



UNIVERSIDAD PERUANA  
**CAYETANO HEREDIA**



UNIVERSIDAD  
DE LIMA

**CONSORCIO DE UNIVERSIDADES**  
**DOCTORADO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**Gestión y evaluación del desempeño en incubadoras de negocios  
universitarias en el Perú (2021-2022)**

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión Estratégica con  
mención en Innovación y Gestión en Educación Superior que presenta:

***Daniel Flores Bueno***

**Asesor:**

***Óscar Mauricio Jerez Yañez***

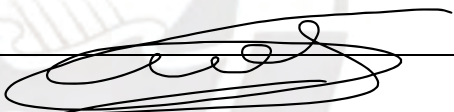
Lima, 2023

## Informe de Similitud

Yo, Oscar Mauricio Jerez Yañez, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis para optar al grado de doctor de la investigación titulada “Gestión y evaluación del desempeño en incubadoras de negocios universitarias en el Perú (2021-2022)” del autor Daniel Flores Bueno, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 27/06/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Santiago de Chile, 27 de junio de 2023.

Apellidos y nombres del asesor.: Jerez Yañez, Oscar Mauricio	
DNI: 8633576k	Firma 
ORCID: 0000-0003-0869-5938	



**Dedicatoria**

En memoria de Ligia Bueno Pinto,  
con todo el amor de un hijo agradecido.

A mi esposa e hijos, por ser el motor  
de mi vida.

## **Agradecimientos**

Quiero reconocer al doctor Óscar Jerez, quien acompañó desde el inicio cada una de las etapas de esta investigación. Asimismo, agradecer los consejos del doctor Eli Malvaceda, quien leyó la tesis en más de una oportunidad y aportó ideas que contribuyeron al trabajo. Valoro el aporte del profesor Omar Vite, quien colaboró como codificador externo de 5 de las 33 entrevistas, para poder calibrar el libro de códigos.

También deseo extender mi reconocimiento a Álvaro Zárate y a Luis Carranza, fundador y mentor de la incubadora Doers, respectivamente, quienes se dieron el tiempo para reunirse conmigo a lo largo de innumerables domingos, durante los cuales aportaron consejos basados en su experiencia. Igualmente, a Guido Sánchez Yabar, fundador de SYSA cultura emprendedora.

Por último, quiero agradecer a los once gerentes, los nueve mentores y los trece emprendedores que participaron en este trabajo. Sin ellos no se hubiera podido llevar a cabo esta investigación.

## Resumen

Desde hace décadas, las universidades promueven el emprendimiento estudiantil mediante incubadoras de negocios. La evidencia demuestra que esto fomenta el espíritu emprendedor, la innovación y el análisis de riesgos de inversión. Sin embargo, pocos estudios empíricos analizan la relación de la gestión y la evaluación con el desempeño de las incubadoras a nivel nacional. En el Perú, el apoyo histórico del Estado para fortalecer el ecosistema emprendedor e innovador universitario ha sido deficitario, aunque ha mejorado en el periodo 2015-2021. Esto demanda conocer, desde el campo de la gestión estratégica, los procesos de gestión y evaluación de las incubadoras de negocios universitarias en el Perú en 2021-2022 y su relación con el desempeño. Se identifican su visión, estrategia, objetivos, fortalezas, debilidades y obstáculos, y, a partir de ello, se busca construir una teoría de rango intermedio.

La investigación es de corte cualitativo y su alcance es exploratorio y explicativo. Desde el método inductivo se explica las relaciones que existen entre la gestión y la evaluación del desempeño con los constructos que emergen como parte de estos dos procesos. El diseño elegido es la teoría fundamentada sistemática en la versión de Strauss y Corbin (2012). La unidad de análisis es la incubadora de negocios de universidades públicas y privadas del Perú que han recibido fondos del Estado (ProInnovate). La unidad de información son gerentes, emprendedores y mentores de las incubadoras seleccionadas. Se realizaron 33 entrevistas semiestructuradas con actores de 11 incubadoras a nivel nacional. Esta investigación genera información relevante para los gestores y hacedores de políticas públicas desde el campo de la gestión estratégica.

**Palabras claves:** incubadoras universitarias, gestión y evaluación del desempeño, objetivos, estrategia.

## Abstract

For decades, universities have promoted student entrepreneurship through business incubators. Evidence shows that this encourages entrepreneurship, innovation, and investment risk analysis. However, few empirical studies analyze the relationship linking management and evaluation to the performance of national-level incubators. In Peru, the historical support of the state to strengthen the entrepreneurial and innovative university ecosystem has been deficient, although it has improved during the 2015-2021 period. This requires knowledge of the strategic management field, the management and evaluation processes of university business incubators in Peru in 2021-2022 and their relationship with performance. Their vision, strategy, objectives, strengths, weaknesses, and obstacles are identified, and a middle-range theory is sought to be constructed from it. The research is qualitative in nature, and its scope is exploratory and explanatory. Using the inductive method, the aim is to explain relationships between management, assessment, and performance in relation to the constructs arising from these two processes. The chosen design is systematic grounded theory in Strauss and Corbin's version (2012). The unit of analysis is the business incubator of public and private universities in Peru that have received state funds (ProInnovate). The unit of information is managers, entrepreneurs, and mentors of the selected incubators. Thirty-three semi-structured interviews were conducted with actors from 11 national-level incubators. This research aims to generate relevant information from the field of strategic management for managers and policymakers.

**Keywords:** university incubators, performance management and evaluation, objectives, strategy.

## Índice de Contenido

Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice de Contenido.....	vi
Lista de Tablas.....	ix
Lista de Figuras.....	x
Declaración de posición.....	xi
Capítulo 1: Introducción.....	1
1.1    Problema de Investigación.....	2
1.2    Objetivo General.....	3
1.2.1    Objetivos secundarios.....	3
1.3    Pregunta de Investigación.....	4
1.3.1    Preguntas secundarias.....	4
1.4    Justificación.....	5
Capítulo 2: Marco Teórico y Revisión de la Literatura.....	7
2.1    Las Incubadoras de Negocios en la Literatura Científica.....	7
2.1.1    Definiciones de conceptos claves.....	9
2.2    Modelos de Gestión de Incubadoras de Negocios.....	11
2.2.1    Análisis del proceso de incubación.....	19
2.2.2    La incubadora: tipos y formas de evaluación.....	22
2.3    Modelos de Evaluación: Una Revisión Sistemática de la Literatura.....	23
2.3.1    Estrategia de búsqueda.....	25
2.3.2    Criterios de inclusión y exclusión.....	26
2.3.3    Resultados.....	28
2.4    Gestión y Evaluación en Incubadoras.....	38
2.5    Teorías Utilizadas para Estudiar el Emprendimiento.....	40
2.5.1    Teoría de recursos y capacidades.....	42
2.5.2    Teoría institucional.....	46
Capítulo 3: Métodos.....	50
3.1    Tipo y Diseño de la Investigación.....	50
3.2    Fundamentación Epistemológica del Diseño.....	50
3.3    Pertinencia del Diseño de la Investigación.....	52

3.4	Contexto.....	54
3.5	Población.....	56
3.6	Instrumento de Recolección de Información.....	60
3.7	Prueba Piloto.....	62
3.8	Procedimientos de Recolección de Datos.....	63
3.9	Procesamiento de la Información.....	63
3.10	Criterios de Calidad.....	64
3.11	Consideraciones Éticas.....	66
Capítulo 4: Resultados.....		68
4.1	Visión Estratégica de la Incubadora.....	71
4.2	Objetivos Estratégicos.....	75
4.3	Estrategia de Incubación.....	79
4.4	Fortalezas de la Incubadora.....	85
4.5	Debilidades de la Incubadora.....	89
4.6	Obstáculos Internos y Externos de la Incubadora.....	91
4.7	Evaluación del Desempeño.....	95
4.8	Teoría de Rango Intermedio sobre la Gestión y Evaluación de las Incubadoras Universitarias Peruanas de 2021 a 2022.....	98
Capítulo 5: Discusión.....		105
5.1	Impacto de la Organización Madre en la Visión, Estrategias, Objetivos, Obstáculos y Debilidades.....	105
5.2	Elementos que Conforman la Fortaleza de la Incubadora.....	108
5.3	Múltiples Formas de Evaluación.....	111
Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones .....		112
6.1	Contribuciones Teóricas.....	117
6.2	Contribuciones Prácticas.....	118
6.3	Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	119
6.4	Limitaciones.....	120
Referencias.....		121
Anexos.....		143
Anexo 1: Matriz de categorización.....		143
Anexo 2: Guía de entrevista.....		145



Anexo 3: Protocolo de consentimiento informado (colaborador).....	146
Anexo 4: Consentimiento informado para entrevistados (gerente de la incubadora y mentor).....	147
Anexo 5: Acuerdo de confidencialidad (transcriptores, codificador externo y correctores).....	148
Anexo 6: Libro de códigos utilizados en la investigación.....	149



