

**INCUBADORA S360°  
Y LA CREACIÓN  
DE EMPRESAS DE  
LOS ESTUDIANTES  
UNIVERSITARIOS**

**Álvarez Sánchez, Alicia Alejandra<sup>1</sup>  
Arbaiza Valderrama, Fabiana Mariel<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Estudiante de Administración - Universidad Privada Antenor Orrego

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar el impacto de la incubadora S360° en la creación de empresas de los estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego-Campus Trujillo, 2017-2018, para conocer el acompañamiento que brinda la incubadora S360° a los modelos de negocios innovadores desde el planteamiento de su idea hasta llegar a la fase final de la ejecución de las empresas de los estudiantes. Para ello, se realizó un análisis documental de las bases de los programas "Despega" y "StartUp Camp", entrevista a los *stakeholders* y encuestas a los 40 estudiantes ganadores. Los principales resultados hallados desde la recepción de la idea de negocio, la incubadora requiere que sean de base tecnológica y de fácil escalabilidad a corto plazo, las etapas dentro del concurso por los que pasan los equipos, desarrollo de primer prototipo, premiación de las mejores ideas, vinculación externa con otras universidades e incubadoras. En conclusión, se determinó la importancia de la ejecución de una incubadora de negocios en la universidad para fomentar el emprendimiento de los estudiantes e impulsar el crecimiento del desarrollo del país.

**Palabras claves:** Incubadora, empresa, innovación, tecnología.

## Abstract

The objective of this research was to analyze the impact of the S360 ° incubator in the creation of companies of the Private University Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2017-2018, to know the accompaniment provided by the S360 ° incubator to the models of Innovative businesses from the approach of your idea to reach the final phase of the execution of the companies of the students. To do this, a documentary analysis of the bases of the "Despega" and "StartUp Camp" programs, interviews with stakeholders and surveys of the 40 winning students was conducted. The main results found from the reception of the business idea, the incubator requires that they be technology-based and easily scalable in the short term, the stages within the contest that the teams go through, the development of the first prototype, the awarding of the best ideas, external linkage with other universities and incubators. In conclusion, the importance of executing a business incubator at the university was determined to promote student entrepreneurship and boost the growth of the country's development.

**Keywords:** Incubator, company, innovation, technology.

## I. Introducción

Para Guerra *et al.* (2015), las incubadoras de empresas son herramientas utilizadas para apoyar los surgimientos de nuevos emprendimientos, en especial de base tecnológica o con un fuerte contenido innovador, que permiten y facilitan la creación de nuevas organizaciones que requieren un acompañamiento durante su etapa de creación y maduración como negocio con una constante asesoría y capacitación en las áreas específicas requeridas por los nuevos modelos de negocio.

Según Seminario *et al.* (2014), las limitantes en cuanto al desarrollo de la incubación empresarial, son la mayoría de proyectos tradicionales (bajos en tecnología), ya que muchas de las incubadoras no están ligadas a una estandarización en los procesos de incubación empresarial y en el monitoreo de las incubadoras empresariales.

Asimismo, Kantis (2014) sostiene que la proliferación de universidades de baja calidad educativa no ayuda a que los estudiantes universitarios desarrollen capacidades para plantear propuestas empresariales innovadoras basadas en I+D.

Si bien es cierto los autores argumentan que las universidades necesitan realizar centros de investigación e innovación, disminuyendo la escasez de estrategias para realizar proyectos emprendedores con sostenibilidad, estas investigaciones aún carecen de mayor fundamento sobre el impacto que ha tenido la implementación de una incubadora y qué efectos ha tenido sobre los modelos de negocio innovadores, que logran ser impulsados por el programa de financiamiento de proyectos de alta escalabilidad promovidas por la Incubadora S360° de la Universidad Privada Antenor Orrego como lo son Despega y Start Up Camp que a su vez los relaciona con otros financiamientos nacionales como Innovate Perú, Startup Perú, Wayra Perú y Endeavor Perú. A nivel internacional con otras incubadoras en México, España y Chile, así como también otorgar a los ganadores la oportunidad de participar en International Business Model promovido por las Universidades de Harvard y Stanford.

El propósito de esta investigación fue conocer el impacto que tiene la incubadora S360° en la creación de empresas de los estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego, Campus Trujillo, durante el periodo 2017 - 2018.

## II. Material y métodos

### 2.1. OBJETO DE ESTUDIO

Se realizó una investigación para evaluar el impacto de la implementación de la incubadora S360° en la creación de empresas para analizar los cambios que se efectuaron a partir de los emprendimientos presentados con esta iniciativa.

