Media</b>            Cuando el encuestado alcanza un puntaje entre 2.61 y 3.40, lo que indicaría mediana capacidad emprendedora.</p>	<p><b>Media</b>            Cuando el encuestado alcanza un puntaje promedio de 2.51 a 3.25 mostrando una mediana expectativa por el funcionamiento y los servicios que prestaría la incubadora de empresas de la universidad.</p>
<p><b>Baja</b>            Cuando el encuestado alcanza un puntaje entre 1.81 y 2.60, lo que indicaría poca capacidad emprendedora.</p>	<p><b>Baja</b>            Cuando el encuestado alcanza un puntaje promedio de 1.76 a 2.50 mostrando una baja expectativa por el funcionamiento y los servicios que prestaría la incubadora de empresas de la universidad.</p>
<p><b>Muy baja</b>            Cuando el encuestado alcanza un puntaje entre 1.81 y 2.60, lo que indicaría muy poca capacidad emprendedora.</p>	<p><b>Muy baja</b>            Cuando el encuestado alcanza un puntaje promedio de 1.76 a 2.50 mostrando una muy baja expectativa por el funcionamiento y los servicios que prestaría la incubadora de empresas de la universidad.</p>

Fuente: elaboración propia

#### 5.1.4. Fiabilidad del instrumento

Para identificar la fiabilidad del instrumento se recurrió a dos modalidades, el análisis estadístico y la opinión de expertos. La primera modalidad se realizó utilizando el programa estadístico SPSS, versión 22, lo que permitió determinar que la fiabilidad del instrumento arroje el siguiente coeficiente.

**Tabla 14: Fiabilidad del instrumento**

<b>Instrumentos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
Instrumento de para la identificación de las capacidades emprendedoras	0.905	36
Instrumento para la identificación de las expectativas	0.919	16

Fuente: elaboración propia

Los coeficientes hallados son: 0.905 y 0.919 respectivamente. En consecuencia, de acuerdo a las consideraciones estadísticas de fiabilidad, el instrumento que se aplicó es confiable.

## 5.2. Resultados de las capacidades emprendedoras

### 5.2.1. Capacidades personales emprendedoras

De acuerdo a la teoría examinada, las capacidades empresariales de los sujetos de estudio están determinadas por tres dimensiones, las conciencias de uno mismo, la autorregulación y la motivación.

### 5.2.1.1. Conciencia de uno mismo

Los resultados hallados en cuanto a la conciencia de sí mismos de los estudiantes investigados son los siguientes:

**Tabla 15: Conciencia de uno mismo**

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy baja	0	0.0
Baja	5	3.2
Media	15	9.5
Alta	77	48.4
Muy alta	62	38.9
Total	158	100.0

Fuente: elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

El mayor porcentaje de estudiantes presenta una alta (48.4%) o muy alta (38.9%) conciencia de sí mismos. De acuerdo a la teoría, esto constituye un primer elemento que delinea las capacidades empresariales. Toda vez que se trata de tener ideas y proyectos propios, además de conciencia del valor y la capacidad personal que poseen para lograr sus propósitos y metas personales en un contexto social y empresarial. El porcentaje de estudiantes con media, baja o muy baja conciencia de sí mismo no es significativa.

Estos resultados muestran evidentemente que los estudiantes del 8avo al 10mo. Ciclos de Administración de la Universidad Andina del Cusco, poseen según (Monsalve S., 2013), uno de los primeros componentes de toda capacidad emprendedora, cual es la conciencia de sí mismos y de sus capacidades personales.

### 5.2.1.2. Autorregulación

Con respecto a esta dimensión autorregulación, la aplicación de las encuestas arrojó los siguientes resultados:

**Tabla 16: Autorregulación**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja	0	0.0
Baja	0	0.0
Media	17	10.5
Alta	111	70.5
Muy alta	30	18.9
Total	158	100.0

Fuente: elaboración propia

### Análisis e interpretación

Otro de los elementos que de acuerdo a (Monsalve S., 2013) constituyen las capacidades empresariales de los jóvenes estudiantes es la capacidad de autorregulación. Es decir, el sentido de objetividad para regular el entusiasmo, la confianza en los propios criterios, valores y capacidades para llevar adelante un proyecto, la responsabilidad para hacerse cargo de las consecuencias de los actos, la capacidad de buscar formas alternativas para resolver problemas y la originalidad y creatividad en la solución de situaciones problemáticas. Los resultados de la investigación indican que el 70.5% y el 18.9% respectivamente poseen capacidades de autorregulación, siendo muy pocos los estudiantes (10.5%) que presentan niveles medios de autorregulación y prácticamente ninguno con baja o muy baja capacidad de autorregulación.

Estos resultados indican que la mayor parte de los estudiantes del 8° al 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración poseen capacidades de

autorregulación, elemento importante de las capacidades emprendedoras que deben poseer quienes desean llevar adelante proyectos empresariales.

### 5.2.1.3. Motivación

La motivación es otro de los componentes o dimensiones de la capacidad emprendedora. La aplicación de las encuestas permitió encontrar los siguientes resultados.

**Tabla 17: Motivación**

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy baja	0	0.0
Baja	0	0.0
Media	8	5.3
Alta	86	54.7
Muy alta	63	40.0
Total	158	100.0

Fuente: elaboración propia

### Análisis e interpretación

Otro de los componentes importantes de la capacidad emprendedora según (Monsalve S., 2013) es la motivación. Es decir, la capacidad de superar las metas y mejorar los resultados de manera permanente, la capacidad para cumplir con los compromisos y lograr los objetivos que se proponen, la capacidad de adelantarse a los hechos, plantear ideas y acciones para resolver problemas. La tabla y figura que anteceden muestran que casi la totalidad de los estudiantes presentan una alta (54.7%) o muy alta (40%) de motivación respecto a la posibilidad de emprender algún proyecto de negocio. El porcentaje de estudiantes que poseen una motivación media, baja o muy baja es prácticamente insignificante o inexistente.

Estos resultados evidencian que los jóvenes estudiantes del 8° al 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco, presentan una alta o muy alta motivación respecto a la posibilidad de emprender un proyecto económico propio.

#### 5.2.1.4. Resumen de las capacidades personales emprendedoras

**Tabla 18: Resumen de capacidades personales emprendedoras**

Escala	Puntaje	N°	%
Muy alta	4.21 a 5.00	72	45.26
Alta	3.41 a 4.20	73	46.32
Media	2.61 a 3.40	13	8.42
Baja	1.81 a 2.60	0	0.00
Muy baja	1.00 a 1.80	0	0.00
Total		158	100.00

Fuente: elaboración propia

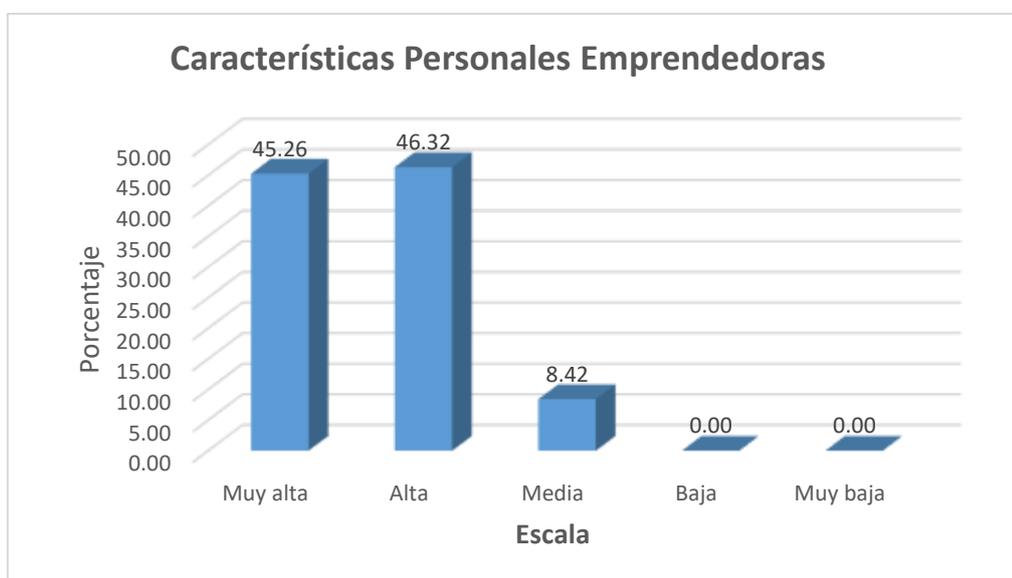


Figura 6: Características personales emprendedoras

Fuente: elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

Al efectuar un consolidado de las capacidades personales de los estudiantes, en sus componentes de: conciencia, autorregulación y motivación, se puede observar que la tendencia general es a presentar capacidades personales emprendedoras muy altas (45.26%) y altas (46.32%), respectivamente. Las capacidades personales emprendedoras medias alcanzan solamente al 8.42% de los estudiantes.

En consecuencia, al concluir esta primera parte del estudio, se puede afirmar que los estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos de la Escuela de Administración de la Universidad Andina de Cusco, poseen altas capacidades personales emprendedoras, lo cual constituye una información útil e importante para desarrollar los programas de incubación de empresas que la Universidad llevará adelante.

### **5.2.2. Capacidades sociales emprendedoras**

#### **5.2.1.1. Empatía**

**Tabla 19: Empatía**

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy baja	0	0.0
Baja	0	0.0
Media	13	8.4
Alta	95	60.0
Muy alta	50	31.6
Total	158	100.0

Fuente: elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

La tabla y figura que antecede, señala que el 31.6% y el 60% respectivamente, de los estudiantes encuestados presentan una muy alta

empatía y alta empatía respectivamente. Solo el 8.4% de los estudiantes presenta una empatía media.

Los indicadores evaluados fueron la comprensión de los demás, la orientación de la personalidad hacia el servicio, el aprovechamiento de la diversidad de caracteres y temperamentos y la conciencia política, es decir, la capacidad de identificar y gestionar las relaciones de poder existentes entre los diferentes grupos humanos.

Por tanto, se concluye que los estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco, poseen la capacidad de comprender los estados de ánimo, emociones y sentimientos de los demás, componentes fundamentales para llevar adelante proyectos empresariales en los cuales se necesita una participación social.

#### 5.2.1.2. Habilidades sociales

**Tabla 20: Habilidades sociales**

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy baja	0	0.0
Baja	0	0.0
Media	28	17.9
Alta	85	53.7
Muy alta	45	28.4
Total	158	100.0

Fuente: elaboración propia

#### **Análisis e interpretación**

La tabla y la figura anterior muestran que el 28.4% de los estudiantes encuestados poseen habilidades sociales muy altas, el 53.7% habilidades

sociales altas y el 17.9% habilidades sociales medias. No existen estudiantes con habilidades sociales bajas o muy bajas.

Los indicadores evaluados fueron: la influencia que tienen en los demás para alcanzar sus objetivos, el liderazgo que ejercen entre las personas y grupos cercanos para dirigirles, motivarles y marcarles una meta; la capacidad de catalizar cambios dentro de un grupo, la capacidad para resolver conflictos y la capacidad de colaboración y cooperación que tienen para consolidar esfuerzos y energías hacia el logro de metas.

Estos resultados evidencian que los estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco, poseen altas y muy altas habilidades sociales, condiciones o elementos básicos para llevar adelante proyectos empresariales.

### 5.2.1.3. Capacidades sociales emprendedoras

**Tabla 21: Capacidades sociales emprendedoras**

<b>Escala</b>	<b>Puntaje</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Muy alta	4.21 - 5.00	63	40.00
Alta	3.41 a 4.20	77	48.42
Media	2.61 a 3.40	18	11.58
Baja	1.81 a 2.60	0	0.00
Muy baja	1.00 a 1.80	0	0.00
Total		158	100.00

Fuente: elaboración propia



Figura 7: Capacidades sociales emprendedoras  
Fuente: elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

La tabla y la figura que anteceden, presenta un consolidado de las capacidades sociales de los jóvenes estudiantes. Como se observa, el 40% de los estudiantes encuestados poseen capacidades sociales emprendedoras muy altas y el 48.42% poseen capacidades sociales altas emprendedoras. Solamente un 11.58% de los estudiantes encuestados poseen capacidades sociales emprendedoras medias.

Entre las capacidades sociales emprendedoras, de acuerdo a (Monsalve S., 2013), se encuentran, la empatía (que integran las capacidades de comprensión de los demás, orientación al servicio, el aprovechamiento de la diversidad y la conciencia política) y las habilidades sociales (integradas por la capacidad de influencia, liderazgo, catalizador social, resolución de conflictos, colaboración y cooperación).

Estos resultados evidencian con mucha claridad, las competencias y capacidades sociales emprendedoras que tienen los estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco, lo cual constituye una información de suma importancia para llevar adelante el proyecto de la incubadora de empresas de la universidad.

### 5.2.3. Capacidades emprendedoras en general

**Tabla 22: Capacidades emprendedoras en general**

Escala	Puntaje	N°	%
Muy alta	4.21 a 5.00	68	43.16
Alta	3.41 a 4.20	73	46.32
Media	2.61 a 3.40	17	10.53
Baja	1.81 a 2.60	0	0.00
Muy baja	1.00 a 1.80	0	0.00
Total		158	100.00

Fuente: laboración propia

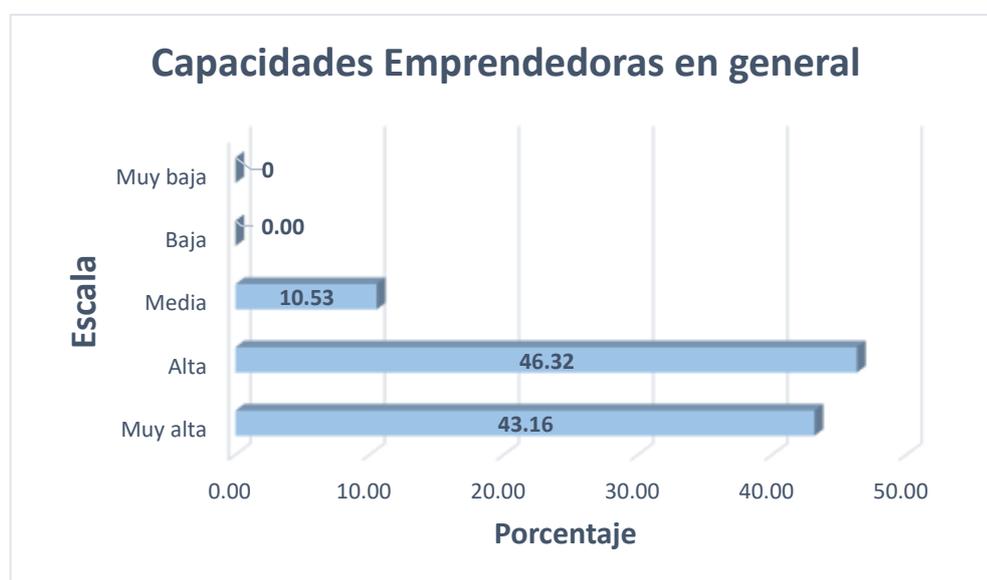


Figura 8: Capacidades emprendedoras en general

Fuente: elaboración propia

La tabla y figura que anteceden muestra de manera general, los resultados de las capacidades emprendedoras de los estudiantes, incluyendo todas

las dimensiones e indicadores. Se aprecia que existe una muy alta (43.16%) y una alta (46.32%) capacidad emprendedora, tanto en términos de capacidades personales como en términos de capacidades sociales. El porcentaje de estudiantes con capacidades emprendedoras medias alcanza solamente al 10.53%.

Estos resultados permiten afirmar que los estudiantes del 8° al 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco poseen altas capacidades emprendedoras, por lo que sería interesante llevar adelante la incubadora de empresas de la universidad con todos sus servicios.

#### 5.2.4. Capacidades emprendedoras según dimensiones e indicadores.

**Tabla 23: Capacidades emprendedoras según dimensiones e indicadores**

Dimensiones	Puntaje promedio	Indicadores	Puntaje Promedio	Escala
Capacidades personales	4.17	Conciencia de uno mismo	4.2	Alta
		Autorregulación	4.1	Alta
		Motivación	4.2	Alta
Capacidades sociales	4.10	Empatía	4.1	Alta
		Habilidades sociales	4.1	Alta
Promedio general	4.13		4.13	Alta

Fuente: elaboración propia

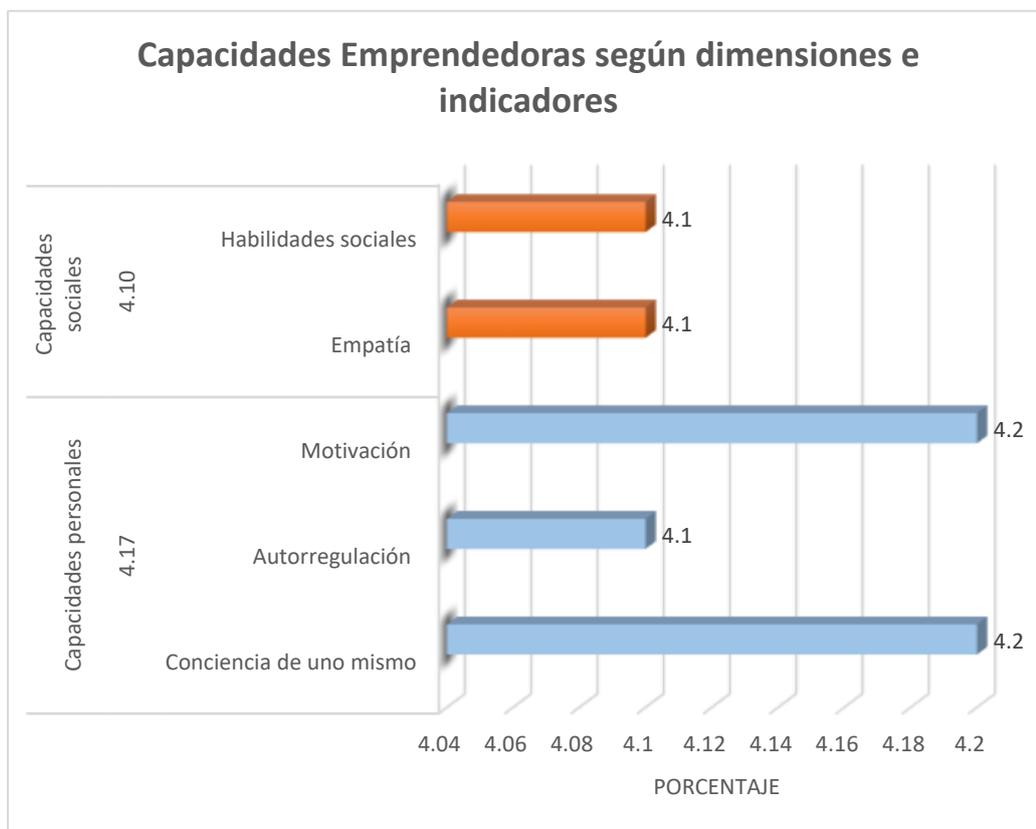


Figura 9: Capacidades emprendedoras según dimensiones e indicadores.  
Fuente: elaboración propia.

### **Análisis e Interpretación**

La tabla y figura que anteceden señalan el puntaje promedio alcanzado por los estudiantes encuestados en la escala de capacidades emprendedoras establecidas en el estudio. Dicha escala considera 5 niveles que va desde capacidades muy bajas hasta muy altas. Se podrá observar que el promedio de puntajes alcanzado en ambas dimensiones (Capacidades sociales y capacidades personales) como en todos los indicadores (Habilidades sociales, empatía, motivación, autorregulación y conciencia de uno mismo) es de 4.13 (Alta), lo que indica que en promedio las capacidades emprendedoras de los estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos son altas. Las diferencias entre los distintos indicadores no son

significativas, sin embargo, las capacidades personales presentan relativamente una mejor calificación.