## Lista de Tablas

Tabla 1: Cadenas de búsqueda en Scopus y WoS.....	25
Tabla 2: Criterios de inclusión y exclusión.....	27
Tabla 3: Tipos de evaluación y descripción de las líneas de investigación.....	29
Tabla 4: Cadenas de búsqueda en Scopus y WoS.....	38
Tabla 5: Criterios de inclusión y exclusión.....	39
Tabla 6: Corrientes principales de investigación sobre emprendimiento.....	41
Tabla 7: Distribución de la muestra.....	59
Tabla 8: Preguntas orientadoras sobre gestión y evaluación del desempeño en incubadoras de negocios universitarias desde el campo del emprendimiento estratégico.....	61
Tabla 9: Temas y subtemas de análisis generados a partir de los códigos y categorías emergentes.....	69
Tabla 10: Comparación de la visión de las incubadoras.....	75
Tabla 11: Comparación de los objetivos estratégicos de las incubadoras.....	78
Tabla 12: Comparación de las estrategias desplegadas por las incubadoras.....	84
Tabla 13: Comparación de las fortalezas de las incubadoras.....	89
Tabla 14: Comparación de las debilidades de las incubadoras.....	91
Tabla 15: Comparación de los obstáculos de las incubadoras.....	95

## Lista de Figuras

Figura 1: Modelo de gestión de Campbell, Kendrick y Samuelson.....	12
Figura 2: Modelo de gestión de Smilor.....	13
Figura 3: Modelo de Hacket y Dilts.....	14
Figura 4: Modelo de incubación propuesto por Bergek y Norrman.....	15
Figura 5: Modelo de facilitación de la gestión estratégica de incubadoras de Somsuk y Laosirihongthong.....	16
Figura 6: Modelo de McAdam <i>et al.</i> y la influencia de la cuádruple hélice.....	17
Figura 7: Modelo de Yamockul <i>et al.</i> .....	19
Figura 8: Evolución de la propuesta de valor ofrecida por la incubadora.....	21
Figura 9: Prisma 2020, diagrama de flujo: identificación, filtrado, elegibilidad e inclusión.....	28
Figura 10: Métodos utilizados en el campo de la incubación y crecimiento del número de publicaciones con enfoque cuantitativo.....	34
Figura 11: Relación entre el uso del enfoque cuantitativo y la categoría estudios de impacto.....	35
Figura 12: Principales líneas de investigación e incremento de artículos referidos a CSF.....	35
Figura 13: Marco integrador.....	38
Figura 14: Efectos del apoyo en la acumulación de recursos y capacidades.....	44
Figura 15: Secuencia de la investigación desde la teoría fundamentada.....	53
Figura 16: Incubadoras participantes y número de participantes entrevistados por categoría.....	60
Figura 17: Mapa semántico de códigos generado a partir de las categorías y temas emergentes.....	70
Figura 18: Generación del diseño de una teoría a partir del análisis de datos y la identificación de relaciones causales.....	98
Figura 19: Relación de las debilidades y los obstáculos con la organización madre, a partir del mapa semántico.....	100
Figura 20: Componentes de las fortalezas de la incubadora, a partir del mapa semántico.....	101
Figura 21: Componentes del proceso de evaluación del desempeño de la incubadora....	103

### **Declaración de posición**

Soy un hombre de 54 años, egresado de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Lima, profesor universitario con más de 15 años de experiencia, con una formación a nivel de posgrado en Docencia para la Educación Superior. En el contexto de la elaboración de mi tesis doctoral de enfoque cualitativo para el programa de Doctorado en Gestión Estratégica del Consorcio de Universidades, declaro que esta investigación se realizó cumpliendo todos los protocolos de ética de la investigación científica. De esta manera, me presenté a los entrevistados como un estudiante doctoral enfocado en analizar la gestión y evaluación del desempeño de las incubadoras de negocios universitarias. Les expliqué que el objetivo de mi investigación era analizar y luego proponer una teoría de rango intermedio que ayude a explicar cómo se gestiona y evalúa el desempeño de este tipo de organizaciones a nivel nacional. Asimismo, les señalé que dicha investigación no guarda relación con intereses comerciales y que no me une relación profesional de ningún tipo con ninguna incubadora estudiada. Asimismo, que la meta es contribuir desde la academia con información relevante para los actores del ecosistema, tomadores de decisiones y responsables del diseño de políticas públicas. También expliqué que el trabajo era de corte cualitativo y que toda la información recolectada y luego analizada estaba protegida por una cláusula de confidencialidad, a fin de garantizar el anonimato de los informantes.

## Capítulo 1: Introducción

¿Los emprendedores nacen o se hacen? Esta vieja polémica enfrenta a dos teorías en el mundo de la educación empresarial. De acuerdo a Silveyra León (2017), para un grupo de autores, los emprendedores nacen, y eso se explica a partir de las teorías que desarrollan los rasgos de la personalidad (Robinson *et al.*, 1991). Otros autores sostienen que los emprendedores se forman, es decir, se hacen (Gorman *et al.*, 1997; Neck & Greene, 2011). Además, estos mismos autores afirman que el emprendimiento está marcado por el hacer y, por lo tanto, los seres humanos son capaces de ir más allá de sus rasgos y, así, superar una visión determinista. Esta opción nos lleva a pensar en la posibilidad de promover el desarrollo de estas competencias desde una educación emprendedora.

En el Perú, desde la década de 1990, existen en la universidad dos espacios en los que se llevan a cabo estas experiencias de aprendizaje. Por un lado, el espacio curricular, con un sílabo, evaluaciones, tareas y horarios de clases. Por otro lado, el espacio cocurricular o extracurricular, en el que no hay un sílabo ni notas; es decir, de carácter más informal. Este último corresponde al espacio de las incubadoras universitarias de emprendimiento e innovación, en las cuales se llevan a cabo experiencias de aprendizaje en un proceso llamado “incubación”. En ella, se asignan mentores a los nuevos equipos emprendedores y se los capacita en metodologías ágiles, desarrollo de planes de negocios, *marketing*, habilidades blandas e incluso aspectos jurídicos, como constitución de empresas. Se trata de un rol formativo que se desarrolla en muchas incubadoras universitarias nacionales y extranjeras, tanto públicas como privadas, y que se reconoce en la literatura (Barış Kepenek & Eser, 2018; Giordano Martínez *et al.*, 2018; Voisey *et al.*, 2013).

Otro aspecto de las incubadoras universitarias en el Perú que merece atención es el apoyo financiero del Estado. Esta situación, que era deficitaria, cambió a partir de 2014, año en que se creó el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (ProInnovate) del Ministerio de la Producción. Una prueba de ello son los 3400 proyectos cofinanciados por este programa, las 24 incubadoras que se han fortalecido a través de un fondo de financiamiento y las ocho ediciones de la iniciativa Startup Perú, mediante la cual se han destinado más de 46 millones de soles para el financiamiento de más de 400 emprendimientos en todo el país (Innovate Perú, 2019). Ese mismo año, Innovate Perú creó el concurso “Fortalecimiento de agentes de intermediación financiera: Incubadoras

2.0”, el cual, en su primera edición, declaró ganadoras a cinco incubadoras universitarias (USIL Ventures, Pontificia Universidad Católica del Perú, Emprende UP, UTEC Ventures 2.0 y Start UPC) y una incubadora comercial. Estas se hicieron acreedoras a hasta el 70 por ciento del costo de sus proyectos por medio de recursos monetarios no reembolsables. Los montos otorgados fueron de 650 000 soles para la incubadora y 820 000 soles para los equipos emprendedores. Todo esto en un plazo máximo de 30 meses y sobre la base de su desempeño. Sin embargo, en 2023, existen muy pocas investigaciones que ayuden a los formuladores de políticas públicas, a los gestores y a los investigadores a entender la relación entre la gestión, la evaluación del desempeño de las incubadoras universitarias de negocios. Y, al mismo tiempo, pocos estudios de evaluación que ayuden a las incubadoras universitarias y a los emprendedores a mejorar su desempeño en los procesos de incubación en los que participan. Lo anterior ocurre a nivel nacional y ha sido poco explorado por la literatura disponible, de lo que da cuenta la cantidad de artículos publicados al respecto en las bases bibliométricas de WoS y Scopus hasta agosto de 2019, según refiere el estudio de Goñi y Reyes (2019) promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

### **1.1 Problema de Investigación**

La gestión y evaluación de incubadoras universitarias en el Perú se ha convertido en un tema de importancia en los últimos años, debido a que a través de este modelo se busca dinamizar las economías regionales. Por eso, el Estado ha decidido promover su fortalecimiento mediante la asignación de recursos y capacidades. Esta política de Estado, impulsada desde el Ministerio de la Producción a través de la agencia ProInnovate, busca fomentar el desarrollo de nuevos modelos de negocio competitivos e innovadores, que generen puestos de trabajo e ingresos para el Estado por medio de impuestos. Sin embargo, existen pocas investigaciones centradas en analizar la gestión, la evaluación del desempeño de estas organizaciones desde el campo de la gestión estratégica, pese a que las incubadoras universitarias aparecieron en nuestro país a inicios de la década de 1990 y su número ha aumentado de manera progresiva. La primera fue el Centro de Transferencia Tecnológica a Universitarios San José (CTTU) en la Libertad, en 1991 (Gutiérrez & Rafael, 2012). De otro lado, en 1995 nació, en la ciudad de Lima, el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú

(CIDE PUCP), una de las pioneras a nivel nacional (Montesinos Alarcón *et al.* 2018). Otros hitos claves en el desarrollo histórico del ecosistema peruano han sido la creación en 2014 del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú).