Se emplearon las metodologías Lean StartUp, basado en tres aspectos fundamentales (diseño de negocio, desarrollo del cliente y el desarrollo ágil desarrollado por los alumnos y aplicado en su modelo de negocio) y Running Lean, donde se identificó el problema, el producto que se diseñó a la necesidad del mercado y escalar en la adquisición de nuevos clientes.

Como población se tomó a los proyectos ganadores de los Programas Despega y Startup Camp, conformado por ocho grupos de estudiantes que participaron presentando su modelo de negocios en la incubadora S360°, los cuales fueron representativos para la muestra.

## 2.2. INSTRUMENTOS, EQUIPOS DE LABORATORIO I/O FUENTES DE DATOS

La recolección de datos para evaluar el entorno en el que se ejecuta la incubadora S360° se utilizó como técnica un análisis documental de las bases de los programas Despega y Startup Camp 2017-2018 y como instrumento la lista de cotejo; asimismo, se utilizó la técnica de la entrevista a los *stakeholders*, con la finalidad de conocer los lineamientos que deben seguir los estudiantes para postular en los programas brindados por la incubadora y conocer las estrategias de crecimiento que esperan los grupos de interés desarrollar para mejorar el nivel de emprendimiento e innovación en la ciudad y el país.

Por otro lado, para conocer el nivel de involucramiento de la Incubadora S360° en la creación de empresas, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento, el cuestionario, con el propósito de identificar los servicios más valorados, cuánto de inversión recibieron en sus modelos de negocios y el financiamiento que lograron obtener por la vinculación de la incubadora por parte de los estudiantes.

Por último, para determinar los factores de éxito que conllevaron a crear empresas de los estudiantes, se empleó como técnica la entrevista y como instrumento, la guía de entrevista, con la finalidad de conocer cuál es el valor diferencial, etapas, metodologías, técnicas de generación de ingresos que desarrollaron los modelos de negocios ganadores presentados en la incubadora.

## 2.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS

La elaboración del instrumento de la lista de cotejo, se describió de acuerdo con los fundamentos de las bases, destacando lo esencial de las bases de los programas Despega y Startup Camp, como el concepto de las ideas que postulan, los objetivos, requisitos para participar, etapas de los programas y la premiación.

Respecto a la elaboración de la guía de entrevista, se tomó como tópicos por evaluar las bases de desarrollo y seguimiento de la incubadora S360°, estrategias de crecimiento que aportan los grupos de interés, sus principales aportes hacia la incubadora, conocer el tipo de emprendedores que buscan potenciar y cuál es la contribución en el desarrollo económico, tecnológico y social en el país de cada grupo de interés.

Por otro lado, la encuesta, se diseñó para conocer el ciclo académico actual de los alumnos, los concursos en los que participaron, las capacitaciones que recibieron, los servicios más valorados, el financiamiento e inversión que recibieron y el seguimiento *a posteriori* de la incubadora sobre los modelos de negocios presentados.

Por último, se realizó una entrevista a los ocho grupos ganadores con la finalidad de conocer los factores de éxito mediante una lista de preguntas orientadas al proceso y acompañamiento brindados por la incubadora S360°.

## III. Resultados

### **Evaluación del entorno en el que se ejecuta la incubadora de empresas S360° en la Universidad Privada Antenor Orrego a nivel nacional e internacional.**

Se ejecutó un análisis documental de las bases de los programas Despega y Startup Camp, donde se identificó los lineamientos requeridos sobre cómo es el proceso para el planteamiento, acompañamiento, programación, etapa y premiación de modelos de negocios presentados por los estudiantes.

Por otro lado, mediante una entrevista, se evaluó a los grupos de interés a nivel nacional como a la Cámara de Comercio, Grupo Empresarial Región La Libertad, para conocer su involucramiento en lo que respecta a temas de mentoría, capacitaciones, gremios

empresariales innovadores para mejorar y contribuir con el desarrollo económico, tecnológico y social en la ciudad de Trujillo.

Asimismo, a nivel internacional, se analizaron los grupos de interés como la incubadora de negocios Chrysalis y el Instituto Tecnológico de Monterrey sobre el apoyo que brindan a los estudiantes ganadores de los programas de la incubadora S360°, para acogerlos en su campus y poder mejorar a nivel Latinoamérica el índice de innovación debido que fomentará un alcance con otros países como Inglaterra, India y Estados Unidos y tendrá una alta replicabilidad de su modelo de negocio.