### 5.2.5. Capacidades emprendedoras según ciclos de estudios

**Tabla 24: Capacidades emprendedoras según ciclos de estudios**

Ciclo	Capacidades emprendedoras			Total	
		Media	Alta		Muy alta
Octavo	N°	10	40	12	61
	%	6.3%	25.3%	7.4%	38.9%
Noveno	N°	3	30	8	42
	%	2.1%	18.9%	5.3%	26.3%
Décimo	N°	3	35	17	55
	%	2.1%	22.1%	10.5%	34.7%
Total	N°	17	105	37	158
	%	10.5%	66.3%	23.2%	100.0%

Fuente: elaboración propia

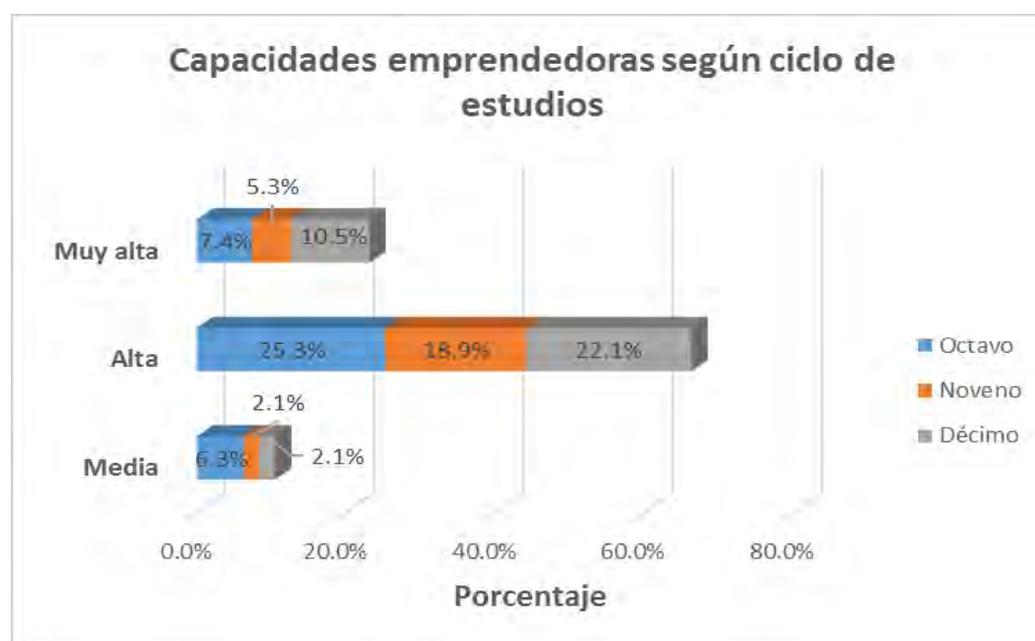


Figura 10: Capacidades emprendedoras según ciclo de estudios

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis e interpretación**

La tabla y figura que antecede establece las diferencias que existen en las capacidades emprendedoras de los estudiantes encuestados según ciclo de estudios.

Como se podrá observar, la mayor parte de los estudiantes presentan capacidades emprendedoras altas, de los cuales, la mayor parte pertenecen al 8° ciclo (25.3%), seguidos del décimo (22.1%) y el noveno ciclo (22.1%). Estos resultados indican que los estudiantes del 8° ciclo de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco presentan una mayor disposición emprendedora en el 8° ciclo. No obstante la diferencia entre ciclos no es tan significativa.

#### **5.2.6. Capacidades emprendedoras según sexo**

**Tabla 25: Capacidades emprendedoras según sexo**

<b>Sexo</b>	<b>Capacidades emprendedoras</b>			<b>Total</b>	
		Media	Alta		Muy alta
Femenino	N°	7	58	25	90
	%	4.2%	36.8%	15.8%	56.8%
Masculino	N°	10	47	12	68
	%	6.3%	29.5%	7.4%	43.2%
Total	N°	17	105	37	158
	%	10.5%	66.3%	23.2%	100.0%

Fuente: elaboración propia

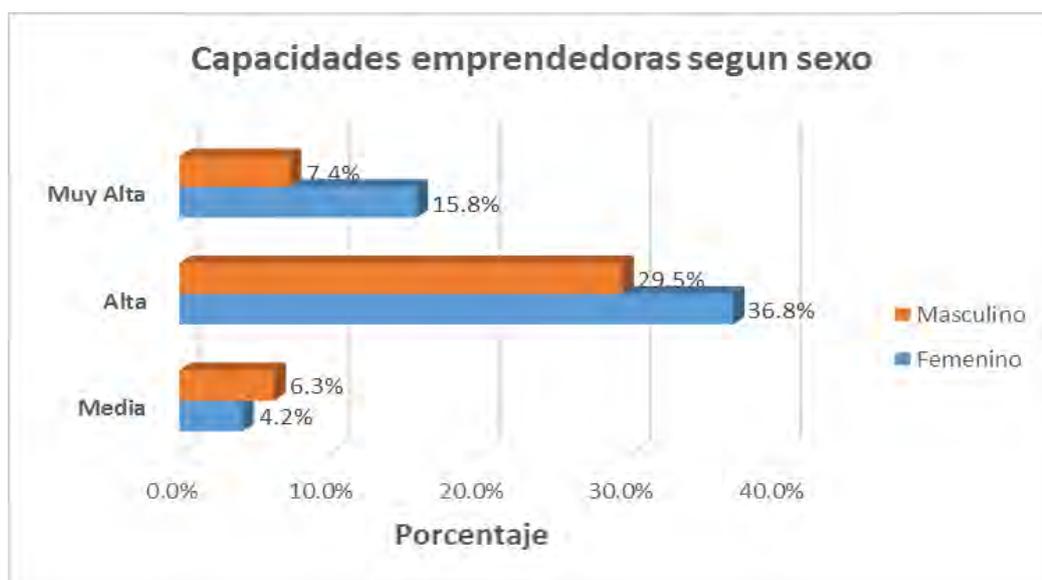


Figura 11: Capacidades emprendedoras según sexo

Fuente: elaboración propia

### Análisis e interpretación

La tabla y figura anterior muestra que las capacidades emprendedoras de los estudiantes encuestados son mayoritariamente altas, seguido de muy alta y media. El porcentaje de mujeres con capacidades emprendedoras es de 36.8% y el porcentaje de hombres con capacidades emprendedoras alcanza al 29.5%. Las diferencias no son significativas, toda vez que el número de mujeres encuestadas es mayor a la de los hombres.

Estos resultados indican que tanto las mujeres como los hombres (con relativas diferencias) de los ciclos 8°, 9° y 10° de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco, muestran similares capacidades emprendedoras altas.

### 5.3. Resultados de las expectativas respecto a la Incubadora de empresas

Además del nivel de capacidades emprendedoras, el estudio examinó el nivel de expectativas que tienen los estudiantes respecto a las incubadoras de empresas de la Universidad Andina de Cusco. Para dicho efecto, se

destinó una segunda parte de la encuesta, el mismo que indagó acerca de las expectativas que tienen los estudiantes respecto a los servicios de sensibilización y captación que utilizaría o debería utilizar la incubadora de empresas de la universidad. Los resultados son los siguientes:

### 5.3.1. Respecto a los servicios de sensibilización y captación

**Tabla 26: Respecto a los servicios de sensibilización y captación.**

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy baja	0	0.0
Baja	13	8.4
Media	43	27.4
Alta	101	64.2
Total	158	100.0

Fuente: elaboración propia

#### **Análisis e interpretación.**

Entre las afirmaciones sometidas a una valoración por parte de los estudiantes, se encuentran la necesidad de asistir a conferencias sobre proyectos empresariales, realizar visitas guiadas a incubadoras o instituciones similares, la participación en exposiciones de empresas incubadas, y la necesidad de recibir información virtual o impresa de la incubadora de empresas de la universidad. El resultado fue que el 64.2% de los estudiantes consideró estos hechos como muy importante, el 27.4% como medianamente importante, y el 8.4% como poco importante.

Estos resultados evidencian que existe una gran expectativa de los estudiantes por participar en eventos de sensibilización y captación de ideas y proyectos empresariales.

### 5.3.2. Respeto a los servicios de Pre - Incubación

**Tabla 27: Respeto a los servicios de Pre-Incubación**

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy baja	0	0.0
Baja	2	1.1
Media	25	15.8
Alta	131	83.2
Total	158	100.0

Fuente: elaboración propia

#### **Análisis e interpretación**

Otra de las áreas consultadas a los estudiantes fue sus expectativas respecto a los servicios de pre-incubación, que se encuentran dentro de las posibilidades de acción de la incubadora de empresas de la universidad.

Entre las afirmaciones sometidas a encuesta estuvieron las siguientes: Si les gustaría recibir capacitación para emprendedores, asesoría y consultoría para sus proyectos empresariales, orientación tecnológica para el desarrollo de sus proyectos empresariales y acceso a redes de contacto para facilitar la incubación y maduración de sus proyectos empresariales.

Los resultados fueron que el 83.2% de los estudiantes encuestados señaló que sería muy importante, el 15.8% señaló que sería mediamente importante y solamente un 1.1% de los mismos señala que sería poco importante.

Estos resultados evidencian que entre los estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco, existe una alta expectativa por recibir apoyo especializado para su ideas y proyectos empresariales.

### 5.3.3. Respeto a los servicios de Incubación

**Tabla 28: Respeto a los servicios de incubación**

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy baja	0	0.00
Baja	5	3.2
Media	38	24.2
Alta	115	72.6
Total	158	100.0

Fuente: elaboración propia

#### **Análisis e interpretación**

Además de los servicios de pre incubación, existen también los servicios de incubación, que consiste en servicios de orientación financiera, servicios de orientación contable tributaria, orientación en promoción, publicidad y redes de contactos y orientación en el registro y defensa de la propiedad intelectual para el desarrollo de iniciativas, modelos y procesos propios.

Los resultados de la encuesta realizada, señalan que el 72.6% de los estudiantes encuestados considera que tales servicios serían muy importantes, el 24.2% que serían medianamente importantes y el 3.2% que sería poco importante.

Tales resultados evidencian que entre la mayoría de los estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco, existen altas expectativas con respecto a los servicios de incubación que realizaría la Incubadora de empresas de la Universidad.

### 5.3.4. Respeto a los servicios de infraestructura y apoyo

**Tabla 29: Respeto a los servicios de infraestructura y apoyo**

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy baja	2	1.1
Baja	7	4.2
Media	43	27.4
Alta	106	67.4
Total	158	100.0

Fuente: elaboración propia

#### **Análisis e interpretación**

Otro grupo de acciones o hechos sobre los cuales se les consultó a los estudiantes es sobre la necesidad de espacio físico u oficinas para la incubación de los proyectos empresariales, el acceso a salas de exposiciones y eventos, a bibliotecas físicas y virtuales relativas a incubadoras de empresas y centros de impresión y copiado para la incubación de proyectos empresariales.

Los resultados indican que el 67.4% de los estudiantes encuestados consideran que tales hechos o actividades son muy importantes; el 27.4% de los mismos señala que tales acciones son medianamente importantes; el 4.2% señala que son poco importante y el 1.1% que no son importantes. Los servicios de infraestructura y apoyo para el desarrollo de las incubadoras de negocios son indispensables, a fin de brindar a los estudiantes las condiciones físicas y de equipamiento mínimos a fin de facilitar el desarrollo de las iniciativas empresariales entre los estudiantes.

En consecuencia, se puede afirmar que los estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco mantienen altas expectativas con respecto a los servicios de

infraestructura y apoyo, el cual está conformado por oficinas, salas de exposiciones, bibliotecas físicas y virtuales, centros de impresión y copiado, etc.

### 5.3.5. Expectativas generales respecto a los servicios de la Incubadora

**Tabla 30: Expectativas generales respecto a los servicios de la incubadora**

Escala	Puntaje	N°	%
Alta	3.26 a 4.00	126	80.00
Media	2.51 a 3.25	27	16.84
Baja	1.76 a 2.50	5	3.16
Muy baja	1.00 a 1.75	0	0.00
Total		158	100.00

Fuente: elaboración propia

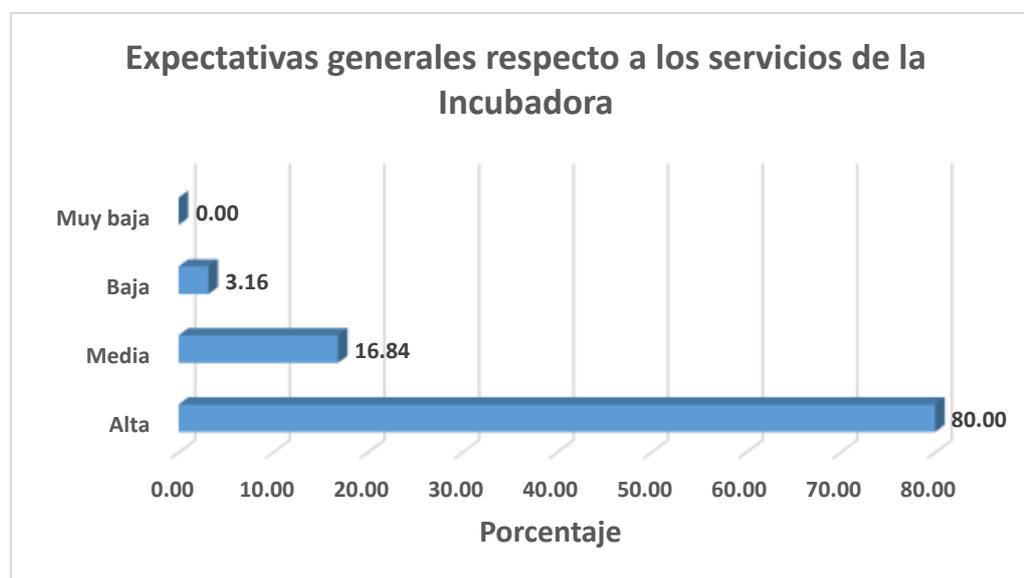


Figura 12: Expectativas generales respecto a los servicios de la incubadora

Fuente: elaboración propia.

### Análisis e interpretación

La tabla y figura que anteceden presentan las expectativas generales que tienen los estudiantes respecto a la Incubadora de empresas de la

Universidad y a los servicios que puede ofrecer. El 80% de los estudiantes encuestados presenta expectativas altas, el 16.84% expectativas medias y el 3.16 expectativas bajas.

Estos resultados evidencian que la mayor parte de los estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco tienen expectativas altas respecto al funcionamiento de la Incubadora de empresas de la Universidad.

### 5.3.6. Expectativas según dimensiones o tipo de servicios

**Tabla 31: Expectativas según dimensiones o tipo de servicios**

Expectativas respecto a	Puntaje Promedio	Escala
Servicios de sensibilización y captación	3.5	Alta
Servicios de Pre-incubación	3.6	Alta
Servicios de incubación	3.7	Alta
Servicios de infraestructura y apoyo	3.5	Alta
Puntaje promedio general	3.6	Alta

Fuente: elaboración propia

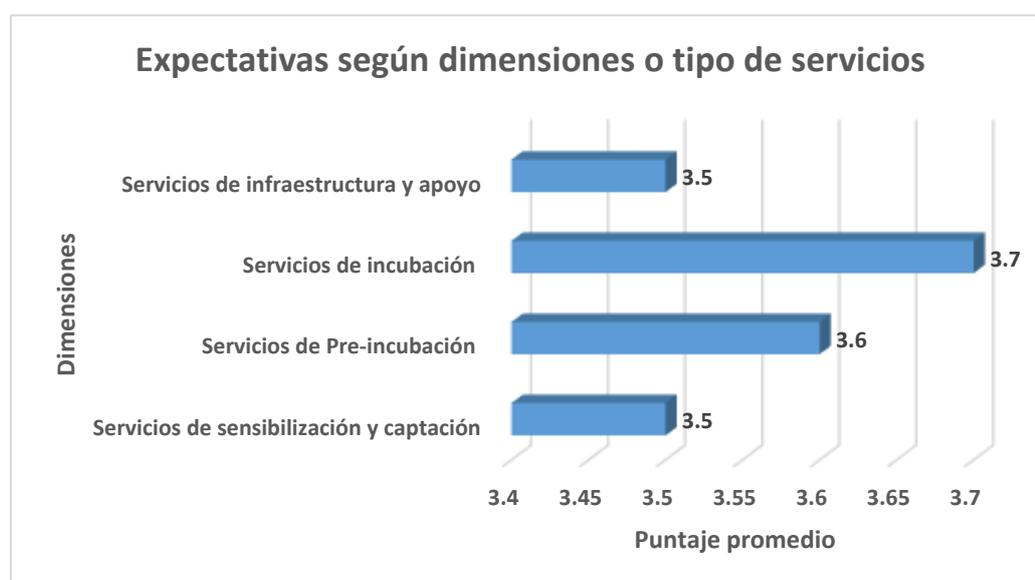


Figura 13: Expectativas según dimensiones o tipo de servicios

### **Análisis e interpretación**

Al observar los puntajes promedios alcanzados en la encuesta sobre expectativas, según dimensiones, se ha determinado que todas las dimensiones de las expectativas presentan puntajes promedios de 3.5 para arriba, lo que significa que la mayor parte de los estudiantes presentan expectativas altas respecto al funcionamiento de la Incubadora de empresas de la Universidad.

En consecuencia, se puede afirmar que la mayor parte de los estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina de Cusco, poseen altas expectativas respecto al funcionamiento de la Incubadora de empresas de la Universidad.

#### **5.3.7. Expectativas según Ciclo de Estudios**

**Tabla 32: Expectativas según ciclo de estudios**

<b>Ciclo</b>		<b>Expectativas</b>			<b>Total</b>
		<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	
Octavo	N°	5	12	45	61
	%	3.2%	7.4%	28.4%	38.9%
Noveno	N°	0	12	30	42
	%	0.0%	7.4%	18.9%	26.3%
Décimo	N°	0	20	35	55
	%	0.0%	12.6%	22.1%	34.7%
Total	N°	5	43	110	158
	%	3.2%	27.4%	69.5%	100.0%

Fuente: elaboración propia



Figura 14: Expectativas según ciclo de estudios  
Fuente: elaboración propia

### Análisis e interpretación

La tabla y figura que anteceden muestran de manera clara que la mayor parte de los estudiantes encuestados (69.5%) presenta una alta expectativa respecto al funcionamiento de la incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco. El 27.4% presenta una mediana expectativa y solamente el 3.2% presenta una baja expectativa. Tales expectativas están en relación a todos los servicios que puede ofrecer la Incubadora de empresas, es decir, los servicios de sensibilización y captación, los servicios de pre-incubación, los servicios de incubación y los servicios de infraestructura y de apoyo.

Por otro lado, se confirma que son los estudiantes de los ciclos octavo y décimo de la Escuela Profesional de Administración, los que presentan una mayor expectativa respecto al funcionamiento de la incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco.