Esta nueva realidad demanda conocer, desde el campo de la gestión estratégica, cómo se gestionan y cómo se evalúa a las incubadoras de negocios universitarias, y cuál es la relación de la gestión y la evaluación del desempeño. Un problema local que no solo se da en el Perú, sino en economías emergentes que no cuentan con ecosistemas maduros de emprendimiento e innovación (Gstraunthaler, 2010; Mrkajic, 2017). En ese sentido, esta investigación busca hacer una aportación práctica dirigida a los formuladores de políticas públicas y los gerentes de las incubadoras, para resolver algunos problemas que se han identificado, y que son los siguientes: (a) el desconocimiento acerca de la visión estratégica de estas organizaciones, tanto a nivel de la capital como del interior del Perú, a partir de la cual orientan sus recursos y desarrollan su plan estratégico; (b) la poca información existente sobre cómo las incubadoras universitarias definen sus objetivos, a partir de los cuales diseñan sus estrategias y se mide su desempeño al final del *batch* o periodo; (c) la escasa información existente sobre las principales fortalezas, obstáculos y debilidades internas y externas de las incubadoras, y cómo estos aspectos inciden en su desempeño; y (d) la diferencia que hay entre las incubadoras de Lima y las del interior del Perú. Todo ello deriva en la pregunta de investigación que nos planteamos en este trabajo, en su objetivo general y en los objetivos secundarios.

## **1.2 Objetivo General**

La presente investigación tiene como objetivo general explicar cómo se gestiona y evalúa el desempeño de las incubadoras de negocios universitarias en el Perú en el periodo 2021-2022, a través de una teoría de rango intermedio.

### **1.2.1 Objetivos secundarios**

- (1) Identificar la visión estratégica de la incubadora desde la experiencia y el conocimiento de los gerentes, mentores y emprendedores de las incubadoras de negocios de universidades públicas y privadas, tanto de Lima como del interior del Perú.

- (2) Identificar los objetivos estratégicos en un período de incubación definidos por los gerentes de las incubadoras de negocios de universidades públicas y privadas, tanto de Lima como del interior del Perú.
- (3) Determinar las estrategias empleadas para alcanzar los objetivos en incubadoras de negocios de universidades públicas y privadas, tanto de Lima como del interior del Perú, desde la visión de los gerentes, mentores y emprendedores.
- (4) Determinar las fortalezas de las incubadoras de negocios de universidades públicas y privadas, tanto de Lima como del interior del Perú, desde la visión de los gerentes, mentores y emprendedores.
- (5) Definir las debilidades de las incubadoras de negocios de universidades públicas y privadas, tanto de Lima como del interior del Perú, desde la percepción de los gerentes, mentores y emprendedores.
- (6) Identificar los obstáculos principales para el logro de los objetivos estratégicos de las incubadoras de negocios de universidades públicas y privadas, tanto de Lima como del interior del Perú, desde la percepción de los gerentes, mentores y emprendedores.
- (7) Identificar cómo las incubadoras de negocios universitarias tanto de Lima como del interior del Perú evalúan su desempeño desde la percepción de los gerentes, mentores y emprendedores.
- (8) Comparar la gestión y evaluación del desempeño que llevan a cabo las incubadoras de negocios de universidades públicas y privadas, tanto de Lima como del interior del Perú, desde la visión de los gerentes, mentores y emprendedores.

### **1.3 Pregunta de Investigación**

- P1 ¿Cómo se gestiona y evalúa el desempeño de las incubadoras de negocios universitarias en el Perú en el periodo 2021-2022?

#### **1.3.1 Preguntas secundarias**

- P2 ¿Cuál es la visión estratégica de la incubadora?
- P3 ¿Cuáles son los objetivos estratégicos con los que se mide su desempeño al finalizar un ciclo?



- P4 ¿Qué estrategias se desarrollan para alcanzar sus objetivos?
- P5 ¿Cuáles son las fortalezas de la incubadora?
- P6 ¿Cuáles son las debilidades de la incubadora?
- P7 ¿Cuáles son los principales obstáculos que inciden en su desempeño?
- P8 ¿Cómo evalúa su desempeño la incubadora?
- P9 ¿Qué similitudes y diferencias existen entre las incubadoras de Lima y las del interior del Perú, tanto públicas como privadas?

#### **1.4 Justificación**

Esta investigación es relevante porque contribuye con la generación de nuevo conocimiento en el campo de la gestión estratégica, a partir de proponer un modelo holístico que puede constituir un marco de referencia para analizar incubadoras de ecosistemas jóvenes. Este modelo nace a partir de la elaboración de una teoría de rango intermedio que proporciona una explicación más detallada de cómo se relaciona el fenómeno de la gestión y la evaluación del desempeño en las incubadoras de negocios peruanas a partir de entender el comportamiento de los actores involucrados (Strauss & Corbin, 2012). De esa forma, se identificaron categorías de análisis, propiedades y relaciones causales a través del método comparativo constante de la teoría fundamentada, que permite explicar de una manera más específica el desempeño de la incubadora de negocios como unidad de análisis a partir de entender su visión, estrategia, objetivos, fortalezas, debilidades y obstáculos.

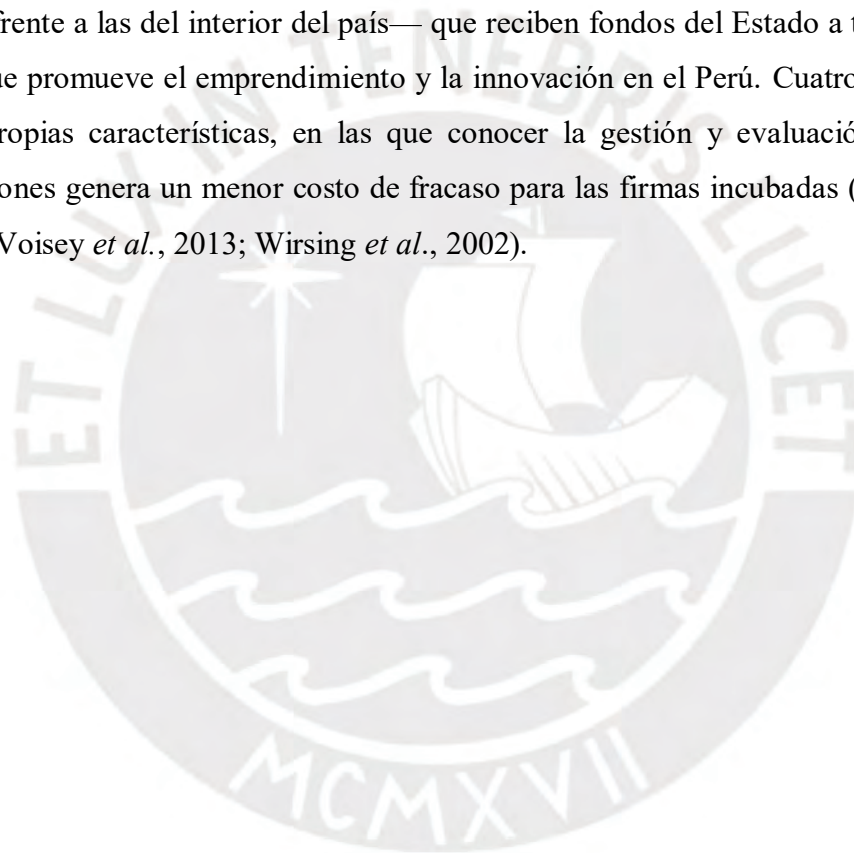
Este acercamiento al fenómeno se basa en el constructo de “caja negra de la incubación”, que se resalta en los trabajos de Bergek y Norrman (2008), Hackett y Dilts (2008) y Breivik-Meyer *et al.* (2020), en los que la unidad de análisis deja de ser solo las *startups*, y se pone el foco en los procesos de gestión y evaluación del desempeño de las incubadoras de negocios, para explicar la eficacia de los incubados.