Conocimiento del nivel de involucramiento de la incubadora S360° en la creación de empresas de los estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego-Campus Trujillo, 2017-2018.

**Tabla 1:** Ciclo en el que se encuentra actualmente el estudiante

Ciclo Académico	f	%
VI	3	8%
VII	2	5%
VIII	18	45%
IX	12	30%
X	5	13%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018*

De los 40 alumnos encuestados, el 45% se encuentra en VIII ciclo, mientras que el 30% se encuentra en IX ciclo y solo un 5% se encuentra en VII ciclo.

**Tabla 2:** Modelos de negocio ganadores

Modelos ganadores	N° Integrantes
Konekta	5
UKU	5
Nisleen	5
Padoo	5
Aptitudy	5
EnergyCard	5
RapiJob	5
Cityo	5
<b>Total</b>	<b>40</b>

*Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018*

Los 40 alumnos encuestados han logrado ganar con sus modelos de negocio en los programas Despegar y Startup Camp. Cada grupo ganador está conformado por cinco integrantes.

**Tabla 3:** Sector en el que se orienta el modelo de negocio

Sectores	f	%
Construcción	10	25%
Educación	15	38%
Ingeniería	5	13%
Economía	10	25%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

De los 40 alumnos encuestados, el 38% de los modelos de negocio se orientan al sector educación, mientras que el 25% se orientan a economía y construcción, y solo un 13%, al sector de ingeniería.

**Tabla 4:** Metodologías brindadas por la incubadora para crear y desarrollar el modelo de negocio

Metodologías	f	%
Lean StarUp	30	75%
Running Lean	10	25%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

De los 40 alumnos encuestados, el 75% utilizó la metodología de Lean StartUp para crear su modelo de negocio, y solo un 25%, la metodología de Running Lean para ejecutar su idea de negocio a nivel nacional e internacional.

**Tabla 5:** Capacitaciones y tutoría otorgadas por la incubadora

Categorías	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	13%
De acuerdo	20	50%
Totalmente de acuerdo	15	38%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

De los 40 alumnos encuestados, el 50% estuvo de acuerdo con las capacitaciones y tutorías otorgadas por la incubadora, mientras que un 38% está totalmente de acuerdo y solo un 13% está en desacuerdo.

**Tabla 6:** Servicios brindados por la incubadora

Servicios	f	%
Vinculación con redes nacionales e internacionales	10	25%
Asesoría a través de red de mentores	10	25%
Tecnología	15	38%
Financiamiento interno y externo	5	13%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

De los 40 alumnos encuestados, el 38% recibió como servicio principal la tecnología para el desarrollo de su modelo de negocio, mientras que el 25% recibió el apoyo de la vinculación con redes nacionales e internacionales y asesoría a través de red de mentores, y solo un 13% recibió financiamiento interno y externo.

**Tabla 7:** Inversión que otorga UPAO a los modelos ganadores

Inversión	f	%
S/.1,000 a S/.10,000	20	50%
S/.20,000 a S/.30,000	5	13%
S/.40,000 a más	15	38%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

El 50% de los alumnos encuestados aseguraron que los modelos de negocios ganadores recibieron una inversión de entre S/. 1000 y S/. 10 000, mientras que un 38%, de S/. 40 000 soles a más, y solo un 13%, de entre S/. 20 000 y S/. 30 000.

**Tabla 8:** Financiamiento externo impulsado por entidades estatales

Financiamiento	f	%
S/.10,000 a S/.50,000	20	50%
S/.60,000 a S/.100,000	15	38%
S/.200,000 a más	5	13%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018.

De los 40 alumnos encuestados, el 50% de los modelos de negocios ganadores recibieron un financiamiento otorgado por entidades estatales de entre S/. 10 000 y S/. 50 000, mientras que un 38%, de S/. 60 000 soles a S/. 100 000, y solo un 13%, de S/. 200 000 a más.

**Tabla 9:** Concursos nacionales e internacionales en la que ha participado el modelo de negocio

Concursos	f	%
IBMC Estados Unidos	5	13%
IBMC Perú	15	38%
Innovate Perú	10	25%
StarUp Perú	10	25%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

De los 40 alumnos encuestados, el 38% de los modelos de negocios ganadores participaron en el concurso de IBMC Perú, mientras que un 25%, en los concursos de Innovate Perú y StartUp Perú, y solo un 13%, en IBMC de Estados Unidos; el ganador fue UKU.