### 5.3.8. Expectativas según sexo

**Tabla 33: Expectativas según sexo**

Sexo		Expectativas			Total
		Baja	Media	Alta	
Femenino	N°	0	18	72	90
	%	0.0%	11.6%	45.3%	56.8%
Masculino	N°	5	25	38	68
	%	3.2%	15.8%	24.2%	43.2%
Total	N°	5	43	110	158
	%	3.2%	27.4%	69.5%	100.0%

Fuente: elaboración propia

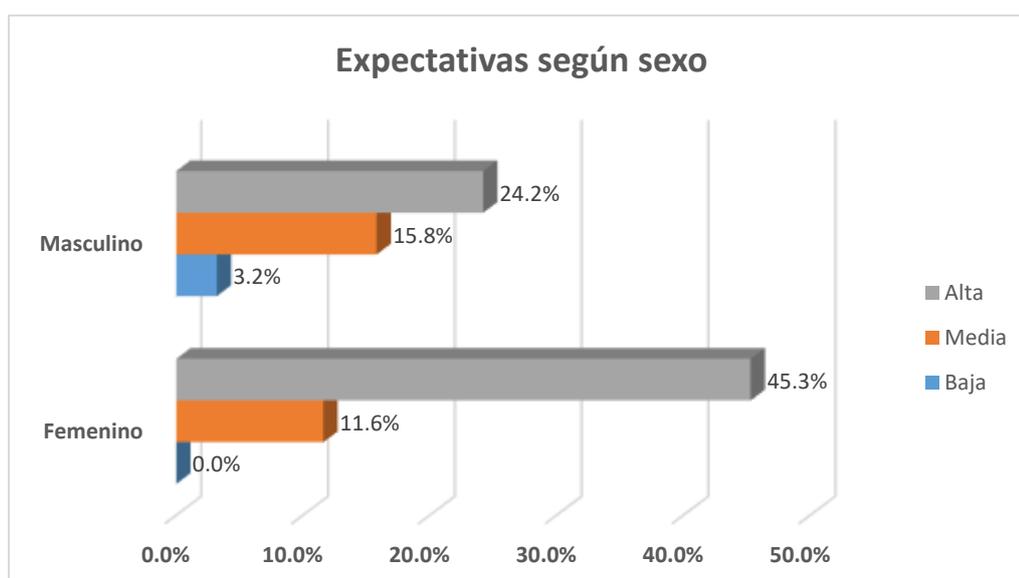


Figura 15: Expectativas según sexo

Fuente: elaboración propia

### Análisis e interpretación

Las expectativas respecto al funcionamiento de la incubadora de la universidad y a los servicios que ésta pueda prestar, muestran claramente que existe una mayor expectativa entre estudiantes de sexo femenino (45.3%), que entre los estudiantes de sexo masculino (24.2%), ello independientemente del número de encuestados por sexo. Estos

resultados evidencian además que existe hoy una mayor disposición de las mujeres para generar proyectos de emprendimiento.

#### **5.4. Resultados de las entrevistas**

##### **5.4.1. Respecto a la formalización de la incubadora de empresas**

Los entrevistados coinciden en afirmar que la incubadora de empresas de la universidad, que a partir del 19 de abril del 2018 se denomina Incuba Andina LAB está en proceso de formación e instalación. Señalan además que ya cuenta con un Reglamento de Creación y Funcionamiento aprobado mediante Resolución de Consejo Universitario y que gracias a este instrumento y al trabajo de quienes están al frente de este organismo se podrá conseguir el financiamiento necesario para promover su desarrollo. Indican, asimismo, que actualmente la Incubadora ya está funcionando con algunos proyectos ganadores de un concurso realizado el año 2018.

##### **5.4.2. Respecto a los planes y perspectivas de la incubadora**

Sobre este punto, los entrevistados difieren un tanto, aunque todas las opiniones son interesantes. Uno de los entrevistados señala que es urgente la realización de planes y desarrollo de perspectivas, sugiere que en la Escuela Profesional de Administración se debería abrir la posibilidad de graduarse o titularse con acciones de emprendimiento concretos en el marco de la orientación desarrollada por la incubadora. Otro entrevistado señala que las Escuelas Profesionales deberían incorporar en su estructura curricular un curso de emprendimiento para formar a los estudiantes hacia la creación de empresas. Otros destacan la necesidad de contar con la incubadora de manera permanente, dándole énfasis a la innovación con responsabilidad social.

### **5.4.3. Respecto a los servicios**

Los entrevistados consideran que actualmente la incubadora de empresas no está aún ofreciendo muchos servicios, salvo algunas acciones de capacitación y seguimiento a algunos proyectos ganadores del concurso realizado el año 2018. Sin embargo, casi todos están de acuerdo en afirmar que es necesario desarrollar varios servicios en la incubadora de empresas, entre los que más destacan se encuentran: los servicios de asesoramiento y asistencia en marketing digital, finanzas, costos, membresías y otros. Asimismo, se señala que se deberían crear servicios considerando la etapa de aceleración de los proyectos que conlleven al éxito de las iniciativas empresariales.

### **5.4.4. Respecto a la infraestructura y equipamiento**

Sobre el tema de la infraestructura y el equipamiento, se reconoce que actualmente la Incubadora de empresas no cuenta con un local para el desarrollo de sus actividades, pero señalan que existe el firme propósito de destinar un local e implementarlo para el próximo semestre. Algunos entrevistados señalan que para este tipo de iniciativas es posible utilizar diferentes locales que se encuentran fuera de la sede central de la universidad, dependiendo de las iniciativas empresariales que surjan o se propongan, habida cuenta que cada uno de los proyectos empresariales plantea necesidades particulares. Otros entrevistados expresan que la infraestructura y el equipamiento de la incubadora de empresas dependen enteramente de las autoridades de la universidad, particularmente del Rector y del Vice Rectorado Administrativo.

#### **5.4.5. Respecto a la asesoría, consultoría y asistencia técnica**

Con respecto a este tema, algunos entrevistados señalan que ello demanda el otorgamiento de políticas claras por parte de las autoridades, tomando en cuenta las necesidades urgentes para el desarrollo de la Incubadora. Se agrega, además, que es necesario desarrollar investigaciones que propongan alternativas viables de implementación de los proyectos con características propias de incubación. Otros entrevistados señalan que es necesario el apoyo de los docentes de las diferentes escuelas profesionales, incluso de expertos invitados para atender las necesidades de consultoría y asistencia técnica de emprendedores. Se indica además que actualmente ya se cuenta con un consultor para la asesoría y formación de los estudiantes que están en la fase de incubación de sus proyectos.

#### **5.4.6. Respecto a los acuerdos, convenios o redes de contacto**

Respecto a este punto, algunos entrevistados señalan que existen algunos convenios, pero falta fortalecerlos y orientarlos hacia las necesidades específicas de la incubadora, ya sea en los aspectos legal, laboral, tecnológico, tributario, financiero o de mercado. Otros entrevistados destacan los convenios firmados con entidades financieras, con algunas universidades, ONGs, la Asociación de Emprendedores del Perú (ASEP), los gobiernos regionales, el Consorcio de Universidades Privadas, el Ministerio de la Producción, la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) y otras entidades, pero es evidente que gran parte de estos convenios no están orientados hacia los servicios y necesidades de la Incubadora de empresas.

En general, los resultados de la entrevista evidencian que la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco se encuentra aún en pleno

proceso de instalación. Si bien la aprobación de su Reglamento de creación y funcionamiento aprobado en abril del 2018 y rectificado el 29 de agosto del mismo año, la ha formalizado y regulado, aún existen muchas tareas por desarrollar, empezando por la dotación y equipamiento de su local para brindar sus servicios de incubación con todas las actividades que ello implica. Tampoco posee las políticas institucionales para fortalecer el emprendimiento a nivel institucional ni las acciones de sensibilización y capacitación a nivel institucional. Los primeros proyectos que está empezando a incubar se encuentran en fases iniciales y faltan muchos servicios por otorgar además de los convenios interinstitucionales que les permitiría garantizar su pleno funcionamiento.

## **5.5. Resultados de la revisión documental**

El objetivo fundamental de la revisión documental fue revisar críticamente el Reglamento de Creación y Funcionamiento de la Incubadora de Empresas de la Universidad Andina del Cusco, denominada INCUBA ANDINA LAB, el mismo que fue aprobado mediante Resolución de Consejo Universitario N° 159-CU-2018-UAC de fecha 19 de abril del 2018.

La revisión o análisis crítico de dicho Reglamento, arroja los siguientes resultados:

### **5.5.1. Aspectos estructurales**

La Incubadora de Empresas se encuentra en el tercer nivel organizacional si consideramos juntos al Rectorado y Vicerrectorado de Investigación en el primer nivel, pero si consideramos por separado a estos dos organismos de dirección, estaría en el cuarto nivel organizacional. Esta situación le resta libertad de acción y autonomía para implementar sus políticas y

desarrollar sus acciones a nivel de toda la institución, máxime que el espíritu de la norma es que la incubadora de empresas funcione como un sistema con unidades de incubación empresarial en cada Facultad. Al no tratarse propiamente de una unidad de producción de bienes y servicios, sino de una unidad académico-formativa con alta dosis de innovación y una fuerte necesidad y presencia en cada facultad, debería ser una unidad orgánica dependiente directamente del Vice-Rectorado de Investigación sin necesidad de pasar por la Dirección de Producción de bienes y Servicios. Por otro lado, se ha verificado que las unidades incubadoras en cada facultad aún no han sido debidamente instaladas y carecen del suficiente apoyo financiero y administrativo.

#### **5.5.2. Aspectos normativos**

Una de las primeras críticas que se puede realizar al Reglamento es que está redactado con excesivo uso de terminologías anglosajonas que no ayudan a la debida comprensión, asimilación y aplicación de las políticas de la incubadora de empresas ni a las políticas de promoción del emprendimiento de la universidad y son, hasta cierto punto, incompatibles con la declaración de principios, valores, fines y funciones del Título I de su Estatuto. El principio de internacionalización y universalidad señalado en el inciso j) del artículo 5° se debería asentarse en la reafirmación de su propia identidad cultural y latinoamericana, conforme señala el artículo 1° y el resto de los principios y valores señalados en los artículos 4° y 5° de su propio Estatuto.

Por otro lado, el artículo 24° y el artículo 10° inciso b) del Reglamento hace mención a una Dirección de Emprendimiento y Gestión que no existe en el Vice Rectorado de Investigación ni en ninguna otra parte de la estructura

Orgánica de la Universidad, por lo que se considera que debe tratarse de errores de redacción.

A partir del Art. 38° hasta el art. 63° el Reglamento aborda de manera extensa y enfática los aspectos comportamentales, sancionatorios y demás aspectos de control interno de la incubadora, que bien podrían haber sido materia de una directiva especial, y en su lugar aprovechar para reglamentar aspectos relacionados directamente con la política, la gestión y las múltiples acciones de incubación, asesoramiento, asistencia técnica y financiamiento de los proyectos, capacitación, mentoría, etc.

### **5.5.3. Infraestructura y apoyo**

Si bien el artículo 11° y 12° del Reglamento señala la ubicación de la Incubadora de Empresas y de las unidades Incubadoras en cada Facultad. A la fecha aún no existe un local adecuado para la Incubadora que cuente con la infraestructura adecuada para brindar los servicios de incubación de empresas con todos los servicios de asesoría, consultoría y servicios de apoyo necesarios, siendo necesaria y urgente su ubicación y/o construcción especial de su infraestructura propia, de acuerdo a su naturaleza y necesidades propias.

### **5.5.4. Organización**

El artículo 10° del Reglamento señala que la Incubadora de Empresas debe contar con las siguientes unidades orgánicas: Gerencia de incubadora; Comité de Evaluación; Comité Técnico; Mentores y Personal Técnico, además de las Unidades de Incubadora de Empresas en cada Facultad señaladas el artículo 9°. No obstante, a la fecha, la Incubadora aún no cuenta con dicha organización, es decir, aún no cuenta con la Gerencia de

la Incubadora, no está establecido el Comité de Evaluación, tampoco existe el Comité Técnico, los Mentores (docentes) no han sido aun suficientemente calificados y certificados y el personal técnico de soporte para los diferentes estamentos de la incubadora aún han sido contratados. Todo ello, debido a la poca actividad de la incubadora y a su incipiente nivel de interactividad interna y externa.

#### **5.5.5. Servicios**

El art. 8° del Reglamento señala que los servicios que brindará la Incubadora son: los servicios de pre-incubación, incubación, post incubación y aceleración; además programas de capacitación y adiestramiento empresarial, espacios de trabajo conjunto con equipamiento y servicios básicos, Asesoría en el desarrollo de planes de negocios empresariales, asesoría especializada en aspectos contables, legal, financiero, empresarial, etc. plataforma virtual, red de contactos, apoyo y orientación para el acceso a fuentes de financiamiento, servicios tecnológicos, fondos múltiples con recursos no reembolsables, etc. Gran parte de estos servicios aún no están activados por la falta de actividad en el nivel básico de pre-incubación, la falta de infraestructura propia, así como por la falta de un plan estratégico para la incubadora de empresas con objetivos, metas y plazos en el corto, mediano y largo plazo.

#### **5.5.6. Servicios de Sensibilización y Capacitación**

El Reglamento no contempla una de las fases del proceso de incubación que de acuerdo (Bóveda, Oviedo, & Yacusik, 2015) es indispensable, se trata de la fase de sensibilización y captación, y que consiste en un programa sostenido de conferencias, cursos, seminarios, talleres de sensibilización, participación en ferias y exposiciones organizadas por

entes públicos o privados, uso de materiales impresos, utilización de redes sociales, etc., para promover la generación de ideas, estimular la creatividad y presentación de experiencias y modelos emprendedores en el mundo empresarial que pueden desarrollarse dentro o fuera de la universidad, para estudiantes e incluso para no estudiantes de la universidad que pueda estar dispuestos a incubar su ideas de negocios en la universidad. Por supuesto, que la primera preocupación serían los estudiantes de la universidad, pero la incubadora puede eventualmente dirigir sus servicios a todos aquellos que deseen madurar sus ideas de negocios en la incubadora de la universidad.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **6.1. Hallazgos más importantes**

La investigación realizada, a partir de los instrumentos aplicados, ha permitido determinar que los estudiantes de los últimos ciclos (8°, 9° y 10°) de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco, poseen altas y muy altas capacidades emprendedoras (puntajes de 3.41 a 5.00) así como altas expectativas (Puntajes de 3.26 a 4.00) respecto a los servicios de la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco.

Estos resultados confirman la hipótesis general y las hipótesis específicas planteadas al inicio del estudio, así como logra los objetivos establecidos en la investigación. Dichos resultados no varían significativamente según sexo o ciclo de estudios de los estudiantes, no obstante, existe una relativa mayoría de encuestados del 8avo. ciclo de sexo femenino que presentan mayores niveles de capacidades emprendedoras y expectativas respecto a los servicios de la incubadora de empresas.

La aplicación de las entrevistas a los responsables de la incubadora de empresas de la universidad, así como a algunos docentes relacionados con la gestión de la misma, evidencia que esta unidad se encuentra en una etapa inicial de implementación, no cuenta aún con la suficiente organización ni los medios suficientes para brindar los servicios que los estudiantes esperan.

La aplicación de la revisión documental, concretamente el estudio del Reglamento de Creación y Funcionamiento de la Incubadora de empresas

de la Universidad, indica que se trata de un avance en el proceso de formalización de la incubadora, pero al mismo tiempo evidencia la falta de implementación para lograr el pleno funcionamiento de la incubadora como el reglamento se propone, lo que solamente se podrá lograr si se le otorga los medios físicos, financieros, económicos y administrativos para promover su desarrollo, además de darle una mayor autonomía de acción elevando su nivel organizacional dependiente directamente del Vicerrectorado de Investigación.

## **6.2. Comparación con los resultados de los antecedentes de investigación**

Estos resultados difieren significativamente de los resultados encontrados por (Palma, 2011), quien afirma que solamente un 10% de los estudiantes muestra una firme intención por iniciar su propia empresa. No obstante, el propio (Palma, 2011) demuestra que las expectativas de los estudiantes están orientadas a recibir servicios de asesoría, capacitación, plan de negocios, estudios de mercado, aspectos fiscales y legales e innovación, que corresponden a los servicios de pre-incubación e incubación. En el presente estudio, se ha demostrado que existe un alto porcentaje de estudiantes con capacidades emprendedoras y al mismo tiempo una alta expectativa por los servicios que debería brindar la Incubadora de empresas de la Universidad.

Si se toma en cuenta que el presente estudio está orientado a describir las capacidades emprendedoras de los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la UAC, así como sus expectativas respecto a los servicios que la incubadora de empresas de la universidad pudiera ofrecer, se encontrará que sus resultados no son equiparables a los encontrados por (Cavana, Ricardo, Cortes, Plaza, Castillo, & Alvarez, 2012), debido a que estos últimos orientaron sus investigación a determinar el

índice de capacidad emprendedora potencial promedio, habiendo determinado que dicho índice es del 74%, que representa una capacidad emprendedora potencial avanzada, sin embargo, el porcentaje de alumnos con capacidad emprendedora efectiva promedio es solamente del 16%. En el presente estudio, se ha encontrado que solamente un 17.9% de los estudiantes están directamente relacionados a negocios propios o independientes, no obstante, más del 80% de los mismos poseen capacidades emprendedoras altas y muy altas, lo que significa que cualquier de ellos podría emprender un negocio. Esta diferencia podría explicar la necesidad de formación en materias de emprendimiento y sobre todo la necesidad de contar con una incubadora de empresas al interior de la universidad, la misma que ya está en funcionamiento, pero aún carece del despliegue total de sus servicios.

Por su parte, (Perez, Huaro, Montes, & Uyejara, 2013), determinan que el potencial emprendedor de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (en sus escuelas profesionales de Administración, Negocios Internacionales y Turismo) es medio, dentro de una escala de tres niveles: Alto, Medio y Bajo, no existiendo diferencias significativas en las características emprendedoras de las tres escuelas. Estos resultados son similares a los hallados en la presente investigación, debido a que también se encontró niveles altos y muy altos de capacidades emprendedoras entre los estudiantes de la misma facultad en la Universidad Andina del Cusco, generando al mismo tiempo altas expectativas respecto a los servicios de la Incubadora de empresas de la Universidad.

Por su parte (Giordano & Giordano, 2015), intenta conocer si la percepción del emprendedor sobre el desempeño de la incubadora de empresas (del Tecnológico de Monterrey) afecta de manera directa y positiva en la autoeficacia percibida, las condiciones facilitadoras, la deseabilidad personal percibida y el riesgo percibido. Sus resultados confirman las hipótesis planteadas y determinan que efectivamente los servicios provistos por las incubadoras de empresas del Tecnológico de Monterrey refuerzan el compromiso de los emprendedores con la creación de su propio negocio, y que la opinión favorable de los asesores y mentores respecto al emprendimiento se traslada a los usuarios, reforzando su actitud positiva hacia la creación de un negocio propio. Además, se determinó también que la integración a la incubadora de empresas reduce la percepción de incertidumbre o riesgo por parte de los individuos. En la presente investigación, se ha evidenciado que los estudiantes no solamente presentan capacidades emprendedoras suficientes como para emprender negocios o realizar actividades empresariales, sino que además mantienen una alta expectativa por contar con los servicios de sensibilización y captación, pre incubación, incubación y servicios de infraestructura y apoyo.