En ese sentido, el aporte teórico de esta investigación es descriptivo y explicativo, desde un enfoque cualitativo y desde el campo de la gestión estratégica, en ecosistemas jóvenes. Esta investigación es conveniente porque ofrece una perspectiva desde la realidad peruana, que puede servir a otros investigadores para compararla con lo que sucede en otros países con contextos sociales y económicos semejantes. Los hallazgos o lecciones aprendidas de este estudio pueden servir como una referencia para países con bajos

niveles de institucionalidad y precedentes de economías emergentes y bajas tasas de transferencia de conocimiento.

De otro lado, esta tesis es conveniente porque hace un aporte significativo desde el campo de la práctica, a partir de la identificación de oportunidades y áreas de mejora, con lo que se espera contribuir a orientar a los gestores y tomadores de decisiones de políticas públicas con información que ayude a mejorar la planificación, la ejecución y la evaluación de las incubadoras universitarias.

Otra contribución práctica del presente trabajo es el análisis comparativo de la realidad de las incubadoras universitarias —de las públicas frente a las privadas y de aquellas de la capital frente a las del interior del país— que reciben fondos del Estado a través de la agencia que promueve el emprendimiento y la innovación en el Perú. Cuatro realidades con sus propias características, en las que conocer la gestión y evaluación de estas organizaciones genera un menor costo de fracaso para las firmas incubadas (Sánchez *et al.*, 2014; Voisey *et al.*, 2013; Wirsing *et al.*, 2002).



## **Capítulo 2: Marco Teórico y Revisión de la Literatura**

En este capítulo, se hace una revisión bibliográfica acerca de la gestión y evaluación del desempeño de las incubadoras de negocios universitarias. Para ello, se analiza la presencia de las incubadoras universitarias en la literatura científica, se definen los conceptos básicos, se revisan los modelos de gestión de los procesos de incubación. Asimismo, se hace una revisión sistemática de los modelos de evaluación del desempeño en incubadoras de negocios y de los constructos evaluación y gestión, publicados en la literatura científica en el periodo 2015-2021 en las bases de datos indexadas Scopus y Web of Science (WoS). Por último, se cierra el capítulo con un resumen y análisis de la teoría de recursos y capacidades (Álvarez & Busenitz, 2001) y de la teoría institucional (Oliver, 1997), como parte de un marco de referencia.

### **2.1 Las Incubadoras de Negocios en la Literatura Científica**

Según la literatura, las incubadoras de negocios nacieron en los Estados Unidos a finales de la década de 1950 (Buiza Ferreyros, 2017), pero se consolidaron recién en la década de 1980, tanto en los Estados Unidos como en Europa, y alcanzaron presencia mundial en la década de 1990 (González, 2017). Su estudio se inició recién en 1984 (Hacket & Dilts, 2004), con la publicación de los resultados de la encuesta Business Incubator Profiles: A National Survey (Temali & Campbell, 1984). Tres años después, se llevaron a cabo las primeras revisiones bibliográficas sobre el tema (Campbell & Allen, 1987; Kuratko & LaFollette, 1987). En la década de 1990, Allen y Mccluskey (1990) realizaron un examen preliminar de la industria de la incubación de negocios en los Estados Unidos, basado en la actividad de 127 incubadoras, y descubrieron que existe una relación entre la estructura de la incubadora, las políticas que norman su actividad y los servicios que presta.

En 2004, en una revisión sistemática de la literatura realizada por Hacket y Dilts, se plantearon por primera vez algunos problemas teóricos y prácticos, entre ellos, el hecho de que no existe una definición única de lo que es una incubadora; los diferentes tipos de estudios que se han desarrollado sobre este tema en el campo de la evaluación; y los múltiples modelos de incubación que existen y las diversas formas de medición de su desempeño.

La definición del término es todo un reto, pues existen diferentes tipos de incubadoras, que pueden variar dependiendo del país y el contexto, de sus objetivos, o de sus niveles de apertura. Eso quiere decir que no todas son iguales, pues tienen públicos distintos. En dos revisiones sistemáticas sobre el tema (Hacket & Dilts, 2004; Theodorakopoulos *et al.*, 2014), se establece que no existe un consenso al respecto en la comunidad científica. Sin embargo, sí hay un elemento en común en las definiciones de las principales asociaciones de esta industria, tales como la National Business Incubation Association (NBIA), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC): una incubadora se encarga de ofrecer apoyo a los emprendedores por medio de seguimiento, mentoría, capacitación, relacionamiento, asesoría empresarial y acceso a fuentes de financiamiento, para ayudar a que sus proyectos de negocio sobrevivan durante el periodo inicial.

Voisey *et al.* (2005) afirman que la misión de la incubadora es generar valor a partir de los conocimientos desarrollados en el campo de los negocios. El SENA va aún más allá, al afirmar que su labor principal consiste en transferir a los emprendedores una forma de pensar (OIT-Cinterfor, s. f.). Por su parte, Wirsing *et al.* (2002) dicen al respecto que la capacitación y el entrenamiento que reciben los emprendedores, aumentan las posibilidades de sostenibilidad de sus futuras empresas, ya que les permite probar sus productos en el mercado y desarrollar una experiencia empresarial segura.

En resumen, esta área del conocimiento, en la que se entrecruzan disciplinas tales como la gestión, la administración de negocios, el emprendimiento y la innovación, tiene menos de 40 años de existencia. Eso explica su actual estado de desarrollo, la falta de consenso sobre algunos conceptos claves, y sus múltiples marcos de referencia. No obstante, el número de artículos y de revistas científicas sobre el tema y la comunidad de expertos han ido en aumento, de acuerdo con el estudio de Flores-Bueno & Jerez, (2023).

En la actualidad, los gobiernos de países de América Latina, Norteamérica, Europa, Asia y Oceanía apuestan por este modelo como un instrumento dinamizador de la economía regional basado en la innovación. La razón está en el papel que cumplen las incubadoras en el desarrollo del ecosistema emprendedor e innovador mediante la generación de una ventana de oportunidad para probar nuevas ideas de negocio. No todas las empresas son un éxito en ventas, pero se crean espacios de aprendizaje, una cultura, una comunidad, un ecosistema y, sobre todo, valor social y comercial (Mas-Verdú *et al.*, 2015).

### 2.1.1 *Definiciones de conceptos claves*

El concepto de incubadora de negocios ya se ha definido, pero conviene hacer una diferenciación entre las incubadoras de negocios sin fines de lucro y las incubadoras con fines de lucro. Según la literatura, esa es la definición más básica (Grimaldi & Grandi, 2005), aunque se puede complejizar mucho más a partir de su relación con el tipo de innovación (Barbero *et al.*, 2013). No obstante, en el Perú, las incubadoras sin fines de lucro son aquellas que nacen en el seno de una universidad, también conocidas como UBI por sus siglas en inglés (*university business incubation*). En cuanto a las incubadoras comerciales, son aquellas que nacen fuera de la universidad como un emprendimiento comercial. Aparte del propósito y el enfoque, se diferencian por los recursos y servicios ofrecidos, así como por el modelo de financiamiento. Las incubadoras universitarias se caracterizan, de este modo, por el desarrollo de tecnologías gracias a la transferencia de conocimiento producto del trabajo de los investigadores académicos. Además, su financiamiento proviene de la institución madre, la autogestión o la cooperación internacional, mientras que las incubadoras comerciales operan bajo un modelo basado en la inversión privada de empresas patrocinadoras o el pago de las empresas a las que buscan apoyar para que tengan éxito en el mercado.

Las empresas que participan en una incubadora son conocidas como *startups*. Dicho término es definido por Ehsan (2021) como una empresa innovadora que obtiene, por medio de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), una ventaja diferencial en el mercado, la cual le permite escalar a una gran velocidad, muy por encima de la velocidad de crecimiento de una empresa tradicional o pyme. Este autor sostiene que la diferencia entre una *startup* y una pyme de corte tradicional radica en su velocidad de crecimiento. Esto se explica por una nueva escala en los mercados, lo cual, gracias a la innovación y la tecnología, le permite pasar de operar en mercados locales a operar en mercados globales. Algunos ejemplos de *startups* exitosas son Uber, Airbnb y Spotify, entre otras.

Otro término utilizado en el mundo del emprendimiento es “unicornio”. Se denomina así a las empresas que están valoradas por encima de los 1000 millones de dólares, que son muy pocas en la región de América Latina (Guede *et al.*, 2021). Algunos ejemplos son: Life Miles y Rappi, de Colombia; Ualá y Mural, de Argentina; y NotCo y Betterfly, de Chile. Estas empresas comparten algunas características: son innovadoras y disruptivas,

tienen una base tecnológica como elemento clave de su modelo de negocio, y han sido creadas para operar a nivel global (Arenas, 2022).