**Tabla 10:** Seguimiento a posteriori de la incubadora S360° a los modelos de negocios ganadores

Seguimiento	f	%
Sí	15	38%
No	25	63%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018

De los 40 alumnos encuestados, el 63% afirmó que siguen recibiendo un seguimiento *a posteriori* de su modelo de negocio por parte de la incubadora S360° y solo un 38%, que no recibe seguimiento.

**Tabla 11:** Nivel de involucramiento de la incubadora S360° desde la ejecución del modelo de negocio hasta su etapa final

Involucramiento	f	%
Alto	20	50%
Medio	15	38%
Bajo	5	13%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada en octubre 2018.

De los 40 alumnos encuestados, el 50% afirma que el nivel de involucramiento por parte de la incubadora es alto, mientras que un 38%, que tiene un nivel de involucramiento medio, y solo un 13%, que su nivel de involucramiento es bajo.

### **Determinación de los factores de éxito que conllevaron a crear empresas de los estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego-Campus Trujillo, 2017-2018.**

Los principales factores de éxito fueron la actitud emprendedora de los estudiantes que la incubadora requiere, los cuales deben estar comprometidos con su grupo de trabajo y su modelo de negocio. Del mismo modo, debe destacarse el acompañamiento de la incubadora, que ofrece los servicios de mentoría, capacitaciones, metodologías y financiamiento externo. Asimismo, realizaron un prototipo de modelo de negocio, basado en una necesidad real y cambiante del cliente. De igual forma, se logra la aceptación del prototipo, que se evalúa mediante indicadores como número de visitas, número de ventas, número de recomendaciones, número de suscripciones, número de afiliaciones, entre otras modalidades para poder medir cómo el cliente recibe el modelo innovador. Por último, se produjo un total aprendizaje del mercado, donde el emprendedor tiene un contacto directo con el cliente y mantiene una actualización constante de lo que requiere.

## **IV. Discusión**

El impacto de la incubadora S360° en la creación de empresas de los estudiantes es positiva, debido que el motivo principal de su implementación es el de crear emprendedores que ofrezcan soluciones a problemas de repercusión global, con la ejecución de modelos innovadores con base tecnológica. El objetivo principal es disminuir el riesgo de fracaso de los emprendimientos.

A partir de los resultados, se confirma la hipótesis de que la incubadora de empresas S360° influye de manera significativa en la creación de empresas de los estudiantes, debido que ofrece un acompañamiento a través de metodologías como el Lean Startup y Running Lean, el planteamiento de la idea de negocio, capacitaciones a través de una red de mentoría en temas relacionados a *marketing*, ventas, mercado, entre otros, establecer una red de conexiones internas y externas para obtener capital y financiamiento, hasta conseguir el primer prototipo del negocio e ir experimentando con el mercado sobre cómo realizar un producto o servicio a la necesidad real del cliente.

Estos resultados guardan relación con la Teoría de Redes sustentado por Bollingtoft y Ulhoi (2005), quienes describen a la incubadora de empresas como una composición de redes sociales, vínculos, estructuras individuales y colectivas que ayudan al individuo a conseguir acceso a la información y al *know how* para generar un nuevo emprendimiento. Ello es concordante con los hallazgos de este estudio.

Las investigaciones de Montoya, Silva y Cabrera (2011), Andrade (2012), Cerdán *et al.* (2013) y Guerra, Castillo y Triviño (2015) sobre la implementación de incubadora en México, España, Brasil y Ecuador, también guardan relación con nuestra investigación, debido que el impacto de su creación es brindar apoyo al fortalecimiento de las micro y pequeñas creadas por estudiantes, promoviendo la innovación tecnológica en temas relacionados con las TIC, nanotecnología y biotecnología, asistencia técnica, consultoría especializada, financiamiento, soporte administrativo, infraestructura física e informática para crear empresas de base tecnológica, rentables y sustentables que generen bienes y servicios con alto valor agregado los cuales conllevan a que los emprendimientos tengan una alta tasa de éxito.