### **6.3. Limitaciones del estudio**

Una de las principales dificultades al realizar la presente investigación fue la carencia de investigaciones sobre incubadoras de empresas en nuestra región, que permita tener una referencia básica acerca de las iniciativas de incubación realizadas en un entorno más inmediato. La otra dificultad con la que se encontró el presente estudio es la aún incipiente actividad de la incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco y su muy reciente reglamentación y estructuración, hecho que determina la no existencia de experiencias de incubación e implementación de servicios de

pre incubación, incubación y post incubación. Todo ello, contrasta con las altas capacidades emprendedoras y las altas expectativas que tienen los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela Profesional de Administración, quienes esperan y aspiran contar con los servicios de la Incubadora de empresas.

#### **6.4. Investigaciones ulteriores**

La investigación realizada, permite efectuar algunas reflexiones que sirvan para realizar futuras investigaciones sobre las incubadoras de empresas y que por las limitaciones propias de la misma no ha sido posible realizar. Sería conveniente realizar un estudio comparativo de las estrategias de incubación de empresas utilizadas por las universidades de la región o del país. Por otro lado, efectuar estudios comparativos de la experiencia emprendedora con estudiantes que recurrieron a la incubadora de empresas de la Universidad. Asimismo, también sería interesante realizar un estudio comparado de los Reglamentos de incubación de varias universidades de la región. Y por último, sería también interesante analizar algunas experiencias de incubación exitosas en otros países, especialmente en países latinoamericanos. En cuanto a las capacidades emprendedoras, es posible seguir efectuando investigaciones utilizando nuevos modelos y propuestas de medición de las capacidades emprendedoras.

## CONCLUSIONES

- 1°. La investigación realizada permitió afirmar que los estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco, poseen altas capacidades emprendedoras (Promedio general 4.13), y altas expectativas respecto a los servicios de la Incubadora de empresas de la Universidad (Puntaje promedio 3.6), tanto a nivel general como a nivel de cada una de sus dimensiones e indicadores. Estos resultados confirman la hipótesis general planteada en el sentido de que los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela Profesional de Administración poseen altas capacidades emprendedoras y altas expectativas respecto a los servicios que ofrece las incubadoras de empresas.
- 2°. Las capacidades emprendedoras de los estudiantes se presentan tanto a nivel de las dimensiones personales (puntaje promedio de 4.17) y a nivel de las habilidades sociales (puntaje promedio de 4.10) resaltando los indicadores de: conciencia de uno mismo (4.2), autorregulación (4.1), Motivación (4.2), Empatía (4.1) Estos resultados evidencian claramente de que los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la UAC, presentan un fuerte potencial para realizar emprendimientos que demandan capacidades personales y sociales que garanticen su desenvolvimiento a nivel empresarial .
- 3°. Las expectativas que poseen los estudiantes respecto a la incubadora de empresas de la Universidad son altas con un promedio general de (3.6). Sus expectativas están expresadas tanto en lo referente a los servicios operativos (3.6 promedio) resaltando los servicios de sensibilización y captación (3.5 promedio), pre-incubación (3.6 promedio) e incubación (3.7

promedio), así como en lo referente a los servicios de infraestructura y apoyo con un promedio de 3.5 promedio. Estos resultados muestran fehacientemente que los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela Profesional de Administración esperan una respuesta institucional efectiva y enriquecedora a sus iniciativas de emprendimiento empresarial a través de la incubadora de empresas de la Universidad desde su papel articulador y vinculante entre ellos y el ámbito económico y empresarial.

- 4°. Las entrevistas realizadas a los responsables docentes y mentores de la Incubadora "Incuba Andina LAB" , permiten afirmar que su papel de promover la creación de empresas y/o startups a partir de la iniciativa de estudiantes y egresados de la Universidad Andina de Cusco continúa en proceso de implementación porque organizacionalmente debería no continuar como una unidad dependiente de la Dirección de Producción de Bienes y Servicios sino más bien elevar su nivel y su autonomía de acción pasando a ser una dependencia directa del Vicerrectorado de Investigación

## RECOMENDACIONES

- 1°. Recomendar a las Autoridades Universitarias canalizar efectivamente el alto nivel de capacidades emprendedoras que demuestran tener los alumnos mediante los servicios que brinda la Incubadora "Incuba Andina Lab" de la Universidad Andina de Cusco, otorgando los recursos materiales y financieros necesarios para promover el coworking a través de una plataforma virtual de emprendedores y con equipamiento y servicios básicos que permitan albergar a los emprendedores incubandos y la maduración de sus emprendimientos empresariales.
  
- 2°. Recomendar a cada una de las unidades de incubación de las Facultades de la Universidad, la implementación de programas de innovación, capacitación y adiestramiento empresarial dirigido tanto a docentes como estudiantes que permita desarrollar de manera formal un Modelo propio de Incubación y emprendimiento de la Universidad acorde a los procesos de globalización y desarrollo económico- social que demanda la Región, con la concurrencia de expertos en incubación y aceleración que efectuarían la preselección de los proyectos empresariales, igualmente los Mentores que serían los docentes y especialistas de las diferentes áreas de asesoría de todas las facultades ; así como el personal técnico que brinde soporte a los distintos estamentos de la incubadora .
  
- 3°. El proceso de implementación de la Incubadora de empresas deberá tomar en cuenta el nuevo Reglamento de Creación y Funcionamiento de la Incubadora de Empresas de la Universidad Andina del Cusco "Incuba Andina Lab" ; en la que se encuentran determinadas las etapas de pre-incubación, incubación, post incubación y aceleración, así como las distintas formas

empresariales susceptibles de incubación resaltando el papel protagónico que deben desarrollar el Comité Organizador integrado por su Gerente, el Director de Emprendimiento y Gestión, así como cada uno de los directores de las unidades de las incubadoras designados por cada Facultad de la Universidad, para asumir el rol efectivo de organización, difusión y promoción de la incubadora de Empresas de la Universidad Andina de Cusco "Incuba Lab" que permita beneficiar las iniciativas de emprendimiento de los alumnos.

- 4°. Para canalizar las altas capacidades emprendedoras de los estudiantes se recomienda a las autoridades de la Universidad Andina del Cusco, evaluar la ubicación organizacional que actualmente mantiene la Incubadora "Incuba Andina Lab" como una unidad dependiente de la Dirección de Producción de Bienes y Servicios; otorgándole dependencia directa al Vicerrectorado de Investigación para brindarle una mayor autonomía de acción que permita dinamizar sus servicios de coworking, asesoría especializada (contable, legal, financiera, empresarial, etc) en favor de sus alumnos dentro de una red efectiva de contactos del ámbito económico y financiero.

## REFERENCIAS

- Alcaraz, R. (2016). La Etapa de Incubación. En Redemprendia, *Fases del Proceso de Apoyo al Emprendedor: Buenas prácticas de Referencia*. Madrid, España.
- Alemaný , L., Alvarez, C., Planellas, M., & Urbano, D. (2011). *Libro Blanco de la Iniciativa Emprendedora en España*. (F. P. Girona, Ed.) Barcelona, España. Recuperado el 14 de 12 de 2017, de [http://www.cise.es/wp-content/uploads/2013/03/9\\_LBIEE\\_Documento-Final.pdf](http://www.cise.es/wp-content/uploads/2013/03/9_LBIEE_Documento-Final.pdf)
- Banco Mundial . (2014). *El Emprendimiento en América Latina, muchas empresas y poca innovación*. Banco Mundial , Washington D.C. doi:10.1596/978-1-4648-0284-3
- Barreto, K. V. (2008). Una Metodología de diseño en la Implementación de Incubadoras de Empresas de Tecnologías de Información en Universidades Peruanas y su Aplicación en la UNMSM. *Tesis para obtener el Grado de Magister en Ingeniería de Sistemas con Mención de Dirección y Gestión de Tecnologías de Información*. Lima, Perú.
- BBVA, C. d. (2014). Recuperado el 15 de noviembre de 2015, de <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticiassiete-incubadoras-de-empresas-en-latinoamerica>
- Bóveda, J., Oviedo, A., & Yacusik, A. (2015). *Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas*. (I. U. Asunción, & A. d. JICA, Edits.) Asunción, Paraguay.
- Canahuire, A., Endara, F., & Morante, E. (2015). *¿Cómo hace la tesis universitaria?* (1ra. ed.). Cusco, Perú: Colorgraf S.R.L.

- Cassin, E. (2008). Las Incubadoras de Empresas. Recuperado el 30 de 11 de 2017, de [http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas\\_Archivos/20%20cassin%20LAS%20INCUBADORAS%20DE%20EMPRESAS.pdf](http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas_Archivos/20%20cassin%20LAS%20INCUBADORAS%20DE%20EMPRESAS.pdf)
- Castro, A. d. (2014). *Comunicacion Organizacional. Tecnicas y Estrategias*. Barranquilla- Colombia: Universidad del Norte.
- Cavana, Ricardo, Cortes, I., Plaza, D., Castillo, M., & Alvarez, A. (2012). *Análisis de las Capacidades Emprendedoras Potenciales y Efectivas en Alumnos de Centros de Educación Superior*. Investigación Científica, Universidad de La Serena, Ingeniería Industrial, La Serena, Chile.
- CEN, C. E. (1990). *Capacidades empresariales*. Navarra-España.
- Colin, J. (2016). Fase de Pre-incubación. En Redemprendia, *Fases del proceso de apoyo al emprendedor: Buenas Prácticas de Referencia*. Madrid, España.
- Definicion ABC tu diccionario facil* . (03 de Junio de 2017). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>
- DGP de la PYME. (2003). *El espíritu emprendedor, el motor del futuro*. (D. G. Mediana, Ed.) Madrid, España: Ministerio de Economía.
- Enma Perez Palacios -Universidad Mayor San Marcos. (2009). La Universidad en la formacion de emprendedores empresariales y el apoyo en la creacion de nuevas empresas. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 12, N° 23) Lima,,* 61-65.
- Expertemprende. (2014). *Guía de Habilidades emprendedoras 2014-2015*. Recuperado el 14 de 12 de 2017, de

content/uploads/2012/09/Gu%C3%ADa-de-habilidades-emprendedoras.pdf

Figueira, J. (2016). IPN Incubadoras de tercera generación. En Redemprendia, *Fases del Proceso de Apoyo al Emprendedor: Buenas prácticas de Referencia*. Madrid, España.

Firestien, R. (2009). *El Emprendimiento Juvenil*. Mexico: Limusa.

FUMOLIJUP. (2014). *Programa Nacional de Certificación Virtual. Modulo 8*. Panama: Fundación del Movimiento de Liderazgo Juvenil Panameño.

Fundacion Romero -Grupo Romero . (2005). *Manual de capacidades emprendedoras* . Obtenido de [www.mass.pe](http://www.mass.pe): [www.fundacionromero.org.pe](http://www.fundacionromero.org.pe).

Giordano, K. R., & Giordano, K. R. (2015). *Influencia de las Incubadoras de Empresas Universitarias en el Proceso Emprendedor*. Tesis Doctoral, Doctorado en Negocios y Gestión de la Actividad Empresarial con Aplicación a Pymes, Emprendimiento y Empresa Familiar., Universidad de Cantabria, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Administración de Empresas, Santander, España.

Guerra, C. E. (2012). Caracterización del Emprendedor . *Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -artículo científico*.

Guerra, C. E. (25/10/2012). Investigación en Emprendimiento "Caracterización del Emprendedor". *Artículo de Investigación Científica* .

Gutierrez, A. M. (2012). Incubación Empresarial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos: una estrategia para efectivizar su compromiso con el desarrollo económico y social del país. (F. d. UNMSM, Ed.) *Kipukamayoc*,

*Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 20(37), 131-144. Recuperado el 5 de 12 de 2017

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México, México: Mc Graw Hill.

Herrera, C. E. (2012). Una investigación en emprendimiento, caracterización del emprendedor. *Económicas CUC*(33 (1)), 191-204.

Holtz, D. (13 de 3 de 2017). La educación superior, para potenciar el emprendimiento. *Milenio.com*. Recuperado el 30 de 11 de 2017, de [http://www.milenio.com/firmas/dieter\\_holtz/educacion\\_superior-potenciar-emprendimiento-competencias-jovenes-crecimiento-milenio\\_18\\_925287484.html](http://www.milenio.com/firmas/dieter_holtz/educacion_superior-potenciar-emprendimiento-competencias-jovenes-crecimiento-milenio_18_925287484.html)

Innovate Perú. (6 de 7 de 2017). Noticias. *Innovate Perú cofinancia 12 aceleradoras e incubadoras de negocios*. (M. d. Producción, Ed.) Lima. Recuperado el 1 de 12 de 2017, de <https://www.innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/1330-innovate-peru-cofinancia-12-incubadoras-y-aceleradoras-de-negocios>

Jhanella, C. (Febrero de 2017). *PREZI*. Recuperado el 5 de 12 de 2019, de Teoría de las Expectativas de Vroom: <https://prezi.com/jah9ko6gi7jo/teoria-de-las-expectativas-de-vroom-1964/>

Jiménez, R. y. ((2005)). *El Emprendimiento*.

Kao, R. A.-J. (2011). *El Emprendedor de Exito* . Mexico : Mc Graw Hill .

Ley N° 30220. (2014). *Ley Universitaria*. Lima, Perú.

Longenecker, M. ). (2009). *Administración de Pequeñas Empresas*. Mexico : :13 Edición.

- Mavila Hinojoza, D., Tinoco Gómez, Ó., & Campos Contreras, C. (2009). Factores influyentes en la capacidad emprendedora de los alumnos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Producción y Gestión. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*.
- Monsalve S., J. (2013). *Jóvenes, Talento y Perfil Emprendedor*. (S. d. Igualdad, Ed.) Madrid, España: Gobierno de España.
- Municipalidad Provincial del Cusco. (2012). *Plan Provincial de la Juventud del Cusco 2015-2021*. Recuperado el 21 de noviembre de 2015, de [www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/10/plan-provincial-juventud-cusco-2015-2021.pdf](http://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/10/plan-provincial-juventud-cusco-2015-2021.pdf)
- Municipalidad Provincial del Cusco. (2012). Plan Provincial de la Juventud del Cusco 2015-2021. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de [www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/10/plan-provincial-juventud-cusco-2015-2021.pdf](http://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/10/plan-provincial-juventud-cusco-2015-2021.pdf)
- Navarra, C. E. (1990). *Capacidades del emprendedor*. Navarra - España .
- Nodriza Incubation Partner. (2005). *Guía de Buenas Prácticas para las Incubadoras de Empresas*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://es.slideshare.net/damen01/guia-de-buenas-practicas-para-las-incubadoras-de-empresas>
- OCDE/CEPAL/CAF. (2016). *Perspectivas Económicas de América Latina 2017: Juventud, Competencias y Emprendimiento*. Paris. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2017-es>
- Palacios. (2009). *UNMSM*. (F. d. Administrativas, Ed.)
- Palma, Y. M. (2011). *Factores que inciden en la intencionalidad de emprender de los estudiantes universitarios en Panamá*. Doctorado en Ingeniería de

Proyectos: Medio ambiente, seguridad, calidad y comunicación, Universidad Politécnica de Cataluña, Departamento de Proyectos de Ingeniería, Barcelona.

Peralta, J. (2006). Rol de las Expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. *Filosofía y Psicología*, 1(14), 195-214. Recuperado el 5 de 12 de 2019

Perez, E. (Julio de 2009). La Universidad en la formación de emprendedores empresariales y el apoyo en la creación de nuevas empresas. (U. Facultad de Ciencias Administrativas, Ed.) *Gestión en el Tercer Milenio, UNMSM (Vol. 12, N° 23, Lima, julio 2009),* 12(23). Recuperado el 30 de OCTUBRE de 2015, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v12\\_n23/pdf/07v13n23.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v12_n23/pdf/07v13n23.pdf)

Perez, E., Huaro, J., Montes, G., & Uyejara, J. (2013). Cuantificación del Potencial Emprendedor de los Alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM*, 16(32).

Pérez, P., & Marquez, A. (2006). Análisis del Sistsema de Incubación de Empresas de Base Tecnológica de México. México.

PERUINCUBA. (2021). *¿Quienes somos?* Lima, Perú: Asociación Peruana de Incubadoras de Empresas.

SELA. (2016). *Experiencias recientes sobre programas de emprendimiento e incubadoras de empresas en América Latina y el Caribe: Hacia la creación de una economía impulsada por el emprendimiento.* SELA.

- Torres, E. (2006). Las Expectativas: la clave de la satisfacción de los clientes. *La opinión de la Escuela de Negocios*. Recuperado el 27 de 12 de 2017, de Las Expectativas: la Clave de la Satisfacción de los Clientes: file:///C:/Users/Cliente/Downloads/articulo%20prof%20eduardo%20torres%20(2).pdf
- UAC. (2014). *Estatuto*. Cusco, Perú: Universidad Andina del Cusco.
- UAC, PEI-2012-2021. (s.f.). *Plan Estratégico Institucional de la Universidad Andina del Cusco 2012-2021*. Documento normativo, Cusco. Recuperado el 5 de 12 de 2017
- Vega Barbosa, C. (1 de Septiembre de 2016). Solo el 29% de las nuevas empresas sobreviven en Colombia. *El Espectador*. Recuperado el 24 de 11 de 2017, de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/solo-el-29-de-nuevas-empresas-sobreviven-colombia-articulo-652414>
- Vela, J. C. (2011). *Modelo par la Creación de Incubadoras de Empresas en la Realidad Peruana*. PUCP, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Lima. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/914/VELA\\_VELASQUEZ\\_JULIO\\_INCUBADORAS\\_REALIDAD\\_PERUANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/914/VELA_VELASQUEZ_JULIO_INCUBADORAS_REALIDAD_PERUANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Wompner, F. (2007). Un Modelo de Incubadora de Negocios Universitarios -Chile. *América Económica.Mexico* .

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿Cuál es el nivel de las capacidades emprendedoras y las expectativas que tienen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración respecto a los servicios de la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco?	Analizar el nivel de las capacidades emprendedoras y de las expectativas que tienen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración respecto a los servicios que ofrece la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco.	Los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración poseen altas capacidades emprendedoras, así como altas expectativas respecto a los servicios de la incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco.	Nivel de capacidades emprendedoras	Capacidades personales	<p><b>Conciencia de uno mismo</b> Conciencia emocional; valoración adecuada de uno mismo; confianza en uno mismo.</p> <p><b>Autorregulación</b> Autocontrol; confiabilidad, integridad, adaptabilidad, innovación.</p> <p><b>Motivación</b> Motivación por el logro; compromiso, iniciativa; optimismo.</p>	<p><b>Ámbito de estudio, localización política y geografía</b> Escuela Profesional de Administración, Universidad Andina del Cusco, Distrito de San Jerónimo, Provincia del Cusco.</p> <p><b>Tipo y nivel de investigación</b> Básico y descriptivo</p> <p><b>Enfoque de investigación</b> Cuantitativo</p> <p><b>Diseño</b> No experimental</p> <p><b>Unidad de Análisis</b> Estudiantes del 8°, 9° y 10° ciclos de la Escuela Profesional de Administración.</p> <p><b>Población</b> 267 estudiantes</p> <p><b>Muestra</b> 158 estudiantes</p> <p><b>Técnicas</b> • Encuesta, entrevista y revisión documental.</p> <p><b>Instrumentos</b> • Cuestionario, guía de entrevista y ficha de revisión documental</p> <p><b>Procesamiento</b> • SPSS, Word, Exel.</p> <p><b>Análisis</b> Descriptivo</p>
¿Qué nivel de capacidades emprendedoras poseen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco? ¿Qué nivel de expectativas poseen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración respecto a los servicios que ofrece la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco?	Describir el nivel de las capacidades emprendedoras que poseen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco. Describir el nivel de las expectativas que tienen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración respecto a los servicios que ofrece la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco.	Los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco poseen altas capacidades emprendedoras. Las expectativas que tienen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración respecto a los servicios que ofrece la incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco son altas.	Nivel de expectativas	Expectativas respecto a los Servicios operativos	<p><b>Servicios de sensibilización y captación</b> Conferencias sobre proyectos empresariales; visitas guiadas a incubadoras; exposición de casos exitosos; promoción en páginas web y material impreso.</p> <p><b>Servicios de pre-incubación</b> Servicios de capacitación; servicios de asesoría y consultoría; servicios de validación tecnológica; redes de contacto.</p> <p><b>Servicios de incubación</b> Servicios financieros; servicios contables; servicios de promoción y redes de contacto; servicios de propiedad intelectual.</p>	
				Expectativas respecto a servicios de infraestructura y de apoyo	Espacio físico y oficinas para incubación; sala de exposiciones y eventos; biblioteca física y virtual; centro de impresión y copiado.	