Por su parte, el concepto de producto mínimo viable (MVP por las siglas en inglés de *minimum viable product*) nació con el libro *The Lean Startup*, escrito por Eric Ries (2011), y hace referencia a generar el menor gasto posible para prototipar un producto o servicio que se quiere probar o validar en el mercado, y obtener retroalimentación rápida a fin de poder ajustarlo y, de esa manera, generar mayor valor a los consumidores. El MVP se basa en el principio construir-medir-aprender. Es utilizado en el mundo del emprendimiento para evitar tener que montar toda una propuesta de valor y luego descubrir que no funciona. En vez de ello, se pide al emprendedor que se equivoque rápidamente con una versión básica que le permita aprender con rapidez y, luego de un proceso de experimentación y validación, implementar de la mejor manera posible las funciones que conecten con las necesidades del cliente (Lenarduzzi & Taibi, 2016).

De otro lado, está el concepto de ecosistemas de emprendimiento e innovación, tomado del mundo de la biología, que hace referencia a las complejas relaciones que se establecen en el mundo empresarial entre las empresas nacientes y un gran abanico de organizaciones que pueden incidir en su desempeño, como proveedores, competidores, clientes, centros de conocimiento, organizaciones reguladoras y un largo etcétera. Su importancia radica en que se convierte en una nueva unidad de análisis que puede ayudar a la gestión estratégica a mejorar su apoyo al emprendimiento. El concepto apareció por primera vez en un artículo de J. F. Moore publicado en 1993 en la revista *Harvard Business Review* (Theodoraki & Messeghem, 2017). Nació así el término “ecosistema emprendedor” (Cohen, 2006), el cual ha sido utilizado por algunos autores sobre todo al brindar recomendaciones a Estados nacionales que buscan promover el emprendimiento desde espacios como las incubadoras a fin de dinamizar las economías locales o regionales (Isenberg, 2010).

En años recientes, los estudios sobre emprendimiento e innovación han empezado a tomar en cuenta este constructo, pues ayuda a explicar el contexto en el que se desarrollan los emprendimientos innovadores. Los Estados son responsables del nivel macro, porque les toca a ellos diseñar el apoyo a este nivel. En un nivel medio están los ecosistemas de apoyo al emprendedor, compuestos por universidades y organismos de financiamiento. En un nivel micro, se encuentran las incubadoras, cuyo trabajo es ayudar a las *startups* o

emprendimientos de base tecnológica a identificar oportunidades de negocio, desarrollar un plan de negocio, aumentar sus conocimientos en el ámbito empresarial y lograr el tan ansiado crecimiento y desarrollo. Desde esta mirada holística, el ecosistema está formado por actores, redes y espacios. Es decir, es una red multinivel en la que hay una interacción entre el emprendedor, la incubadora, el mercado, las empresas y el Estado (Theodoraki & Messeghem, 2020).

Florece así factores tangibles e intangibles externos a la incubadora, como una cultura emprendedora, redes locales de apoyo, mentores, inversionistas, asesores y, por último, infraestructura física, como laboratorios, centros de investigación, universidades y empresas, que crean las condiciones para el desarrollo de localidades emprendedoras no solo desde los factores internos, sino desde la cultura, los valores y las tradiciones externos (Etzkowitz & Leydesdorff, 1998). El caso más famoso es Silicon Valley, ubicado en la ciudad de San José, California, una localidad en la que se alinean varios de estos factores estratégicos: una universidad con una cultura muy fuerte de emprendimiento e innovación (Stanford); una banca de inversión sólida dispuesta a invertir (ubicada en gran medida en la ciudad de San Francisco); laboratorios; expertos; y una red de mentores conformada por emprendedores e innovadores de zonas aledañas que han validado sus conocimientos en la práctica profesional. Lo mismo se repite en otras ciudades con características similares, como Boston, Cambridge, Londres, Copenhague, Shanghái o Helsinki (Feijóo & Arenal, 2018). En este contexto, la incubadora cumple un papel clave, pues por medio de ella se promueven el emprendimiento y la innovación regional a partir de la transferencia de tecnología y la creación de un sistema de conocimiento aplicado a los negocios (Rogova, 2014). A continuación, se explican algunos de los modelos de gestión de incubadoras que se han desarrollado en la praxis.

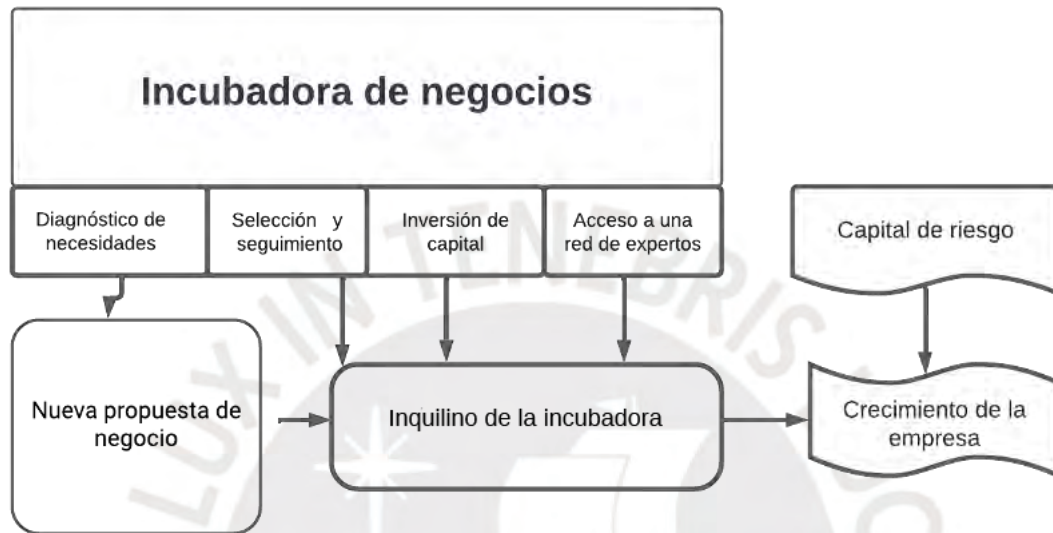
## **2.2 Modelos de Gestión de Incubadoras de Negocios**

En 1985, Campbell, Kendrick y Samuelson propusieron un modelo de gestión de incubadoras con cuatro áreas: (a) diagnóstico de las necesidades del emprendedor, (b) selección y seguimiento, (c) inversión de capital y (d) acceso a una red de expertos. Estas tareas están relacionadas con evaluar una nueva propuesta de negocio y luego hacer el seguimiento, y con acceso a una red de expertos e inversionistas a fin de lograr el

crecimiento de la empresa (Figura 1). Este modelo, con sus respectivas variaciones, se mantiene.

**Figura 1**

*Modelo de gestión de Campbell, Kendrick y Samuelson (1985)*



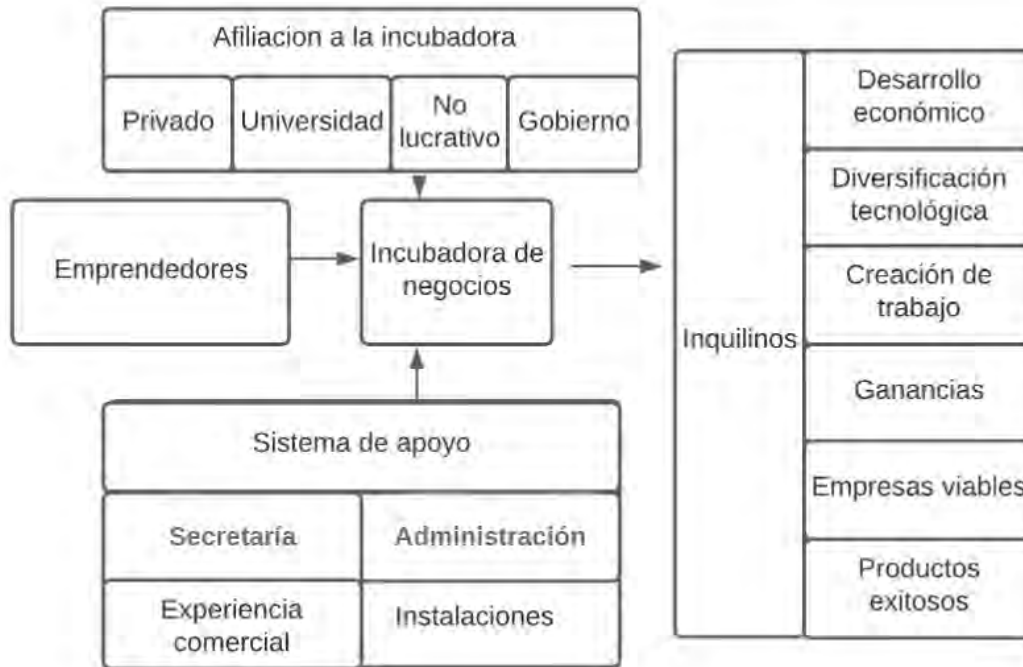
En 1987, se planteó un segundo modelo con más énfasis en el ecosistema. Se trata del modelo de Smilor (1987), quien entiende a la incubadora a partir del análisis de las relaciones que esta tiene con actores externos a ella, como la empresa privada, las universidades, el Estado y las organizaciones sin fines de lucro. En este modelo, según Hacket y Dilts (2004), se identifican los beneficios de la incubadora en cuatro puntos: (a) desarrollo de la credibilidad de la empresa incubada, (b) disminución de la curva de aprendizaje empresarial, (c) aceleración de las soluciones a los problemas planteados y (d) acceso a una red empresarial.