## V. Conclusiones

- Se identificó de un análisis documental las pautas que debe seguir la postulación de una idea de negocio. Por otro lado, mediante la entrevista realizada a los *stakeholders*, se determinó el entorno en el que se ejecuta la incubadora tanto de manera nacional como internacional, los cuales aportan beneficios para los programas y buscan impulsar el emprendimiento, apoyados por la Universidad.
- Mediante la aplicación de encuestas a los estudiantes ganadores de los programas Despega y StartUp Camp se ha desatacado tres servicios más valorados, por los alumnos dentro de la incubadora, según como muestra la figura 1, son la tecnología, la vinculación nacional e internacional y asesoría por red de mentores especializado. Otro punto importante que se destacó en la encuesta, es el monto de inversión que recibió el alumno por parte de la universidad. Según muestra la figura 2, el 50% recibió de S/. 1000 a S/. 10 000 y el 38%, de S/. 40 000 a más. Por otro lado, en la figura 3, se destacó el financiamiento con un 50% que recibió el alumno con un monto de S/. 10 000 a S/. 50 000 y un 38%, de S/. 60 000 a S/. 100 000.
- Se demostró que los principales factores de éxito para que los alumnos puedan crear sus empresas con un valor diferencial de base tecnológica, son que estos deben presentar características de innovación y dedicación con su modelo de negocio, así como utilizar modalidades de ingreso de dinero modernas, como los son las suscripciones mensuales, pago de patrocinadores y comisión de ventas por cada establecimiento inscrito en los negocios.

## VI. Referencias bibliográficas

- Andrade, P. (2012). La Experiencia Brasileña en la Superación de Dificultades de Empresas de Base Tecnológica en Incubadora. *Journal of technology management & innovation*, 7(3), 161-171. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242012000300014>
- Ascigil, S. y Magner, N. (2009). Business Incubators: Leveraging Skill Utilization through Social Capital. *Journal of Small Business Strategy*, 19(20), 19-34. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/114>
- Bollingtoft, A., & Ulhoi, J. P. (2005). The networked business incubator –leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, 20(2), 265-290.
- Cerdán, M., Jiménez, A. y Torrent, J. (2013). Valorando los programas de apoyo al emprendedor en las incubadoras de empresas en Cataluña. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18 (63), 408-433.
- Fishbein y Ajzen (1975). *Creencia, actitud, intención y comportamiento: una introducción a la teoría y la investigación*. Illinois: Editorial Addison-Wesley.
- Ganamás, C. (2015). *Directorio del Emprendedor 2016*. Lima: Comunicamas. Recuperado de: [http://revistaganamas.com.pe/Directorio\\_2016.pdf](http://revistaganamas.com.pe/Directorio_2016.pdf)
- Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Guerra, O., Hernández, D., Castillo y Triviño, C. (2015). Incubadora de empresas: vía para el emprendimiento en las universidades. *Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 7 (2). pp. 110-114. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

- Guerrero, C.; Serida, J., Alzamora, J. y Morales, O. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2015-2016*. Recuperado de: [http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2016/12/15/reporte\\_GEM%2020152016%20final.pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2016/12/15/reporte_GEM%2020152016%20final.pdf)
- Hackett, S. y Dilts, D. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*. 29. 55-82. Doi: 10.1023/B:JOTT.0000011181.11952.0f.
- Huerta de Soto, J. (1992): *Socialismo, cálculo económico y función empresarial*. Madrid: Unión Editorial.
- Kantis, S. (2014). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas*. Buenos Aires: Gratina.
- Kirzner, I. (1998). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 258-273.
- Kirzner, I. (1994). Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. *Review of Austrian Economics*, 11, 179-250.
- Lewis, C. (2005). *Millionaire's Companion*. Nueva York: Editorial Kindle.
- Maital, R., Seshadri, D y Dumanis, A. (2008) Toward a grounded theory of effective business incubation. *Vikalpa: J Decis Makers*, 33(4):1-13
- Montoya, N., Silva, M. y Cabrera, L. (2011). Proceso de gestión en incubadoras: estudio comparativo en México. *Revista de investigación*, 4(7), 41- 53. Recuperado de: <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev7-Art3-PargayOtros.pdf>
- Seminario, B., Sanborn, C. y Alva, N. (2014). *Cuando despertemos en el 2062: visiones del Perú en 50 años*. Lima: Universidad del Pacífico
- Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A. (1963). Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancia, capital, crédito, interés y ciclo económico. *Revista de Cultura Económica*, 3(1), 84-144.
- Schumpeter, J.A. (1995). Historia del análisis económico. Nueva York, NY: Harper & Row, Publishers, 5(1), 620.
- Thompson, E. (2009). *Individual Entrepreneurial Intent: Construct Clarification and Development of an Internationally Reliable Metric*. 14(2), 120-187.