### ANEXO 2: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Dimensiones	Tipo de variable	Indicadores	Escala de medición	Valor final de la variable
Nivel de capacidades emprendedoras	Capacidades personales	Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia de uno mismo</li> <li>• Autorregulación</li> <li>• Motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Raras veces</li> <li>• Algunas veces</li> <li>• Frecuentemente</li> <li>• Siempre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy baja capacidad</li> <li>• Baja capacidad</li> <li>• Media capacidad</li> <li>• Alta capacidad</li> <li>• Muy Alta capacidad</li> </ul>
	Capacidades sociales	Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Habilidades sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Raras veces</li> <li>• Algunas veces</li> <li>• Frecuentemente</li> <li>• Siempre</li> </ul>	
Nivel de expectativas	Expectativas respecto a los servicios operativos	Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de sensibilización y capacitación</li> <li>• Servicios de pre incubación</li> <li>• Servicios de incubación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada importante</li> <li>• Poco importante</li> <li>• Medianamente importante</li> <li>• Muy importante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy baja expectativas</li> <li>• Baja expectativa</li> <li>• Media expectativa</li> <li>• Alta expectativa</li> </ul>
	Expectativas respecto a los servicios de infraestructura y de apoyo	Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico y oficinas para incubación</li> <li>• Sala de exposiciones y eventos</li> <li>• Biblioteca física y virtual</li> <li>• Centro de impresión y copiado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada importante</li> <li>• Poco importante</li> <li>• Medianamente importante</li> <li>• Muy importante</li> </ul>	

**ANEXO 3: HOJA DE RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DE LA TESIS CONCLUIDA****Nombre de la Maestría:** Maestría en Administración**Título del Trabajo:** "Capacidades emprendedoras y expectativas de los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración respecto a la incubadora de empresas en la Universidad Andina del Cusco - 2018"**Autor:** Bach. Juana Elizabeth Zamalloa Loaiza

Nº	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CONFORME
1	El problema objeto de estudio se encuentra claramente formulado y tiene buen nivel de originalidad	Si
2	El problema objeto de estudio es relevante para el desarrollo de la ciencia y/o tecnología del área de conocimiento estudiado en la maestría o doctorado	Si
3	El marco teórico aborda las teorías más relevantes existentes en torno al problema objeto de estudio	Si
4	El marco teórico describe y analiza los avances empíricos (estado del arte) en el estudio del problema objeto de estudio a nivel local, nacional e internacional	Si
5	Presenta coherencia lógica entre los problemas, objetivos e hipótesis	Si
6	La unidad de análisis y las técnicas de recolección de información se encuentran claramente declarados	Si
7	La metodología planteada conduce nitidamente a la demostración de las hipótesis planteadas o a alcanzar los objetivos declarados	Si
8	La información recolectada es apropiada en calidad y cantidad. Esta información se ha procesado y analizado siguiendo la metodología prevista	Si
9	Los resultados se presentan en forma de textos, cuadros o gráficos y conducen a la demostración de la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas o de los objetivos formulados	Si
10	Las conclusiones dan respuesta a las preguntas planteadas en el problema objeto de estudio	Si

Cusco, 15 de febrero de 2019

**Asesor:** Dr. Hermógenes Janqui Guzmán



---

**Firma**

**ANEXO 4: ENCUESTA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES DE LOS ÚLTIMOS CICLOS DE ADMINISTRACIÓN**

Señor estudiante, la presente encuesta es anónima y tiene por objeto analizar el nivel de las capacidades emprendedoras y el nivel de las expectativas respecto a los servicios de la incubadora de la Universidad que tienen los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración. Le rogamos contestar con veracidad cada una de las interrogantes planteadas.

**I. Datos generales**

1. Ciclo:        8° ( ) 9° ( ) 10° ( )
2. Edad: 20 a 22 ( ) 23 a 25 ( ) Más de 25 ( )
3. Sexo:        Femenino ( ) Masculino ( )
4. Trabaja: Si ( ) No ( )
5. Si trabaja: Dependiente ( ) Independiente ( )
6. Si es independiente, señale si es:  
       Propietario ( ) Socio ( ) Empresa familiar ( ) Otro ( ): \_\_\_\_\_
7. En qué sector: Productivo ( ) Comercial ( ) Servicios ( ) Otro ( )

**II. Capacidades emprendedoras**

A continuación se plantean un conjunto de afirmaciones respecto a sus cualidades personales y sociales. Le rogamos responder de la manera más objetiva posible, sin minimizar ni exagerar dichas cualidades a fin evitar una distorsión de los resultados. Marque con una X la opción que corresponda mejor a su personalidad, de acuerdo a la siguiente escala:

**1: Nunca    2: Raras veces    3: Algunas veces    4: Frecuentemente    5: Siempre**

N°	Ítems	1	2	3	4	5
	<b><i>CAPACIDADES PERSONALES</i></b>					
	<b><i>Conciencia de uno mismo</i></b>					
1	Me emocionan mis ideas y proyectos propios y trato de llevarlos a la práctica.					
2	Soy consciente del valor y capacidades personales que tengo como persona, estoy seguro de mí mismo.					
3	Estoy seguro que lograré alcanzar las metas personales, sociales o empresariales que tengo.					
	<b><i>Autorregulación</i></b>					
4	Me entusiasman las ideas empresariales pero trato de ver las cosas objetivamente y no me dejo arrastrar por el entusiasmo					
5	Confío plenamente en mis propios criterios, valores y capacidades para llevar adelante algún proyecto.					
6	Asumo las responsabilidades que tengo y me hago cargo de las consecuencias de mis actos.					

7	Pienso que existen múltiples formas de resolver un problema, de acuerdo a las características del entorno social y económico.						
8	Me gusta ser original y creativo para resolver cualquier situación económica o social.						
	<b>Motivación</b>						
9	Me gusta superar mis metas o mejorar mis resultados de manera permanente.						
10	Me gusta cumplir con mis compromisos y lograr los objetivos que me propongo.						
11	Me gusta adelantarme a los hechos, plantear ideas y acciones para resolver problemas.						
12	Pienso que siempre existen formas de resolver los problemas o las dificultades.						
	<b>CAPACIDADES SOCIALES</b>						
	<b>Empatía</b>						
13	Pongo especial atención a las ideas e iniciativas de las personas que están en mi entorno para resolver los problemas.						
14	Me gusta que las personas queden satisfechas con el trabajo que hago.						
15	Preveo distintas posibilidades de actuación para resolver problemas de acuerdo a los puntos de vista y aportes de cada persona.						
16	Me gusta tomar en cuenta la posición y las potencialidades de apoyo y oposición de las personas para lograr mis objetivos.						
	<b>Habilidades sociales</b>						
17	Me gusta exponer claramente mis ideas y propósitos a los demás para que sean aceptadas y apoyadas.						
18	Me gusta dirigir a las personas, distribuirles tareas y asignarles responsabilidades para alcanzar nuestros objetivos						
19	Me gusta realizar cosas sin esperar que sea lo último sino la base para seguir mejorando con el concurso de los demás.						
20	Me gusta plantear ideas creativas y negociar soluciones para resolver situaciones que interesa a todos.						
21	Me gusta trabajar y colaborar y cooperar con otros para obtener mejores resultados.						

### III. Expectativas respecto a los servicios de la Incubadora de empresas de la Universidad

A continuación se presenta un conjunto de propuestas de servicios de sensibilización y captación, pre incubación, incubación y servicios de infraestructura y apoyo que la incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco podría ofrecer. Le rogamos señalar cuán importante es para usted dichos servicios a fin de satisfacer sus expectativas e iniciativas empresariales.

**1: Nada importante 2: Poco importante 3: Medianamente importante 4: Muy importante.**

N°	Indicadores	1	2	3	4
	<b>Servicios de sensibilización y captación</b>				
1	Me gustaría participar en conferencias sobre proyectos empresariales.				
2	Me gustaría participar en visitas guiadas a incubadoras de otras universidades o instituciones.				
3	Me gustaría participar en exposiciones de empresas incubadas exitosas.				
4	Me gustaría recibir información de la incubadora ya sea a través de una página web o material impreso				
	<b>Servicios de pre-incubación</b>				
5	Me gustaría recibir capacitación para emprendedores.				
6	Me gustaría recibir asesoría y consultoría para mi proyecto empresarial				
7	Me gustaría recibir orientación tecnológica para mi proyecto empresarial.				
8	Me gustaría tener acceso a redes de contacto para facilitar la incubación y maduración de mi proyecto empresarial				
	<b>Servicios de incubación</b>				
9	Me gustaría recibir servicios de orientación financiera.				
10	Me gustaría recibir servicios de orientación contable y tributaria.				
11	Me gustaría recibir servicios de orientación en promoción y redes de contactos				
12	Me gustaría recibir servicios de orientación en propiedad intelectual.				
	<b>Servicios de infraestructura y apoyo</b>				
13	Me gustaría contar con un espacio físico u oficinas para la incubación de mi proyecto empresarial.				
14	Me gustaría tener acceso a una sala de exposiciones y eventos.				
15	Me gustaría tener acceso a una biblioteca física y virtual de la incubadora de empresas.				
16	Me gustaría tener acceso a un centro de Impresión y copiado para la incubación de mi proyecto empresarial.				

Gracias por su colaboración....

## **ANEXO 5**

### **GUÍA DE ENTREVISTA**

Para ser aplicada a los responsables de la conducción de la Incubadora de Empresas de la Universidad Andina del Cusco.

1. ¿Cuál es el grado de formalización y estado actual de la Incubadora de empresas en la universidad?
2. ¿Cuáles son los planes y perspectivas de desarrollo que tiene en el mediano plazo?
3. ¿Qué tipo de servicios están ofreciendo actualmente y que servicios piensan ofrecer en los próximos años en las diferentes etapas de incubación de empresas?
4. ¿Cómo piensan resolver el tema de la infraestructura, equipamiento y servicios de apoyo para la incubadora de empresas?
5. ¿Cómo están pensando resolver el sistema de asesoría, consultoría y asistencia técnica a los emprendedores en los aspectos: legal, laboral, tecnológico, tributario, financiero o de mercado?
6. ¿Existen algunos acuerdos, convenios o redes de contacto en materia legal, laboral, tecnológico, tributario, financiero o de mercado, establecidos con instituciones o empresas para el funcionamiento de la Incubadora?

**ANEXO 6**  
**GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL**

N°	Documentos	Aspectos a revisar
1	Ley Universitaria	Revisión de los artículos relacionados a las Incubadoras de empresas en las universidades.
2	Estatuto de la Universidad Andina del Cusco	Revisión de los artículos relacionados a la incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco.
3	Reglamento de la Incubadora de Empresas INCUBA ANDINA LAB,	Revisión de los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos estructurales</li> <li>- Aspectos normativos</li> <li>- Infraestructura y apoyos</li> <li>- Organización</li> <li>- Servicios</li> <li>- Servicios de sensibilización y captación</li> </ul>

### ANEXO 7: MATRIZ DEL INSTRUMENTO (CAPACIDADES EMPRENDEDORAS)

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Peso	N°	Ítems	Escala de medición
Nivel de las capacidades emprendedoras	Capacidades personales	Conciencia de uno mismo	14.28	3	Me emocionan mis ideas y proyectos propios y trato de llevarlos a la práctica.	Nunca Raras veces Algunas veces Frecuentemente Siempre
					Soy consciente del valor y capacidades personales que tengo como persona, estoy seguro de mí mismo.	
					Estoy seguro que lograre alcanzar las metas personales, sociales o empresariales que tengo.	
		Autorregulación	23.81	5	Me entusiasman las ideas empresariales pero trato de ver las cosas objetivamente y no me dejo arrastrar por el entusiasmo	
					Confío plenamente en mis propios criterios, valores y capacidades para llevar adelante algún proyecto.	
					Asumo las responsabilidades que tengo y me hago cargo de las consecuencias de mis actos.	
					Pienso que existen múltiples formas de resolver un problema, de acuerdo a las características del entorno social y económico.	
					Me gusta ser original y creativo para resolver cualquier situación económica o social.	
					Me gusta superar mis metas y mejorar mis resultados de manera permanente.	
	Motivación	19.04	4	Me gusta cumplir con mis compromisos y lograr los objetivos que me propongo.		
				Me gusta adelantarme a los hechos, plantear ideas y acciones para resolver los problemas.		
				Pienso que siempre existen formas de resolver los problemas y las dificultades.		
	Capacidades sociales	Empatía	19.04	4	Pongo especial atención a las ideas e iniciativas de las personas que están en mi entorno para resolver los problemas.	
					Me gusta que las personas queden satisfechas con lo que hago	
					Existen muchas opciones de realizar una acción o efectuar un servicio de acuerdo a las circunstancias y recursos disponibles.	
					Me gusta tomar en cuenta la posición y las potencialidades de apoyo y oposición de las personas para lograr mis objetivos.	
		Habilidades sociales	23.81	5	Me gusta exponer claramente mis ideas y propósitos a los demás para que sean aceptadas y apoyadas.	
					Me gusta dirigir a las personas, distribuirles tareas y asignarles responsabilidades para alcanzar nuestros objetivos	
Muchas veces realizó cosas sin esperar que sea lo último sino la base para seguir mejorando con el concurso de los demás.						
Me gusta plantear ideas creativas y negociar soluciones para resolver situaciones que interesa a todos.						
Me gusta trabajar y colaborar y cooperar con otros para obtener mejores resultados.						

### ANEXO 8: MATRIZ DEL INSTRUMENTO (EXPECTATIVAS)

Variable	Dimensiones	Peso	N°	Ítems	Escala de medición
Nivel de las expectativas de servicio	Expectativas respecto a los Servicios operativos	75%	12	<b>Servicios de sensibilización y captación</b>	Nada importante Poco importante Medianamente importante Muy importante
				Me gustaría participar en conferencias sobre proyectos empresariales.	
				Me gustaría participar en visitas guiadas a incubadoras de otras universidades o instituciones.	
				Me gustaría participar en exposiciones de empresas incubadas exitosas.	
				Me gustaría recibir información de la incubadora ya sea a través de una página web o material impreso	
				<b>Servicios de pre-incubación</b>	
				Me gustaría recibir capacitación para emprendedores.	
				Me gustaría recibir asesoría y consultoría para mi proyecto empresarial	
				Me gustaría recibir orientación tecnológica para mi proyecto empresarial.	
				Me gustaría tener acceso a redes de contacto para facilitar la incubación y maduración de mi proyecto empresarial	
				<b>Servicios de incubación</b>	
				Me gustaría recibir servicios de orientación financiera.	
	Me gustaría recibir servicios de orientación contable y tributaria.				
	Me gustaría recibir servicios de orientación en promoción y redes de contactos				
	Me gustaría recibir servicios de orientación en propiedad intelectual.				
	Expectativas respecto a servicios de infraestructura y de apoyo	25%	4	<b>Servicios de infraestructura y apoyo</b>	
				Me gustaría contar con un espacio físico u oficinas para la incubación de mi proyecto empresarial.	
Me gustaría tener acceso a una sala de exposiciones y eventos.					
Me gustaría tener acceso a una biblioteca física y virtual en la incubadora de empresas.					
				Me gustaría tener acceso a un centro de Impresión y copiado para la incubación de mi proyecto empresarial.	

## ANEXO 9: SOLICITUDES PARA APLICACIÓN DE ENCUESTAS



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
 DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
URB. LAKAPTA GRANDE S/N TELEF. 605000 ANEXO 1503  
**"Año del Diálogo y de la Reconciliación Nacional"**



Cusco, 20 de junio 2018.

Carta N° 128-2018-DEPAD/FCEAC-UAC

Señor Dr.  
**FORTUNATO ENDARA MAMANI**  
 Decano de la Facultad de Cs. Económicas, Administrativas y Contables  
 Presente.-

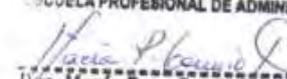
Asunto : **ELEVA SOLICITUD DOCENTE PARA APLICACIÓN DE ENCUESTA A ESTUDIANTES DE LA E.P. ADMINISTRACIÓN**

Previo cordial saludo, me dirijo a usted para alcanzar a su Despacho la petición elevada por la Lic. Juana Zamalloa Loaiza, docente del Departamento Académico de Administración, quien solicita se le otorgue autorización para la aplicación del instrumento a estudiantes del 8º, 9º y 10º ciclo de estudios con la finalidad de desarrollar su trabajo de investigación para optar al grado de maestro titulado.

En tal sentido, por corresponder a su Autoridad otorgar dicha autorización, pongo a su disposición para los fines consiguientes.

Sin otro particular, renuevo a usted mi estima personal y consideraciones.

Atentamente,

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO  
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
  
 Dra. María Rosa Gamio Vega Centeno  
 DIRECTORA

Cc:  
 Archivo  
 MRGVC/lwa





*Para Autorizar  
 Sírvase*

*"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"*

Cusco, 20 de Junio del 2018.

Oficio N° 0137- 2018-DAD-FCEAC-UAC,

Señora:  
**Dra. Maria Rosa Gamio Vega Centeno**  
**DIRECTORA DE LA E.P. DE ADMINISTRACION – UAC.**

Presente.-

**ASUNTO: REMITO SOLICITUD DOCENTE DEPARTMANETO AACADEMICO DE ADMINISTRACION.**

\*\*\*\*\*

Es sumamente grato dirigirme a usted, para saludarla cordialmente y alcanzar a su despacho la solicitud cursada por la docente Lic. Juana Elizabeth Zamalloa Loiza, del Departamento Académico de Administración, para que tenga a bien brindarle las facilidades del caso en la aplicación de encuestas con los señores estudiantes.

Agradeciendo su gentil atención, hago propicia la ocasión para renovarle las consideraciones más distinguidas y deferencia personal.

Atentamente,

Universidad Andina del Cusco  
 Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables  
 Departamento Académico de Administración  
  
 Mg. Hecandón Gonzales Abril  
 DIRECTOR

c.c.  
 - Archivo  
 HGA/SH



15-38

20 JUN 2018

Cusco, 07 de junio del 2018



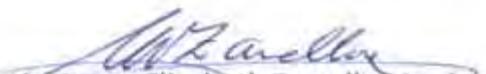
Señor:

Mg. Hernando Gonzales Abrill  
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD ANDINA DE CUSCO  
Presente.-

Previo un atento saludo, informo a su Despacho que la suscrita viene desarrollando el trabajo de investigación para optar el grado de maestro titulado "CAPACIDADES EMPRENDEDORAS Y EXPECTATIVAS DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN RESPECTO A LA INCUBADORA DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO – 2018", el mismo que se encuentra en la etapa de aplicación del instrumento; motivo por el cual solicito su autorización para poder aplicar una encuesta a los alumnos de 8°, 9° y 10° ciclo de nuestra Escuela durante la próxima sin interferir las actividades normales de los alumnos, así como una hoja de preguntas a los docentes de la Escuela.