Asimismo, se pone énfasis en la confianza que provee la incubadora a las nuevas compañías, al generar mayor credibilidad y estructura a estos proyectos. Este modelo ya no se enfoca solo en los factores internos, sino que comprende que la eficacia de la organización depende de actores externos, como las empresas privadas, la universidad madre e incluso el Gobierno.



**Figura 2**

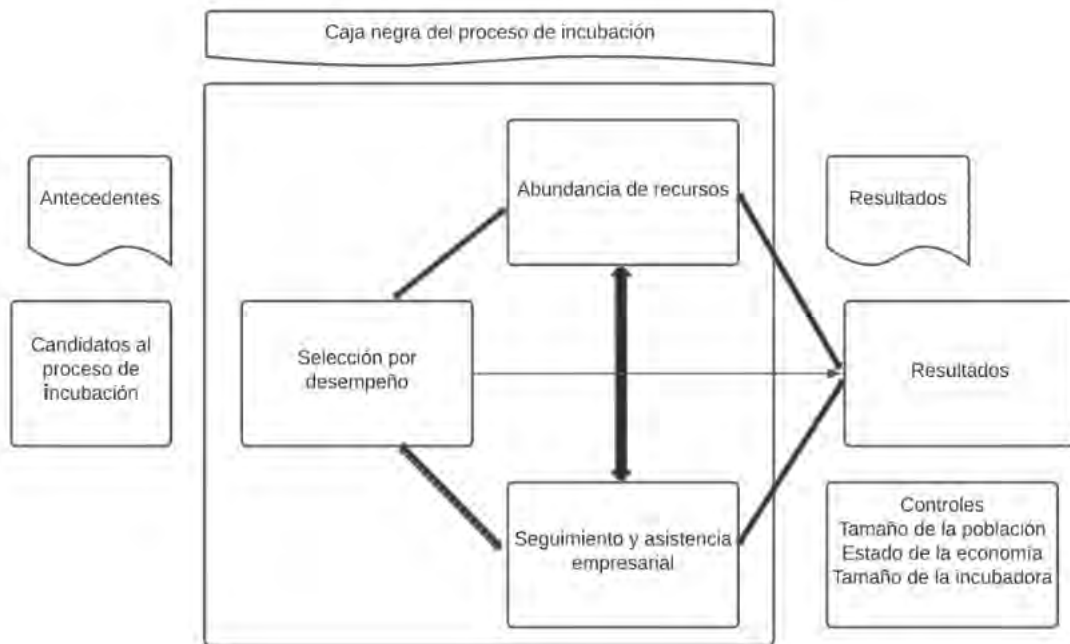
*Modelo de gestión de Smilor (1987)*



En el año 2004, Hacket y Dilts propusieron un nuevo modelo de incubación para tratar de explicar el proceso, a partir de una teoría que explica el fenómeno: la teoría de las opciones o *real options-driven theory*. En dicho modelo, utilizaron por primera vez el concepto de “caja negra”, para referirse a aquellos procesos de gestión y evaluación que ocurren dentro de la incubadora y que tienen incidencia en el desempeño de las firmas (Hackett & Dilts, 2008b; Hong & Lu, 2016; Patton, 2014). Conviene señalar, sin embargo, que estos procesos internos de gestión no son transparentes y, por eso, no son tomados en cuenta al evaluar el desempeño de la organización (Campbell *et al.*, 1985). Estos incluyen: la selección de los incubados, el seguimiento a los equipos, la asistencia a través de mentores, o la aportación de recursos financieros o tecnológicos de redes externas, procesos que pueden ser tan relevantes como las ventas que generan las *startups*.

### Figura 3

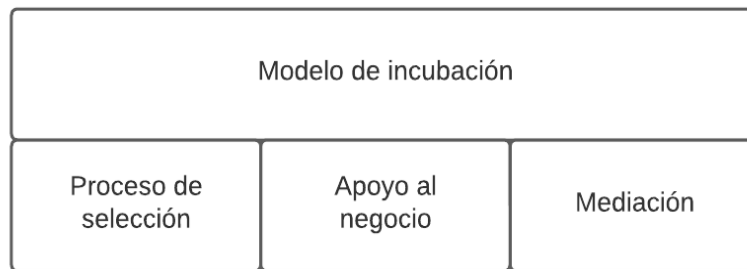
*Modelo de Hacket y Dilts (2004)*



En años posteriores, Bergek y Norrman (2008) señalaron que se podría mejorar la evaluación del desempeño de estas organizaciones mediante la identificación de los elementos comunes de las mejores prácticas. Propusieron para ello un modelo de tres componentes: (a) selección de los equipos, (b) apoyo empresarial y (c) mediación con el mercado. No obstante, señalaron, al igual que Allen y McCluskey (1990), que la mayoría de los investigadores se habían enfocado en evaluar el desempeño de la incubadora a partir de la medición de los resultados finales de los equipos incubados (supervivencia de las firmas, facturación, puestos de trabajos creados por los incubados) y habían dejado de lado el análisis de la caja negra, es decir, de los aspectos de gestión de procesos internos que se llevan a cabo en esta organización. Recomendaron que, para identificar las mejores prácticas, había que abrir la caja negra, a fin de analizar la gestión y, de esta manera, mejorar la evaluación del desempeño a partir del perfeccionamiento del modelo de incubación y su evaluación de la organización.

#### Figura 4

*Modelo de incubación propuesto por Bergek y Norrman (2008)*



El proceso de selección es un filtro destinado a identificar a los equipos con mayor potencial. Esto debido a los pocos recursos con los que cuenta la incubadora. El apoyo al negocio viene de la mano de entrenamiento, capacitaciones, mentoría o asesoría experta en temas diversos que tienen que ver con el emprendimiento o el modelo de negocio. La mediación es la interrelación con inversionistas o aliados claves.

Otro modelo de incubación es el propuesto por Somsuk y Laosirihongthong (2012), quienes, desde la gestión estratégica, entienden la incubación como un proceso cuya combinación de factores de éxito explica el desempeño de la incubadora. Este modelo está enmarcado por la teoría de recursos y capacidades, y es uno de los primeros que cita a esta teoría como su marco teórico. El modelo se divide en cuatro niveles: en la base están (a) los factores facilitadores; en el segundo nivel, (b) las categorías de estos factores; en el tercero, (c) las dimensiones del desempeño; y, por último, en la cúspide del modelo, (d) el objetivo central, que es dar prioridad a los factores que mejoran el desempeño de la incubadora.

Las dimensiones son cuatro: (a) crecimiento y sostenibilidad, (b) supervivencia de la incubadora, (c) contribuciones a la universidad patrocinadora y (d) impactos relacionados con la comunidad.

Estas dimensiones emergieron de la revisión de casos de éxito en la gestión de las incubadoras norteamericanas y europeas, así como de las entrevistas con un reducido grupo de gerentes cuyo número no se determinó en la investigación. Debajo de la capa de dimensiones se encuentra la capa de recursos organizacionales, tecnológicos, financieros y humanos, que se combinan con cada una de las cuatro dimensiones señaladas.