Agradeciendo las facilidades que se sirva brindarme, que posibilitarán concluir con mi trabajo de Tesis y sustentar el examen de grado, me suscribo de Ud.

Atentamente

  
Lic. Juana Elizabeth Zamalloa Loaiza  
Docente contratada

## ANEXO 10: RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

### GUÍA DE ENTREVISTA

Las preguntas que siguen están referidas a los estudiantes del 8vo. 9no y 10mo. Ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco.

#### CAPACIDADES EMPRENDEDORAS

##### 1. Capacidades personales

- 1.1. ¿Considera que los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela de Administración son conscientes de sus capacidades emprendedoras?

En algunos casos, sin embargo, la mayoría no se conoce así mismo hasta que inicien a desarrollar sus competencias en el ámbito laboral

- 1.2. ¿Percibe usted que los estudiantes de los últimos ciclos la Escuela de Administración poseen capacidades de autorregulación (autocontrol, confianza, integridad, adaptabilidad, innovación) indispensables para el emprendimiento? Creo que sí, sin embargo, existe un problema el cual no se identifica desde lo profundo, es el caso que los jóvenes de hoy salen graduados demasiado jóvenes, y no tienen mucha experiencia en los temas arriba señalados

- 1.3. ¿Ha observado usted que entre los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela de Administración existen motivaciones (iniciativa, optimismo, compromiso y logro) para el emprendimiento?

Si existe todo ello, y están deseosos de iniciar con estas actividades.

##### 2. Capacidades sociales

###### 2.1. Empatía

¿Considera que los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela Profesional de Administración han desarrollado suficiente empatía con los demás para orientar sus emprendimientos con sentido de servicio, aprovechando la diversidad de oportunidades?

Yo creo que si puesto que en los últimos ciclos se conocen más y considero que son bastante empáticos

###### 2.2. Habilidades sociales

¿Cree usted que los estudiantes de los últimos ciclos de la escuela Profesional de Administración han desarrollado un suficiente liderazgo que les permita emprender sus negocios?

Todavía no les falta la experiencia del caso, sin embargo, ya dan sus iniciativas en referencia al liderazgo.

¿Considera que los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela Profesional de Administración están en condiciones de resolver conflictos y generar cambios en su actividad emprendedora?

## INCUBADORA DE EMPRESAS

1. ¿Cuál es el grado de formalización y estado actual de la Incubadora de empresas en la universidad?  
En realidad, está iniciando el tema de incubadoras dentro de la Universidad y seguramente se están formalizando dentro las instancias correspondientes dentro de la institución
2. ¿Cuáles son los planes y perspectivas de desarrollo que tiene en el mediano plazo?  
Dentro de esta temática pienso que la proyección de realizar planes de este tipo es una necesidad urgente, desde mi concepto puede ser hasta una forma de graduación para los estudiantes, que emprendan este tipo de acciones.

3. ¿Qué tipo de servicios están ofreciendo actualmente y que servicios piensan ofrecer en los próximos años en las diferentes etapas de incubación de empresas?  
Los servicios no son muchos salvo capacitaciones y algún tipo de seguimiento sin embargo como es un tema de necesidad para el desarrollo empresarial, seguramente se implementará políticas de acción que conlleven a dotar servicios que conlleven al éxito de estas iniciativas

4. ¿Cómo piensan resolver el tema de la infraestructura, equipamiento y servicios de apoyo para la incubadora de empresas?

Creo que la Universidad puede albergar este tipo de iniciativas en los distintos locales que se encuentran fuera de la sede central de la misma dependerá de que tipo de iniciativa se proponga y en base a ello identificar qué tipo de necesidad se tiene que cubrir en referencia a la infraestructura.

5. ¿Cómo están pensando resolver el sistema de asesoría, consultoría y asistencia técnica a los emprendedores en los aspectos: legal, laboral, tecnológico, tributario, financiero o de mercado?

Es necesario que la autoridad otorga políticas claras tomando en cuenta las necesidades urgentes para el desarrollo de la misma.

Además, necesitamos proyectos de investigación, como en este caso que propongan alternativas viables de implementación de los proyectos con características propias de incubación.

6. ¿Existen algunos acuerdos, convenios o redes de contacto en materia legal, laboral, tecnológico, tributario, financiero o de mercado, establecidos con instituciones o empresas para el funcionamiento de la Incubadora?

Si existe algunos convenios sin embargo falta fortalecerlos desde los distintos ítems mencionados en la pregunta, para con las incubadoras empresariales.

UNIVERSIDAD ANDRINA DEL CUSCO  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE ADMINISTRACIÓN  
  
Dr. Fernando González Abril  
DIRECTOR

## GUÍA DE ENTREVISTA

Las preguntas que siguen están referidas a los estudiantes del 8vo, 9no y 10mo. Ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco.

### CAPACIDADES EMPRENDEDORAS

#### 1. Capacidades personales

- 1.1. ¿Considera que los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela de Administración son conscientes de sus capacidades emprendedoras?

*No, de los ciclos intermedios Si, son responsables y aprovechan sus capacidades emprendedoras*

- 1.2. ¿Percibe usted que los estudiantes de los últimos ciclos la Escuela de Administración poseen capacidades de autorregulación (autocontrol, confianza, integridad, adaptabilidad, innovación) indispensables para el emprendimiento?

*Algunos, tienen esas capacidades de autorregulación  
40%*

- 1.3. ¿Ha observado usted que entre los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela de Administración existen motivaciones (iniciativa, optimismo, compromiso y logro) para el emprendimiento?

*Solamente entre un 30% y 40% tienen motivaciones*

#### 2. Capacidades sociales

##### 2.1. Empatía

¿Considera que los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela Profesional de Administración han desarrollado suficiente empatía con los demás para orientar sus emprendimientos con sentido de servicio, aprovechando la diversidad de oportunidades.

*Si aprovechan su empatía*

##### 2.2. Habilidades sociales

¿Cree usted que los estudiantes de los últimos ciclos de la escuela Profesional de Administración han desarrollado un suficiente liderazgo que les permita emprender sus negocios? *Parcialmente.*

¿Considera que los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela Profesional de Administración están en condiciones de resolver conflictos y generar cambios en su actividad emprendedora? *Algunos.*

## INCUBADORA DE EMPRESAS

1. ¿Cuál es el grado de formalización y estado actual de la Incubadora de empresas en la universidad?

La Incubadora de empresas está funcionando y se encuentra en proceso de formalización.

2. ¿Cuáles son los planes y perspectivas de desarrollo que tiene en el mediano plazo?

Formalizar la incubadora Karraig Wayna y trabajar en Innovación social con responsabilidad social.

3. ¿Qué tipo de servicios están ofreciendo actualmente y que servicios piensan ofrecer en los próximos años en las diferentes etapas de incubación de empresas?

Asesoramiento en Costos, Parkings, digital, Planos, Finanzamientos, Asistencia técnica a los alumnos y emprendedores.

4. ¿Cómo piensan resolver el tema de la infraestructura, equipamiento y servicios de apoyo para la incubadora de empresas?

Eso depende de las decisiones del Rector, y del Vicerrectorado de Administración.

5. ¿Cómo están pensando resolver el sistema de asesoría, consultoría y asistencia técnica a los emprendedores en los aspectos: legal, laboral, tecnológico, tributario, financiero o de mercado?

A través del apoyo de los docentes, de las diferentes escuelas Profesionales y de expertos invitados.

6. ¿Existen algunos acuerdos, convenios o redes de contacto en materia legal, laboral, tecnológico, tributario, financiero o de mercado, establecidos con instituciones o empresas para el funcionamiento de la Incubadora?

Tenemos alianzas con: Universidades, ONGs, ASEP, Gobiernos Regionales y Consorcio de Universidad Privadas.

## GUÍA DE ENTREVISTA

Las preguntas que siguen están referidas a los estudiantes del 8vo. 9no y 10mo. Ciclos de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco.

### CAPACIDADES EMPRENDEDORAS

#### 1. Capacidades personales.

- 1.1. ¿Considera que los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela de Administración son conscientes de sus capacidades emprendedoras?

*Si los considero q son conscientes, pero no tienen los medios o facilidades para poner en práctica*

- 1.2. ¿Percibe usted que los estudiantes de los últimos ciclos la Escuela de Administración poseen capacidades de autorregulación (autocontrol, confianza, integridad, adaptabilidad, innovación) indispensables para el emprendimiento?

*Si poseen capacidades pero no en su plenitud*

- 1.3. ¿Ha observado usted que entre los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela de Administración existen motivaciones (iniciativa, optimismo, compromiso y logro) para el emprendimiento?

*Si pero como q no lo demuestran por su juventud.*

#### 2. Capacidades sociales

##### 2.1. Empatía

¿Considera que los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela Profesional de Administración han desarrollado suficiente empatía con los demás para orientar sus emprendimientos con sentido de servicio, aprovechando la diversidad de oportunidades.

*no lo suficiente - para el emprendimiento pero en general si*

##### 2.2. Habilidades sociales

¿Cree usted que los estudiantes de los últimos ciclos de la escuela Profesional de Administración han desarrollado un suficiente liderazgo que les permita emprender sus negocios?

¿Considera que los estudiantes de los últimos ciclos de la Escuela Profesional de Administración están en condiciones de resolver conflictos y generar cambios en su actividad emprendedora?

*no, bien logrado o desarrollo lo suficiente el liderazgo - en la negocio*  
*Si estan, pero se necesita hacer Talleres o aplicaciones de Comp.*

## INCUBADORA DE EMPRESAS

1. ¿Cuál es el grado de formalización y estado actual de la incubadora de empresas en la universidad?

*Esta es un inicio de Montecito - donde se está formalizando y ayudando a conseguir capital*

2. ¿Cuáles son los planes y perspectivas de desarrollo que tiene en el mediano plazo?

*Tener una incubadora permanente*

3. ¿Qué tipo de servicios están ofreciendo actualmente y que servicios piensan ofrecer en los próximos años en las diferentes etapas de incubación de empresas?

*servicio de asesoramiento y asistencia de marketing y finanzas*

4. ¿Cómo piensan resolver el tema de la infraestructura, equipamiento y servicios de apoyo para la incubadora de empresas?

*Eso es responsabilidad de la alta dirección de la universidad*

5. ¿Cómo están pensando resolver el sistema de asesoría, consultoría y asistencia técnica a los emprendedores en los aspectos: legal, laboral, tecnológico, tributario, financiero o de mercado?

*Sea un proyecto que debe ser aprobado por la autoridad universitaria*

6. ¿Existen algunos acuerdos, convenios o redes de contacto en materia legal, laboral, tecnológico, tributario, financiero o de mercado, establecidos con instituciones o empresas para el funcionamiento de la incubadora?

*Algunos convenios con entidades financieras*



### GUÍA DE ENTREVISTA

(Aplicado a VR de Investigación, Encargada de la Incubadora y Profesores del área de Investigación que están trabajando con el tema de la incubadora)

1. ¿Cuál es estado actual de la Incubadora de empresas en la universidad?
  2. ¿Qué perspectivas de formalización o planificación existe?
  3. ¿Cuáles son las perspectivas de desarrollo que se están proponiendo?
  4. ¿Qué tipo de servicios piensan establecer?
  5. ¿Cómo piensan resolver el tema de la infraestructura y espacios físicos para la incubadora de empresas?
  6. ¿Cómo están pensando resolver el sistema de asesoría y consultoría?
  7. ¿Existen algunas redes de contacto establecidos a nivel legal, laboral, tecnológico, tributario, financiero, de mercado?
- 1o La incubadora de la Universidad "Incuba Andina Lab" actualmente cuenta con su reglamento aprobado mediante Consejo Universitario, y como incubando a los 2 proyectos ganadores del Startup Weekend 2018.
- 2o En reglamento aprobado para el funcionamiento del Incuba Andina Lab, se desarrollaron actividades de incubación y posteriormente asesoría permanente.
- 3o Lo que se proyecta para el semestre 2018-11 es que las Escuelas Profesionales incorporen en su estructura curricular el curso de emprendimiento, para formar esto en los estudiantes.
- 4o Actualmente se incuban a los proyectos ganadores, para que puedan lanzar sus ideas al mercado con un producto mínimo viable, se contempla en nuestro reglamento acelerar a estos proyectos ya desarrollados.
- 5o Aún no se cuenta con un local, pero en el reglamento se contempla, la autoridad está haciendo todo lo posible por implementarlo para el semestre 2018-11.
- 6o Se cuenta con un consultor para la asesoría y formación de los estudiantes que se encuentran incubados.
- 7o Si se tienen convenios con diferentes instituciones para las diferentes etapas de la incubación, como por ejemplo el Ministerio de la Producción, USIL, etc.

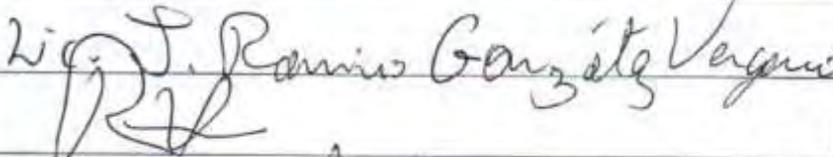
### Anexo 11: Tabulación de resultados de las entrevistas

N°	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1	¿Cuál es el grado de formalización y estado actual de la incubadora de empresas en la universidad?	En realidad está iniciando el tema de incubadoras dentro de la universidad y seguramente se están formalizando dentro de las instancias correspondientes dentro de la institución	Está en un inicio de monitoreo, donde se está formalizando y ayudando a conseguir capital.	La incubadora de empresas está funcionando y se encuentra en proceso de formalización.	La incubadora de la universidad "Incuba Andina Lab" actualmente cuenta con su reglamento aprobado mediante Consejo Universitario, y viene incubando a los proyectos ganadores del stand Weekend 2018.
2	¿Cuáles son los planes y perspectivas de desarrollo que tiene en el mediano plazo?	Dentro de ésta temática pienso que la proyección de realizar planes de este tipo es una necesidad urgente, desde mi concepto puede ser hasta una forma de graduación para los estudiantes, que emprendan este tipo de acciones.	Tener una incubadora permanente	Formalizar la incubadora Kamaq Wayna y trabajar en innovación social con responsabilidad social.	Lo que se propondría para el semestre 2018-II es que las Escuelas Profesionales incorporen en su estructura curricular el curso de emprendimiento, para formar esto en los estudiantes.
3	¿Qué tipo de servicios están ofreciendo actualmente y qué servicios piensan ofrecer en los próximos años en las diferentes etapas de incubación de empresas?	Los servicios no son muchos salvo capacitaciones y algún tipo de seguimiento sin embargo como es un tema de necesidad para el desarrollo empresarial, seguramente se implementará políticas de acción que conlleven a dotar de servicios que conlleven éxito de estas iniciativas	Servicios de asesoramiento y asistencia de marketing y finanzas.	Asesoramiento en costos, marketing digital, membresías, financiamientos, asistencia técnica a los alumnos y emprendedores	Actualmente se incuban a los proyectos ganadores para que puedan lanzar sus ideas al mercado con un producto mínimo viable, se contempla en nuestro reglamento acelerar a estos proyectos ya desarrollados.
4	¿Cómo piensan resolver el tema de la infraestructura, equipamiento y servicios de apoyo para la incubadora de empresas?	Creo que la universidad puede albergar este tipo de iniciativas en los distintos locales que se encuentran fuera de la sede central de la misma, dependerá de qué tipo de iniciativa se proponga y en base a ello identificar qué tipo de necesidad se tiene que cubrir en referencia a la infraestructura.	Eso es responsabilidad de la alta dirección de la universidad.	Eso depende de las decisiones del Rector y del Vicerrectorado de Administración.	Aún no se cuenta con un local, pero en el reglamento se contempla, la autoridad está haciendo todo lo posible por implementarlo para el semestre 2018-II.

N°	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
5	¿Cómo están pensando resolver el sistema de asesoría, consultoría y asistencia técnica a los emprendedores en los aspectos: lega, laboral, tecnológico, tributario, financiero o de mercado?	Es necesario que la autoridad otorga políticas claras tomando en cuenta las necesidades urgentes para el desarrollo de la misma. Además, necesitamos proyectos de investigación, como en este caso que propongan alternativas viables de implementación de los proyectos con características propias de incubación.	Con un proyecto que debe ser aprobado por la autoridad universitaria.	A través del apoyo de los docentes, de las diferentes escuelas profesionales y de expertos invitados.	Se cuenta con un consultor para la asesoría y formación de los estudiantes que se encuentran incubados.
6	¿Existen algunos acuerdos, convenios o redes de contacto en materia legal, laboral, tecnológico, tributario, financiero o de mercado, establecidos con instituciones o empresas para el funcionamiento de la incubadora?	Si existe algunos convenios, sin embargo, falta fortalecerlos desde los distintos ítems mencionados en la pregunta, para con las incubadoras empresariales.	Algunos convenios con entidades financieras.	Tenemos convenios con: universidades, ONGs, ASEP, Gobiernos Regionales y Consorcio de Universidades Privadas.	Si se tienen convenios con diferentes instituciones para las diferentes etapas de la incubación, como por ejemplo: el Ministerio de la Producción, USIL, Black Wood, Wandhani, entre otros.



45									
46									

ASPECTOS GENERALES		Si	No
El cuestionario contiene instrucciones claras y precisas para ser respondido.		/	
Los ítems permiten el logro de los objetivos de la investigación.		/	
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.		/	
El número de ítems es suficiente para recoger la información.		/	
Las escalas de medición son pertinentes a los indicadores de estudio		/	
VALIDEZ			
		Es aplicable	/
		No es aplicable	/
		Es aplicable atendiendo a las observaciones	/
Validado por:	Lijij J. Román González Vergara		
Firma:			
Fecha:	6-17-abril 2018		

**Sugerencias:**

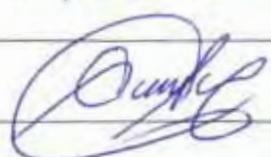
Las Actividades Sociales  
deberían ser Calificadas por  
Terceros

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Ítems	Mide lo que pretende		Es adecuada al nivel del informante		Es claro y sencillo		Es apropiado a las variables de estudio		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									
36									
37									
38									
39									
40									
41									
42									
43									
44									



45									
46									

ASPECTOS GENERALES		Si	No
El cuestionario contiene instrucciones claras y precisas para ser respondido.			
Los ítems permiten el logro de los objetivos de la investigación.			
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.			
El número de ítems es suficiente para recoger la información.			
Las escalas de medición son pertinentes a los indicadores de estudio		✓	
<b>VALIDEZ</b>			
		Es aplicable	
		No es aplicable	
		Es aplicable atendiendo a las observaciones	✓
Validado por:	DR. ABRAHAM EDGARD CAVANUIRE HUOTOYAR		
Firma:			
Fecha:	26/03/2018		

**Sugerencias:**

---



---



---



---



---



---



---



---

## ANEXO 13: REGLAMENTO DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA INCUBADORAS DE EMPRESAS



### UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

"Acreditada Internacionalmente"

**"APRUEBAN REGLAMENTO DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA INCUBADORA DE  
EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO: INCUBA ANDINA LAB"**

#### RESOLUCIÓN N° 159-CU-2018-UAC.

Cusco, 19 de abril de 2018.

#### **EL CONSEJO UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO:**

##### VISTO:

El Oficio N° 280-2018-VRIN-UAC de fecha 10 de abril de 2018 y anexo cursado por la Vicerrectora de Investigación de la Universidad Andina del Cusco y;

##### CONSIDERANDO:

Que, la Universidad Andina del Cusco es una institución con personería jurídica de Derecho Privado sin fines de lucro destinada a impartir educación superior, se rige por la Ley Universitaria N° 30220, su Estatuto propio y normas conexas que la gobiernan, en el marco de la Constitución Política del Perú.

Que, mediante documento del Visto la señora Vicerrectora de Investigación de la Universidad Andina del Cusco, pone a consideración del Honorable Consejo Universitario el Reglamento de Creación y Funcionamiento de la Incubadora de Empresas de la Universidad Andina del Cusco: Incuba Andina LAB, el mismo que ha sido elaborado por la Directora de la Dirección Universitaria de Producción de Bienes y Servicios, en mérito al convenio de cooperación suscrito entre la Universidad y la Organización Libélula.

Que, el pleno del Honorable Consejo Universitario luego de evaluar el Reglamento de Creación y Funcionamiento de Incubadora de Empresas: Incuba Andina LAB, ha dispuesto su aprobación.

Que, el Reglamento de Creación y Funcionamiento de la Incubadora de Empresas de la Universidad Andina del Cusco: Incuba Andina LAB, tiene por objetivo normar la creación, organización, evaluación, funcionamiento, administración y gestión de la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco.

Que, el literal b) del Art. 20° del Estatuto Universitario establece como una de las atribuciones del Consejo Universitario "Dictar el Reglamento General de la Universidad, el Reglamento General de Elecciones y otros reglamentos internos especiales, así como vigilar su cumplimiento".

Estando a lo acordado por el Consejo Universitario en sesión del 18 de abril de 2018 de conformidad con lo dispuesto por el inciso a) del Art. 24° del Estatuto Universitario y la Ley Universitaria N° 30220;

##### SE RESUELVE:

**PRIMERO.- APROBAR** el Reglamento de Creación y Funcionamiento de la Incubadora de Empresas de la Universidad Andina del Cusco: Incuba Andina LAB, cuyo texto íntegro es el siguiente:

#### **CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES**

**ARTÍCULO 1.** El objetivo del presente reglamento es normar la creación, organización, evaluación, funcionamiento, administración y gestión de la incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco (UAC)

**ARTÍCULO 2.** El reglamento de la Incubadora de Empresas es de cumplimiento obligatorio para todos los emprendedores y mentores de la UAC y el personal que la compone.

RESOLUCIÓN N° 159-CU-2018-UAC I



## UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

"Acreditada Internacionalmente"

**ARTICULO 3** Constituyen base legal del presente reglamento los siguientes.

- Ley Universitaria - Ley N° 30220
- Ley N° 28303 - Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.
- Estatuto de la Universidad
- Ley N° 28613 - Ley del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC).
- Ley N° 28015. Promoción y formalización de las microempresas y pequeñas empresas
- Ley N° 30309, Ley que promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica.
- DS N° 015-2016-PCM Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CTI
- DS N° 032-2007-ED Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnología – SINACYT
- Vigésima Cuarta Disposición Complementaria Final, Ley N° 29951, Ley de Presupuesto para el período 2013 - Crea el Fondo Marco para la Innovación Ciencia y Tecnología (FOMITEC).
- Ley N° 29152: Ley que establece la implementación y el funcionamiento del Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad – FIDECOM
- Decreto Supremo N° 003-2009-PRODUCE: Reglamento de la Ley N° 29152 Ley que establece la implementación y el funcionamiento del Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad – FIDECOM y sus modificatorias.
- Convenio firmado entre LIBELULA y la UAC

fff

**ARTÍCULO 4.** En concordancia con la Ley Universitaria N°30220, Artículo N°52 Incubadora de empresas, que señala que: "La universidad, como parte de su actividad formativa, promueve la iniciativa de los estudiantes para la creación de pequeñas y microempresas de propiedad de los estudiantes, brindando asesoría o facilidades en el uso de los equipos e instalaciones de la institución. Los órganos directivos de la empresa, en un contexto formativo, deben estar integrados por estudiantes. Estas empresas reciben asesoría técnica o empresarial de parte de los docentes de la universidad y facilidades en el uso de los equipos e instalaciones. Cada universidad establece la reglamentación correspondiente." Y Capítulo IV del Estatuto de la Universidad Andina del Cusco en el Artículo N°181 que dice: "La Dirección de bienes y Servicios se organiza y funciona en base a los centros de producción promueve y asesoría, la formación de incubadoras de empresas y proyectos de las facultades; éstas se rigen por sus propios reglamentos aprobados por el Consejo Universitario, depende económica, administrativa y financieramente del Vicerrectorado de Investigación." Se crea la Incubadora de empresas de la Universidad Andina del Cusco, denominada: **INCUBA ANDINA LAB.**

**ARTÍCULO 5.** Para los efectos del presente reglamento se consideran:

- a. DPBS: DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE BIENES y SERVICIOS: responsable de la administración, la creación y funcionamiento de la incubadora de empresas.
- b. Incubadora de Empresas INCUBA ANDINA LAB.
- c. **Preincubandos:** agrupación de estudiantes y egresados de la UAC con ideas de emprendimiento que solicitan ser capacitados y presentados por los directores de la unidad de incubación de las facultades
- d. **Incubandos:** agrupación de estudiantes y egresados, que han sido aceptados por los comités de evaluación de la incubadora, para recibir asesoría en la conformación de un empresa basada en resultados de investigación o innovación tecnológica.
- e. **Comité Técnico:** Conformado por expertos en incubación y aceleración, encargados de las áreas de consultoría de la incubadora y que tiene, entre otras funciones la de realizar la pre-selección de los proyectos empresariales.



## UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

"Acreditada Internacionalmente"

- f. **Comité de Evaluación:** Conformado por el Director de Emprendimiento y Gestión de la UAC, un representante de los directores de las unidades de incubadoras de las facultades, un representante del Comité Técnico, un experto del sector público en incubación y emprendimiento y un experto del sector privado en incubación y emprendimiento, que tienen entre sus funciones la evaluación de proyectos a fin de decidir cuáles son aceptados para su incubación.
- g. **Personal del Centro:** Todos los empleados y trabajadores de la Incubadora.
- h. **Directores de la Unidad de Incubadora de Empresas:** Representando por un Director de Emprendimiento de cada facultad y que tiene, entre otras funciones la de orientación y difusión de la cultura de emprendimiento (en facultades y escuelas profesionales), designado por el Consejo de Facultad, y que tenga Certificación de Mentor en Incubación y Aceleración de empresas.
- i. **Pre Incubación:** Proceso de capacitación en herramientas e instrumentos de emprendimiento de base tecnológica, Design Thinking, Master Scrum, Lean Startup, Canvas y otros que sean necesarios para dotar de capacidades a los alumnos y egresados de la UAC.
- j. **Incubación:** Proceso de acompañamiento y mentoring de equipos de emprendedores para llevar su idea a la etapa de startup o emprendimiento, siendo el objetivo desarrollar su PMV y lograr ventas de su producto y/o servicio de base tecnológica.
- k. **PMV:** Producto Mínimo Viable, que cuenta con las mínimas características y utilidades para ser comercializado y usado por los clientes.
- l. **Post Incubación:** Proceso de acompañamiento y presentación de los emprendimientos y startup a otros ecosistemas nacionales e internacionales, concursos y cursos de especialidad para incrementar sus capacidades de desarrollo de su startup o emprendimiento, así como llevarlos a ser partícipes de un Crowdsourcing administrado por la UAC y aliados.
- m. **Aceleración:** Proceso de evaluación y selección de emprendimientos y startup, en los cuales la UAC da financiamiento de recursos económicos no reembolsables, para llevar los ventas de estos a otros mercados o internacionalización, a cambio de un porcentaje de participación de sus ventas que serán donados al mismo fondo de Crowdfunding creado y administrado por la UAC.
- n. **Coworking:** espacio físico donde los emprendedores podrán desarrollar sus ideas, ser incubados, y cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para iterar y experimentar, de esta forma desarrollar nuevas tecnologías, en el podrán compartir experiencias y fortalecer sus equipos.
- o. **Crowdfunding:** micromecenazgo que permite dotar de capital semilla a los emprendimientos, el cual está formado por recursos económicos de la UAC y otros a los que tenga acceso de manera privada o pública; la evaluación se hace mediante un Equity.
- p. **Crowdsourcing:** Recursos externos a la UAC para mejorar la calidad de los emprendimientos y lograr colaboración de expertos de otras instituciones, para llevar el emprendimiento a ser una empresa sostenible.
- q. **Equity:** Valorización Económica de los emprendimiento para ser aceptados o no para una inversión en la etapa de Crowdfunding.
- r. **Innovación:** Cambio de la forma de hacer las cosas, de una nueva manera, con uso de tecnologías, inventos que permiten desarrollar nuevos productos o servicios.
- s. **Base Tecnológica:** que hace uso de la I+D+I para desarrollar nuevos emprendimientos.
- t. **Emprendedor:** Alumno o egresado de la UAC que tiene la decisión e iniciativa para identificar oportunidades, desarrollar nuevos productos o servicios a partir de una idea y estructurar los recursos necesarios para que se hagan realidad. Persona que crea una empresa.
- u. **Mentores:** Docentes de la universidad y/o especialistas considerados expertos en incubación y herramientas de emprendimiento, certificados por alguna universidad nacional o del extranjero, que brindaran acompañamiento y asesoría a los alumnos y egresados de la UAC seleccionados para ser incubados.





## UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

“Acreditada Internacionalmente”

- v. Startup: es un modelo de negocio, que parte de una idea innovadora, hace uso de la tecnología, responde a un problema con una solución escalable y replicable.
- w. Spinoff: es un modelo de negocio similar al de una startup, pero que es una extensión de una empresa que ya existe, y desea innovar o emprender nuevas unidades de negocio de una manera rápida.



### CAPÍTULO II DE SU CREACIÓN

**ARTICULO 6.** La incubadora de empresas de la UAC denominada “INCUBA ANDINA LAB” se crea a solicitud de la Dirección de Producción de Bienes y Servicios, y el VRIN y es aprobada en el CONSEJO UNIVERSITARIO.

### DE SU FINALIDAD

**ARTICULO 7.** La finalidad de la incubadora de empresas es la de promover la creación de empresas y/o startup a partir de la iniciativa de los estudiantes y egresados de la UAC las cuales estarán bajo la administración, gestión y responsabilidad de los mismos estudiantes y egresados, en base a una investigación o innovación tecnológica. Brindar capacitaciones en temas de emprendimiento, facilitar un coworking para trabajar en sus emprendimientos dotando de equipos y herramientas necesarias, y brindar un acompañamiento mediante la asesoría de mentores. También brindara asesoría técnica y/o mentoring a la comunidad empresarial para el desarrollo de spinoff de base tecnológica.



### CAPITULO III

#### DE SU ORGANIZACIÓN Y DE SUS MIEMBROS

**ARTICULO 8.** El VRIN a través de la DPBS implementará la incubadora de empresas LAB+1, la cual brindara los siguientes recursos y servicio empresariales:

- Procesos de pre- incubación, incubación, post incubación y aceleración.
- Programas de capacitación y adiestramiento empresarial para su mejor administración y gestión, en temas de I+D+I.
- Un coworking con equipamiento y servicios básicos que permitan albergar a los emprendedores incubandos y la maduración de sus emprendimientos empresariales, entre otros servicios previa evaluación de su real y necesaria utilidad.
- Asesoría en el desarrollo de plan de negocios empresariales, basados en metodología Lean Startup, Desing Thinking y Business Model Canvas.
- Asesoría especializada (contable, legal, financiera, empresarial, etc.).
- Una plataforma virtual de interacción entre emprendedores.
- Una amplia red de contactos.
- Apoyo y orientación para el acceso a fuentes de financiamiento y crowdfunding de aceleradoras del ecosistema local, nacional e internacional.
- Servicios tecnológicos (equipos, laboratorios, pruebas, wifi, etc.).
- Creación de un crowdfunding con recursos no reembolsables en base al FOMITEC, FIDECOM y otros otorgados por el Estado Peruano, con fondos concursables de cooperación internacional y/o donaciones de empresas privadas, y con la venta de la participación de los startup acelerados.

**ARTICULO 9.** Cada Facultad de la UAC designará un Director de la Unidad de Incubadora de Empresas el cual estará encargado de promover la cultura de la innovación y el emprendimiento entre los docentes y estudiantes de pre grado de su facultad, así como de promover y dirigir la etapa de pre incubación de los emprendimientos empresariales entre los miembros de su Facultad. Además de



## UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

"Acreditada Internacionalmente"

coordinar con la DPPE del VRIN las acciones de promoción, capacitación y gestión de los procesos de pre incubación. El Director deberá pasar por una capacitación en incubación y emprendimiento para ejercer el cargo.

**ARTICULO 10.** La incubadora de empresas estará organizada de la siguiente forma:

- a) Gerente de la incubadora de empresas.- Es el representante legal de la incubadora "LAB+1" y debe ser un profesional con el grado de magister o más, certificado como especialista en incubación y aceleración que se encargara de desarrollar los programas de incubación y aceleración de los emprendimientos seleccionados para este fin.
- b) Comité de Evaluación: Conformado por el Director de Emprendimiento y Gestión de la UAC, un representante de los directores de las unidades de incubadoras de las facultades, un representante del Comité Técnico, un experto del sector público en incubación y emprendimiento y un experto del sector privado en incubación y emprendimiento, que tienen entre sus funciones la evaluación de proyectos a fin de decidir cuáles son aceptados para su incubación.
- c) Comité Técnico: Conformado por expertos en incubación y aceleración, encargados de las áreas de consultoría de la incubadora y que tiene, entre otras funciones la de realizar la pre-selección de los proyectos empresariales.
- d) Mentores: Docentes de la universidad y/o especialistas considerados expertos en incubación y herramientas de emprendimiento, certificados por alguna universidad nacional o del extranjero, que brindaran acompañamiento y asesoría a los alumnos y egresados de la UAC seleccionados para ser incubados, deberán de ser de diferentes áreas (RRHH, Finanzas, Legal, Tecnología, Ingenierías, Medicas, Biológicas, etc)
- e) Personal técnico: que brindara soporte a los diferentes estamentos de la incubadora.

### DE SU FUNCIONAMIENTO

### UBICACIÓN

**ARTICULO 11.** La incubadora de empresas "INCUBA ANDINA LAB" está ubicada en el campus de la UAC, funcionara dentro del espacio destinado al coworking en el edificio de aulas generales donde brindara sus servicios y su oficina administrativa estará ubicada en la DPBS.

**ARTICULO 12.** Adicionalmente cada Facultad brindara las facilidades del caso para el uso racional del espacio físico para el emprendimiento empresarial del grupo de estudiantes quienes están en proceso de incubación.

### Tipo de Empresas

**ARTICULO 13.** Las empresas incubadas pueden ser de dos tipos:

1. STARTUP
  - a. Aquellas cuyos promotores y socios asumen la administración y gestión final de la Empresa Incubado y posteriormente se desvincula de la UAC.
  - b. Aquellas cuyos promotores y socios dejan la administración y gestión de la empresa, así como sus maquinarios y equipos a disposición y dominio pleno de la UAC. En este caso, podrá ser conducido por un nuevo grupo de estudiantes emprendedores o ser extinguida (cierre) o en último caso podrá ser convertida en un Centro de Producción



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

"Acreditada Internacionalmente"

## 2. SPINOFF

- c. Aquellas cuyos promotores son las empresas públicas o privadas que solicitan recursos de la UAC para el desarrollo de nuevas unidades de negocio basadas en I+D+I, y que no pueden ser desarrolladas internamente y necesitan de crowdsourcing. Estas últimas deberán de realizar aportes monetarios al CROWDFUNDING de la Incubadora "LAB+1" estas se rigen por un convenio o contrato específico entre LAB+1 y LA EMPRESA SOLICITANTE.



## CAPITULO IV DE LA ETAPA DE PRE INCUBACIÓN

**ARTICULO 14.** La Pre incubación es una etapa permanente que se debe desarrollar en toda la comunidad universitaria de la UAC, en cada Facultad es promovida por el Director de la Unidad de Incubadora de Empresas. Esta etapa consiste en la capacitación y formación mediante cursos de emprendimiento según metodología Lean Startup, Business Model Canvas u otros, planteamiento de las ideas innovadoras mediante desing thinking u otras herramientas, y debe estar al servicio de los estudiantes y egresados de cada facultad. Y debe promover eventos entre toda la comunidad para la formación de equipos multidisciplinarios incentivando la cultura emprendedora e innovadora.

**ARTICULO 15.** La DPBS del VRIN desarrollará eventos para identificar ideas y juntar equipos de emprendimientos, estos podrán ser del tipo DESING SPRING, STARTUP WEEKEND, HACKATON, WORKSHOP de I+D+I u otros que desarrolle "INCUBA ANDINA LAB"

Así mismo promoverá cursos de capacitación en Business Model Canvas, Lean Startup, Desing Thinking u otros, que finalizaran con la presentación de un proyecto (idea y lienzo canvas).

**ARTICULO 16.** La etapa de Pre Incubación termina con la presentación de las ideas de emprendimiento empresarial en los diferentes programas desarrollados por INCUBA ANDINA LAB, actividades que se desarrollara en cada semestre.

## CAPITULO V DE LA ETAPA DE INCUBACIÓN

**ARTICULO 17.** La Fase de Incubación se desarrollará en INCUBA ANDINA LAB. A esta fase llegan las ideas de startup seleccionadas en los diferentes programas: Startup Weekend, Cursos de Preincubación y concursos abiertos desarrollados por INCUBA ANDINA LAB.

**ARTICULO 18.** La duración de esta fase es de 1 a 2 años, dependiendo de los informes técnicos de la maduración de los startup.

**ARTICULO 19.** En esta etapa los startup contarán con las facilidades que el COWORKING LAB+1 le brinde para el proceso de incubación y crecimiento de sus proyectos e ideas de negocio empresarial conforme a su real necesidad y utilidad (oficinas, mobiliario básico, servicios básicos e internet). Así como mentoring para presentarse al concurso STARTUP PERÚ y obtener recursos adicionales.

**ARTICULO 20.** La Fase de incubadora termina cuando los emprendedores han desarrollado su producto mínimo viable, y cuentan con ventas sostenibles para ser acelerados.

**ARTICULO 21.** La DPBS gestionará ante entidades nacionales o extranjeras la posibilidad de insertar a los emprendimientos de la UAC en aceleradoras de empresas, pudiendo acortarse los tiempos de desarrollo.

## CAPITULO VI DE LA ETAPA DE ACELERACIÓN

**ARTICULO 22.** La DPBS gestionará ante entidades nacionales o extranjeras la posibilidad de contar con recursos económicos no reembolsables para la creación de un CROWDFUNDING de esta manera



## UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO "Acreditada Internacionalmente"

poder destinar fondos para acelerar a los startup que hayan terminado su proceso de incubación y sean seleccionados en base a su potencial crecimiento, escalabilidad y .que sean replicables en otros mercados, que permitan ser rentables y que destinen el 5% de sus ventas a restituir los fondos del crowdfunding.

**ARTICULO 23.** EQUITY es la valorización de las startup para medir su potencial y rentabilidad, de esta manera poder acceder a los fondos concursables del crowdfunding, para lo cual deberán de firmar un contrato de cesión del 5% de las ventas y el 5% de los fondos en caso se venda el emprendimiento a inversionistas.