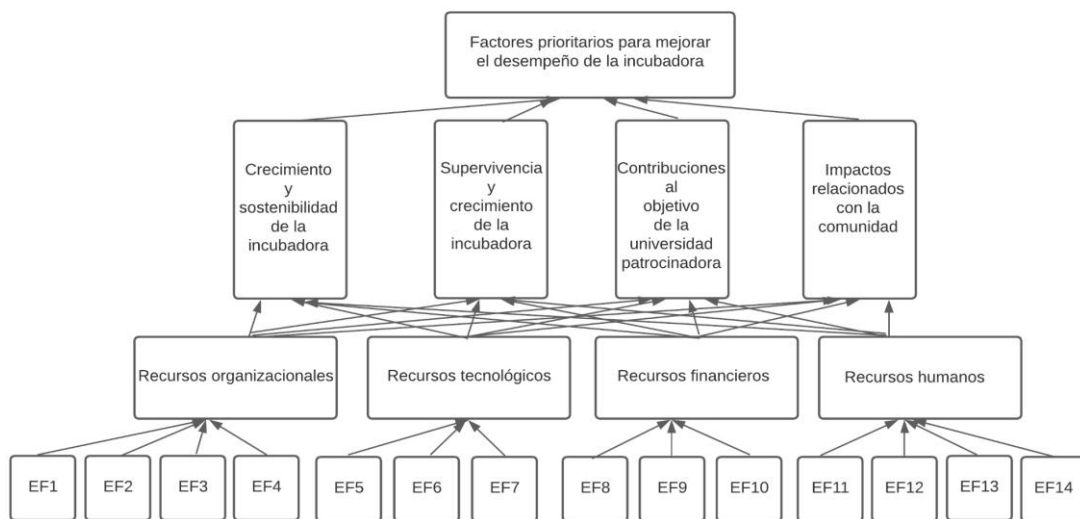
Por último, están los 14 factores que se conectan con los cuatro recursos. Todos estos emergieron de una prueba de Likert que se llevó a cabo con 50 personas seleccionadas de

manera aleatoria en las incubadoras participantes de la investigación, a quienes se aplicó una prueba de T de Student para calcular la significación y la desviación estándar. Los factores también pasaron por una validación mediante entrevistas semiestructuradas con seis *stakeholders*. Los factores son los siguientes: (a) proceso de selección de incubados; (b) hitos del programa; (c) confianza y respeto mutuo; (d) transferencia de tecnología e I+D, los cuales están conectados al recurso organizacional; (e) tecnología e ideas; (f) conocimiento aplicado; (g) infraestructura, conectado a recursos tecnológicos; (h) acceso a financiación; (i) apoyo financiero y consultoría; (j) apoyo financiero, conectado a recursos financieros; (k) gestores con talento; (l) organización experta; (m) *coaching*; y (n) experiencia empresarial, conectado a recursos humanos.

Este modelo señala que la gestión estratégica de los recursos y capacidades de la organización puede ayudar a los emprendedores a explotar las oportunidades y generar ventajas competitivas en el mercado que propicien la sostenibilidad del emprendimiento.

**Figura 5**

*Modelo de facilitación de la gestión estratégica de incubadoras de Somsuk y Laosirihongthong (2012)*



Nivel 1: Objetivo. Nivel 2: Dimensiones del desempeño. Nivel 3: Categorías de factores de habilitación. Nivel 4: Factores de habilitación. Donde: EF1 = proceso de selección de los incubados; EF2 = hitos concisos del programa con políticas y procedimientos claros; EF3 = confianza mutua y respeto; EF4 = transferencia de tecnología e investigación y desarrollo; EF5 = ideas y tecnología; EF6 = *knowhow*; EF7 = infraestructura; EF8 = acceso al financiamiento y la capitalización; EF9 = apoyo financiero y consultoría; EF10 = apoyo financiero en especie; EF11 = gerentes con talento; EF12 = organización experta; EF13 = *coaching*; EF14 = experiencia empresarial.

Nota. Tomado de Somsuk, Laosirihongthong y McLean (2012).

Otro modelo que puede ayudar a explicar la eficacia del proceso incubador es el de McAdam *et al.* (2016). En él, se establece que la incubadora está inserta en un ecosistema regional compuesto por actores de la sociedad civil, la empresa, la academia y el Estado. En este contexto, la incubadora cumple un papel clave al crear valor empresarial a nivel regional. Este fenómeno, en el contexto de la cuádruple hélice (Carayannis & Rakhmatullin, 2014), involucra un conjunto de relaciones entre los grupos empresariales interesados en mejorar su competitividad basada en la innovación, los bancos inversionistas interesados en el desarrollo de nuevos negocios, las universidades generadoras de conocimiento, y el Estado.

Como se ve en la Figura 6, la incubadora es el último eslabón de una cadena mayor que está determinada por las variables macroambientales, que van de mayor a menor escala.

### Figura 6

*Modelo de McAdam et al. (2016) y la influencia de la cuádruple hélice*



Este modelo ha cobrado mayor vigencia en los últimos años debido a que, con la pandemia global de COVID-19 y el desarrollo de la tecnología, la incubación ha pasado a desarrollarse en ambientes virtuales. Se ha pasado así de un modelo de asistencia y servicios inmobiliarios, a uno de acceso a redes de conocimientos y contactos de valor. Este modelo es nuevo y no hay aún suficientes investigaciones al respecto, pero se conecta con un viejo constructo del campo de la gestión estratégica y el emprendimiento.

Nos referimos al concepto de ecosistemas de emprendimiento. Para autores como Theodoraki y Messeghem (2017), debido a la complejidad del fenómeno emprendedor, resulta conveniente estudiar el emprendimiento y la innovación en tres niveles: (a) a nivel del ecosistema nacional; (b) a nivel medio o de apoyo al emprendedor por parte de los *stakeholders*; y, por último, concentrarnos en (c) el nivel micro, que es el ecosistema de las incubadoras de empresas.

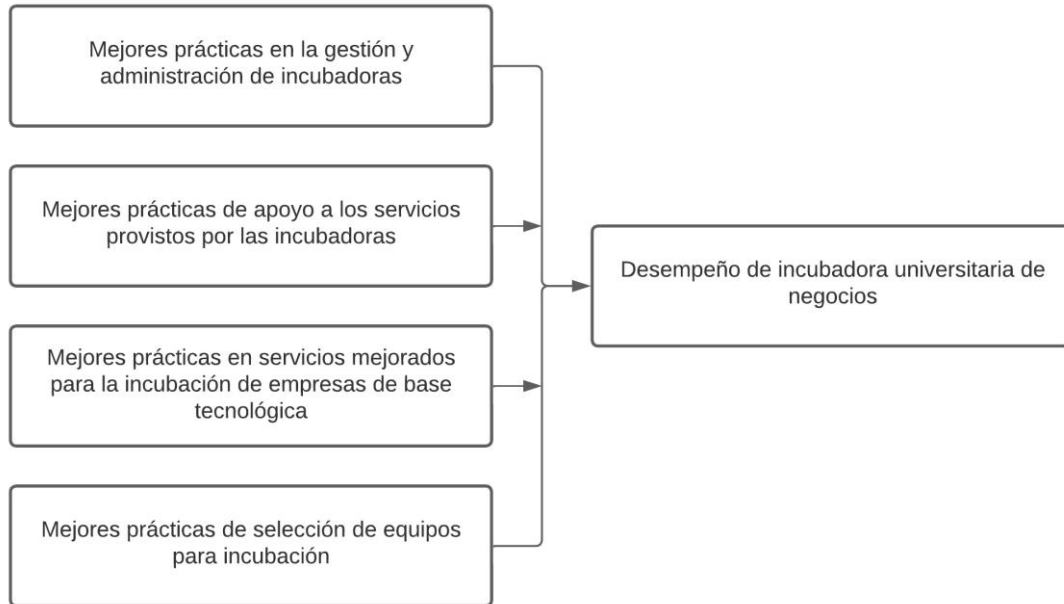
En otra línea está el modelo de Yamockul *et al.* (2019), el cual se origina en una investigación realizada en Tailandia con 63 incubadoras universitarias de negocios. Es un trabajo de corte cuantitativo y diseño semiexperimental. Se aplicó un estadístico de correlación de variables que vinculaba los cuatro constructos del modelo con la variable independiente, “desempeño de la incubadora universitaria de negocios”. Los resultados demostraron que existe una correlación positiva entre las cuatro variables dependientes y la variable independiente. En este modelo, se pone énfasis en la importancia de la gestión interna en el desempeño de los equipos incubados.

Para estos autores, las mejores prácticas de gestión incluyen tener una visión, una misión, objetivos y estrategias bien definidos. Asimismo, un proceso de selección de los equipos incubados que garantice equipos estables y enfocados, capaces de dedicarse de manera integral al proyecto. Por otro lado, se señala que es clave tener un programa de seguimiento a los emprendedores mediante una persona que se haga responsable de medir el cumplimiento de los hitos desarrollados por los emprendedores y propuestos por la incubadora. Otro aspecto que merece destacarse es el concepto de sostenibilidad, que parte de entender que la incubadora debe tener la capacidad de generar sus propios ingresos, que cubran sus costos, así como una política de mejora continua de las habilidades de gestión, emprendimiento e innovación del equipo.

En la literatura, se registran más de 20 modelos de incubación. Para efectos de esta investigación, se hizo una selección de aquellos que han tenido mayor repercusión o relevancia en este campo de conocimiento. El modelo de Yamockul *et al.* (2019), por su relación con la gestión estratégica, la gestión, la evaluación y el desempeño, constituye una de las primeras referencias directas al presente trabajo de investigación.