### CAPITULO VII DE SU EVALUACIÓN

**ARTICULO 24.** La incubadora de empresas es evaluada por el Consejo de Directores de Incubadoras de Empresas, con informe a la Dirección de Emprendimiento y Gestión y al Vicerrectorado de Investigación, anualmente, en base a sus resultados, que serian el avance de los startup y las empresas incubadas.

### CAPITULO VIII DE SUS BIENES Y RENTAS

**ARTICULO 25.** Los startup incubados en INCUBA ANDINA LAB que logren ventas sostenibles de bienes y/o servicios, producto de las investigaciones desarrolladas en la UAC, deberán revertir el cinco por ciento (5%) de sus ventas para incrementar los fondos en beneficio de nuevos emprendimientos y para el crowdfunding de INCUBA ANDINA LAB.

**ARTICULO 26.** La incubadora de empresas contará con bienes cedidos en uso por la UAC a su solicitud, los provenientes de donaciones, convenios, préstamos específicos o adquisiciones específicas que son de propiedad de la UAC.

**ARTICULO 27.** Para el eficiente cumplimiento de sus fines, la UAC deberá proporcionar a la incubadora de empresas facilidades, dentro de sus posibilidades, locales, laboratorios, instalaciones, equipos que sean necesarios y útiles para la finalidad del emprendimiento empresarial.

**ARTÍCULO 28.** Los incubandos podrán hacer uso del equipo, maquinaria e instalaciones de la incubadora de Empresas para fines de desarrollo del proyecto, previo aviso y autorización del Gerente de la Incubadora de Empresas y/o Director de Emprendimiento y Gestión de la UAC.

**ARTÍCULO 29.** Ningún incubando podrá disponer de los activos de la incubadora de Empresas para fines personales directa o indirectamente o de terceros. Los incubandos rendirán cuenta documentada de los fondos que se le asigne.

**ARTÍCULO 30.** La recepción y salida de las instalaciones de la incubadora de Empresas y/o de la UAC, de insumos, producto terminado, equipo, bienes muebles en general, etc., relacionados con el proyecto, está sujeto a supervisión y controles respectivos que deberá ser comunicado y autorizado por el Gerente de la Incubadora de Empresas.

**ARTÍCULO 31.** Se deberá en todo momento procurar la conservación del mobiliario, equipo y maquinaria de la Incubadora de Empresas y/o de la UAC, por los incubandos así como por todo el personal de la Incubadora de Empresas, evitando el mal uso y/o disposición que de ellos se pudiera hacer.



## UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

### “Acreditada Internacionalmente”

**ARTÍCULO 32.** Cualquier activo de la Incubadora de Empresas y/o de la UAC, o de los incubandos, que sea perdido, destruido o dañado total o parcialmente por algún incubando, personal o visitante de éste, o del personal de la Incubadora de Empresas, será reparada o sustituida, según convenga a la Incubadora o a la UAC, sin perjuicio de la aplicación en que hubiera incurrido el causante del daño y la aplicación de las sanciones correspondientes y reparación del daño ocasionado ya sea por acto doloso o por culpa.

**ARTÍCULO 33.** La UAC financia las incubadoras de empresas con los recursos ordinarios del Tesoro Público y con un porcentaje de las utilidades de sus centros de producción de bienes y servicios con el compromiso de que el capital le sea devuelto y recupere la inversión en forma íntegra.

**ARTÍCULO 34.** Las incubadoras de empresas pueden ser co-financiadas por instituciones públicas y/o privadas nacionales e internacionales; así mismo por personas naturales.

**ARTÍCULO 35.** Los equipos, instrumentos, maquinarias, bienes y/o servicios de toda clase a adquirirse forman parte del proceso de emprendimiento empresarial y son de dominio “erga omnes” de la UAC y una vez culminado el desarrollo del emprendimiento pasarán a posesión y dominio pleno y automático de la UAC bajo inventario, dichos bienes equipos, instrumentos y/o maquinarias no podrán ser alquilados, sub alquilados, cedidos, usufructuados ni ser materia de ningún acto de disposición alguna para favorecer a terceros. De producirse la pérdida y/o destrucción de los mismos o uso inadecuado será de exclusiva responsabilidad del Director de Emprendimiento y Gestión de la UAC, así como de cada Director de Unidad de Incubadora de cada facultad, los estudiantes emprendedores, el personal, los trabajadores y de todos sus integrantes de forma solidaria.

El Área de Bienes o Control Patrimonial o la que corresponda realizará el inventario correspondiente y remitirá copia al vicerrectorado de Investigación.

El Director de Unidad de Incubadora de cada facultad y los integrantes deberán informar obligatoriamente la ubicación de los bienes que se hayan adquirido con ocasión del emprendimiento. La eventual contratación de los servicios por consultoría, deben de ser adecuadas a las exigencias establecidas en concordancia a las normas de austeridad fiscal.

## CAPITULO IX

### DE LOS PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO EN DESARROLLO

**ARTÍCULO 36.** Los proyectos de emprendimiento son presentados por estudiantes de pre grado y egresados de la UAC, estos deberán ser aprobados por el Comité Técnico y el Comité de evaluación de la Incubadora de Empresas.

**ARTÍCULO 37.** Los resultados de investigaciones pueden servir de base para la creación de empresas bajo la administración y gestión de los estudiantes de pre grado y/o egresados de la UAC.

**ARTÍCULO 38.** Es obligación del incubando asistir puntualmente a las reuniones de trabajo que se establezcan por las áreas de consultoría y de acuerdo con su plan de incubación establecido por la Incubadora de Empresas.

**ARTÍCULO 39.** Los incubandos deberán realizar las actividades señaladas en el plan de incubación y registrar el desarrollo en la bitácora de su proyecto.

**ARTÍCULO 40.** Los incubandos deberán firmar de conformidad la hoja de control de consultorías para la incubación de empresas cada vez que hayan recibido atención por parte de las áreas responsables de la Incubadora de Empresas con el objeto de contabilizar de manera oficial las horas de consultoría registradas en la hoja de control para efectos de estimar el costo del proceso de incubación.



## UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

### "Acreditada Internacionalmente"

**ARTÍCULO 41.** Los contratos que suscriban los incubandos con terceros, relacionados con sus proyectos deberán ser sometidos a la aprobación de la Incubadora de Empresas previo a su firma y no deberán contener cláusulas mediante las cuales se vea comprometido en su perjuicio la Incubadora de Empresas y/o la UAC.

**ARTÍCULO 42.** Ningún incubando podrá utilizar el domicilio de la Incubadora de Empresas y/o de la UAC como domicilio fiscal.

**ARTÍCULO 43.** Los documentos oficiales de cada proyecto emanados de la actividad de incubación de empresas serán responsabilidad única del incubando, proporcionando a la Incubadora de Empresas una copia simple de cada uno de ellos para su respaldo.

**ARTÍCULO 44.** En el caso del uso de sustancias inflamables, explosivas, radiactivas y/o peligrosas de manejo especial, el incubando deberá construir o instalar en el área asignada los equipos e instrumentos necesarios que garanticen la plena seguridad, antes de iniciar el manejo de dichas sustancias, caso contrario será responsable de los daños, perjuicios y pérdidas ocasionados a la Incubadora y a la UAC y frente a terceros.

**ARTÍCULO 45.** Los empleados contratados por el proyecto o la empresa en incubación no tienen ninguna relación laboral, civil o mercantil con INCUBA ANDINA LAB o con la UAC.

**ARTÍCULO 46.** Para el ingreso a las instalaciones del COWORKING INCUBA ANDINA LAB y/o de la UAC, de los empleados del proyecto o empresa en incubación, el responsable del proyecto deberá proporcionar un listado al Gerente de la Incubadora, que contenga el nombre y cargo de los empleados para que se les permita el acceso.

**ARTÍCULO 47.** La recepción y salida de las instalaciones de INCUBA ANDINA LAB y/o de la UAC, de insumos, producto terminado, equipo, etc., relacionados con el proyecto, deberá ser comunicada y autorizado por el Gerente de la incubadora.

**ARTÍCULO 48.** Es responsabilidad del incubando el manejo adecuado del equipo de cómputo y todos sus componentes y en el caso de infección por virus informático, así como cualquier tipo de daño ocasionado por el uso inadecuado, será reparado, resarcido o repuesto a criterio del Gerente de la Incubadora y de la Universidad en los primeros cinco días hábiles posteriores al conocimiento del daño.

### CAPITULO X

#### DE LAS NORMAS DE INTERRELACIÓN Y CONDUCTA

**ARTÍCULO 49.** Los integrantes de equipo del proyecto en incubación, su personal y/o empleados y/o funcionarios deberán observar una conducta intachable y de respeto mutuo.

**ARTÍCULO 50.** Ningún incubando podrá utilizar las instalaciones de la Incubadora de Empresas INCUBA ANDINA LAB de la UAC, para eventos y/o reuniones de carácter particular.

**ARTÍCULO 51.** Los incubandos podrán hacer uso del equipo e instalaciones de INCUBA ANDINA LAB para fines de desarrollo del proyecto, bajo previo aviso y autorización del Gerente de la incubadora y/o Director de Emprendimiento y Gestión de la Universidad. En caso que los incubandos ocasionen deterioros y pérdidas en las instalaciones, maquinaria y/o equipo se atenderán a las disposiciones que marque la normatividad de la UAC y demás disposiciones aplicables.

### CAPITULO XI

#### DEL CONTROL Y VIGILANCIA



## UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO "Acreditada Internacionalmente"

**ARTICULO 52.** Para el ingreso a las instalaciones de la Incubadora de Empresas INCUBA ANDINA LAB y/o de la UAC, de los empleados del proyecto o empresa en incubación, el responsable del proyecto deberá de proporcionar un listado actualizado al Gerente de la Incubadora de Empresas, que contenga el nombre y cargo de los empleados para que se les permita el acceso.

**ARTICULO 53.** Los integrantes de equipo del proyecto en incubación, sus empleados y/o funcionarios deberán portar identificación en todo momento dentro de las instalaciones de la Incubadora de Empresas INCUBA ANDINA LAB y de la UAC.

**ARTICULO 54.** Queda prohibido a los incubandos hacer uso del nombre e imagen institucional de INCUBA ANDINA LAB y/o de la UAC, en cualquier tipo de contratos y/o cualquier relación con terceros, sin previa autorización del Vicerrector de Investigación o Rector de la UAC.



### CAPITULO XII DE LAS SANCIONES Y LA TERMINACION ANTICIPADA

**ARTICULO 55.** Los incubandos quedan sujetos a las siguientes sanciones:

- Amonestación verbal o escrita
- Suspensión sin retribución alguna no menor de treinta días ni mayor a doce meses.
- Cese definitivo.
- Expulsión definitiva.

nnn

Los grados de sanción son proporcionales a las faltas cometidas, según su mayor o menor gravedad, sin embargo su sanción no necesariamente es correlativa ni automática, debiendo contemplarse en cada caso, no solo la naturaleza de la infracción, sino también los antecedentes del incubando, constituyendo la reincidencia serlo agravante.

Una falta será tanto más grave cuanto más elevado sea el nivel del incubando que la ha cometido.

Todo proceso sancionador se sujeta a la ley del debido proceso administrativo

**ARTICULO 56.** Es motivo de que un incubando sea amonestado:

- Cuando falte el respeto al personal de la incubadora y otros incubandos, siempre que se estime que dicha falta no amerite su suspensión, cese y/o expulsión definitiva.
- La ausencia de los miembros del equipo del proyecto de empresa sin previo aviso de fecha cierta a la Incubadora en cumplimiento de su plan de incubación.
- El incumplimiento de obligaciones contraídas con terceros, citas o cualquier otra actividad que tenga como fin el desarrollo del plan de incubación y que quede incompleta.
- El incumplimiento de las normas establecidas en el presente Reglamento;
- La reiterada resistencia al cumplimiento de las órdenes de sus superiores relacionadas con sus labores;
- El incurrir en acto de violencia, grave indisciplina o faltamiento de palabra en agravio de su mentor, del personal de la incubadora y de los compañeros de labor;
- La negligencia en el desempeño de las funciones;
- El impedir el funcionamiento de la incubadora LAB+1;
- La utilización o disposición de los bienes de la empresa incubadora en beneficio propio o de terceros;





## UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

### "Acreditada Internacionalmente"

- f. La concurrencia reiterada al coworking en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas o sustancias estupefacientes y, aunque no sea reiterada, cuando por la naturaleza del servicio revista excepcional gravedad;
- g. El abuso de la administración y gestión de la empresa incubadora.
- h. El causar intencionalmente daños materiales en los locales, instalaciones, obras, maquinarias, instrumentos, equipos, documentación y demás bienes de posesión y manejo de la empresa incubadora y/o de propiedad de la UAC.
- m. Los actos de inmoralidad;
- n. Las ausencias injustificadas por más de tres días consecutivos o por más de cinco días no consecutivos en un periodo de treinta días calendario o más de quince días no consecutivos en un periodo de ciento ochenta días calendario; y,
- o. Las demás que señale el Reglamento.



**ARTÍCULO 57.** Es motivo de que un incubando sea suspendido:

- a. El incumplimiento por parte del incubando a las normas y reglamento de la incubadora y de la UAC.
- b. Que el incubando cometa una falta leve de manera reiterativa en perjuicio de la Incubadora de Empresas, de los demás incubandos o de otras personas relacionadas directamente con la Incubadora de Empresas, o de la UAC.
- c. La falta de respeto a los miembros del Comité Técnico y al Comité de Evaluación de proyectos, funcionarios y empleados de la Incubadora de Empresas o de la UAC.
- d. Incumplimiento a las disposiciones del presente reglamento de manera reiterativa.
- e. Realizar proselitismo político en condición de parte integrante de la Empresa incubadora.
- f. Realizar actos de discriminación.
- g. Concurrencia de varias faltas.
- h. La reincidencia de faltas.
- i. Beneficio ilícitamente obtenida.
- j. Casos no previstos y que juzgue pertinente la Gerencia de la Incubadora de Empresas o la DPBS de la UAC.



**ARTÍCULO 58.** Son causas justificadas para el cese definitivo de un incubando:

- a) Faltas graves establecidas en el reglamento de la UAC
- b) Dolo y/o sentencia judicial.
- c) Impedir de forma reiterada el funcionamiento y desarrollo de la empresa incubadora.

**ARTÍCULO 59.** La condena penal privativa de la libertad por el delito doloso cometido por el incubando lleva consigo la expulsión automática.

**ARTÍCULO 60.** En caso de que el proyecto de negocio empresarial a incubar no llegue a su conclusión por falta de seguimiento del incubando, quedará a criterio de la Incubadora de Empresas decidir sobre el futuro del negocio empresarial, pudiendo entre otras alternativas, cederse la idea a otro pre-incubando que desee continuarla, para lo cual ambos emprendedores deberán acordar las condiciones de esta negociación en coordinación con la Incubadora de Empresas.

**ARTÍCULO 61.** Ningún incubando podrá disponer de los activos de INCUBA ANDINA LAB para fines personales o de terceros.

**ARTÍCULO 62.** Se deberá en todo momento procurar la conservación del mobiliario, equipo, maquinaria y/o soportes magnéticos e informáticos de INCUBA ANDINA LAB y/o de la Universidad,





## UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

### "Acreditada Internacionalmente"

por los incubandos así como por todo el personal de la incubadora, evitando el mal uso o disposición que de ellos se pudiera hacer.

**ARTÍCULO 63.** Cualquier activo de INCUBA ANDINA LAB y/o de la UAC, o de los incubandos, que sea destruido o dañada por algún incubando, personal o visitante de éste, o del personal de la incubadora, será reparada o sustituida, según convenga, sin perjuicio de la responsabilidad en que hubiera incurrido el causante del daño y la aplicación de las sanciones correspondientes y reparación del daño.



### CAPÍTULO XIII

#### DE LA CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

**ARTÍCULO 64.** Bajo ningún motivo el incubando podrá consultar información de otros proyectos ajenos al suyo, salvo autorización por escrito de la DPBS y del titular del proyecto que se quiere consultar.

**ARTÍCULO 65.** Los incubandos podrán consultar toda la información referente a su propio proyecto y tendrán derecho a que le sea reconocido ante terceros por escrito, que se encuentra en un proceso de incubación para efectos de desarrollo del proyecto.

**ARTÍCULO 66.** INCUBA ANDINA LAB brindará el asesoramiento para la inscripción de patentes, marcas y propiedad intelectual obtenida de los desarrollos de los incubandos ante INDECOPI.

### CAPÍTULO XIV

#### DE LA TERMINACIÓN ANTICIPADA Y RESCISIÓN

**ARTÍCULO 67.** La relación contractual entre el incubando y INCUBA ANDINA LAB podrá darse por terminada de forma anticipada al periodo pactado, en cualquier momento, siempre que medie aviso por escrito con 30 días de anticipación, sin perjuicio de los trabajos que se estén desarrollando a esa fecha, los cuales deberán continuarse hasta su total conclusión.

**ARTÍCULO 68.** Serán causas de rescisión de la relación entre el incubando y INCUBA ANDINA LAB, sin responsabilidad de esta última, las siguientes:

- Incumplimiento por parte del incubando a las condiciones de contratación
- Que el incubando cometa una falta grave en perjuicio de la incubadora, de los demás incubandos o de la Universidad;
- La falta de respeto a los miembros del Comité Técnico y al Comité de Evaluación de proyectos, funcionarios y empleados de INCUBA ANDINA LAB o de la Universidad;
- Incumplimiento a las disposiciones del presente reglamento;
- La inasistencia del incubando a las sesiones de mentoría programadas con los mentores y/o la falta de cumplimiento a las actividades relacionadas con su emprendimiento.

### CAPÍTULO XV

#### DISPOSICIÓN TRANSITORIA

**ARTÍCULO 69.** Para la implementación de la incubadora INCUBA ANDINA LAB de la UAC se podrá contratar por el periodo de un año a una incubadora con más de un año de funcionamiento, que brinde el acompañamiento, soporte, asesoramiento y capacitación a los mentores y estructuración del programa de incubación y dar mentoría a los incubandos, luego de ese periodo la incubadora deberá contar con personal propio, implementación de su coworking y programa de incubación y aceleración bajo responsabilidad del DPBS.



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

"Acreditada Internacionalmente"

CAPÍTULO XVI

## DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIAS FINALES

**ARTÍCULO 70.** Los aspectos no contemplados en el presente Reglamento serán resueltos por el DPBS del Vicerrectorado de Investigación de la UAC, dando cuenta a la autoridad competente.

**ARTÍCULO 71.** El Gerente de INCUBA ANDINA LAII, los miembros del Comité Técnico, Comité de Evaluación el DPBS revisaran cuando sea necesario, el presente reglamento formulando y proponiendo modificaciones adecuándolo a la legislación especializada que se dicte en la materia, el cual deberá ser autorizado previamente por el Vicerrector de Investigación para su posterior presentación ante el Consejo Universitario.

**SEGUNDO.- ENCOMENDAR** a las dependencias académicas y administrativas universitarias pertinentes, adoptar las acciones complementarias convenientes para el cumplimiento de los fines de la presente Resolución.

Comuníquese, Regístrese y Archívese.-

Vicerrector Académico  
 Vicerrector de Investigación  
 Facultad (s)  
 Decano (s)



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO  
*Daisy Irene Nuñez del Prado Béjar*  
 Dra. Daisy Irene Nuñez del Prado Béjar  
 VICE RECTORA ACADÉMICA  
 RECTORA (E)