## Figura 7

Modelo de Yamockul et al. (2019)



### 2.2.1 Análisis del proceso de incubación

Los procesos internos que se llevan a cabo en las incubadoras y que forman parte de los modelos de gestión son complejos. En este apartado, se identifican y describen estos procesos a partir del análisis de las tareas y objetivos que se llevan a cabo desde el inicio del proyecto. En la literatura, se reconoce que el proceso de incubación sigue un ciclo que se puede resumir de la siguiente manera: (a) preincubación, (b) incubación y (c) aceleración o postincubación (Bóveda *et al.*, 2015).

La preincubación es la base sobre la cual se construirán los dos procesos siguientes. En la literatura, se la define como la etapa en la que se desarrollan procesos formativos de capacitación, entrenamiento, asesoramiento sobre planes de negocio, pruebas de mercado y venta de productos piloto (Wirsing *et al.*, 2002). El concepto nació en 1997, en el Instituto de Transferencia de Innovación de la Universidad de Bielefeld, Alemania, con el objetivo de ayudar a los académicos a cubrir la brecha existente entre su formación como emprendedores y las demandas de la incubadora. En ese sentido, Voisey *et al.* (2013) sostienen que la preincubación apoya a los empresarios nacientes, mientras que la incubación, a los nuevos negocios. Dickson (2004) complementa lo anterior afirmando que la preincubación es un entorno de riesgo reducido en el que es posible probar los

proyectos de emprendimiento en cuanto a su viabilidad en el mercado antes de que lleguen a la incubadora. En el Perú, se busca que, en la preincubación, el emprendedor defina su idea de negocio y desarrolle un MVP, el cual debe ser validado por los *stakeholders* y por las ventas que logre al final del entrenamiento. Para llegar a este nivel, el emprendedor recibe de la incubadora capacitación, talleres, formación en habilidades empresariales y de emprendimiento, y mentoría. En algunas incubadoras, el proceso de preincubación comienza luego de un proceso de selección riguroso. La mayoría de los modelos de esta fase han sido diseñados a partir de experiencias desarrolladas por incubadoras universitarias en Estados Unidos, Europa o Brasil. En una entrevista exploratoria realizada a una responsable del área de preincubación de una universidad privada de la ciudad de Lima, se señaló que estas experiencias se tomaron inicialmente como referencia y que, con el tiempo, por ensayo y error, han terminado personalizadas (A. Rivas, comunicación personal, 13 de mayo de 2020). Sin embargo, vale la pena aclarar que el concepto de preincubación es mucho más reciente que el de incubación. Eso explica por qué hay tan poca literatura al respecto y por qué es, como afirma Dickson (2004), un tema poco estudiado.

Como ya se explicó, su relevancia se sostiene en el hecho de ser la base que ofrece a los aspirantes a empresarios las competencias necesarias para evaluar sus capacidades y proyectos de negocios (Grimaldi & Grandi, 2005), lo que significa que esta etapa es crucial en la formación de las percepciones sobre la iniciativa empresarial y las intenciones de crear una empresa (Krueger, 2007; Stephens & Onofrei, 2012). Asimismo, es una forma barata de fallar y aprender (Wirsing *et al.*, 2002).

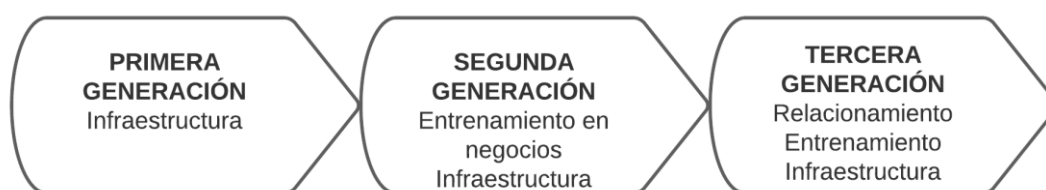
En cuanto al proceso de incubación, este se puede definir como aquel que sale al mercado por primera vez en un proceso de iteración (Bóveda *et al.*, 2015). Esto es posible gracias a que se cuenta con un plan de negocios y un MVP construido en la fase anterior. Este proceso puede durar entre 12 y 24 meses, aunque en algunos casos podría tomar hasta tres años. A lo largo de este tiempo, el emprendedor interactúa de una manera más estrecha con los mentores y asesores expertos, potencia sus conocimientos, y ajusta su modelo de negocio hasta llegar a un punto de equilibrio que le permita ser sostenible y competitivo. La incubación termina con una graduación que da cuenta de una autonomía para operar de manera independiente.



Para algunos autores, el proceso de incubación ha sufrido una serie de cambios (Bruneel *et al.*, 2012) a partir de los requerimientos de las firmas o proyectos incubados. En ese sentido, se puede hablar de tres generaciones de incubación desde la década de 1980 hasta la actual. Se ha pasado de la idea de la primera generación, que entendía la incubación como únicamente el acceso a bienes inmuebles donde hacer pruebas o contactos, a una segunda generación, en la que se agrega el entrenamiento intensivo, y a una tercera generación, en la que el mayor valor creado por la incubadora es el que se refiere al relacionamiento que esta es capaz de generar con otros actores como el Estado, la empresa privada, expertos en tecnología o agentes de la banca de inversión o fondos de capital.

### Figura 8

*Evolución de la propuesta de valor ofrecida por la incubadora*



Nota. Elaborado a partir de Mrkajic (2017).

En estos aproximadamente 40 años que tiene la incubadora como institución, se ha ido dejando de lado el apoyo en infraestructura, oficinas y área de trabajo compartido, para pasar al apoyo en entrenamiento, asesoría y relacionamiento intensivo. Esto se aceleró con la pandemia, pues las incubadoras a nivel global, al igual que las universidades, se vieron obligadas a digitalizar sus servicios.

Por último, está la etapa de aceleración, aunque algunos autores prefieren llamarla de postincubación. Este modelo nació en 2005 y tiene como uno de sus máximos exponentes a Y Combinator, fundada por Paul Graham. Se usa el término “aceleración” para hacer referencia a aquellos emprendedores graduados en incubación que reciben asesoría para escalar su emprendimiento a otros mercados internacionales mediante un relacionamiento con aliados estratégicos o acceso a recursos de inversionistas ángeles, que les permitan seguir creciendo en nuevos mercados internacionales (Pauwels *et al.*, 2016). En la literatura, algunos autores aún consideran la aceleración como un modelo de incubación

de última generación (Wise & Valliere, 2014), aunque esto está cambiando paulatinamente con la publicación de nuevos trabajos sobre aceleradoras (Polo García-Ochoa *et al.*, 2020).

### **2.2.2 La incubadora: tipos y formas de evaluación**

La nueva realidad volátil, incierta, compleja y ambigua a la que se enfrentan las empresas, las obliga a medir con regularidad sus indicadores de desempeño, para saber si están cumpliendo con sus objetivos propuestos. En ese sentido, se puede hablar de la evaluación como un proceso que forma parte de la gestión, pues, gracias a la información generada por la evaluación, la organización puede tomar decisiones gerenciales y resolver problemas.

Mas-Verdú *et al.* (2015) consideran a la incubadora de negocios universitaria como uno de los instrumentos más utilizados para promover el desarrollo local, regional o nacional mediante la generación de nuevos modelos de negocios. Ese es el motivo por el cual este tipo de organizaciones cuenta con apoyo del Estado a través de sus diferentes instancias. También explica por qué han sobrevivido desde la década de 1950 y se han expandido a un gran número de países. En 2012, había más de 7000 incubadoras en todo el mundo (Torun *et al.*, 2018), y Estados Unidos y China eran dos de los países con el mayor número. En 2022, las cifras del Gobierno chino señalan que hay aproximadamente 13 000 incubadoras solo en el gigante asiático (Hu *et al.*, 2023). Su expansión se produjo gracias al apoyo financiero de diversos *stakeholders*, entre los que destacó el Estado, cuya participación, mediante organismos promotores del emprendimiento y la innovación, propició la consolidación de este modelo en Estados Unidos, Europa, Asia, Oceanía y Latinoamérica (González, 2017). Actualmente, esta inversión del Estado en las incubadoras universitarias demanda una evaluación de su desempeño. Se necesita saber cómo y en qué medida las incubadoras ayudan a los proyectos incubados nacientes a sobrevivir y a crecer (Hong & Lu, 2016). Por lo tanto, la gestión y evaluación de su desempeño se convierte en un proceso importante para garantizar el acceso a fondos públicos y privados que les permitan continuar con sus tareas de entrenamiento, acompañamiento y vinculación con actores clave (Tavoletti, 2013). No obstante, la medición de su desempeño es un reto para gestores e investigadores debido a varios

factores, uno de los cuales es la heterogeneidad de estas organizaciones, que hace difícil la creación de un modelo único de evaluación.

Actualmente existen incubadoras abiertas, cerradas, especialistas, generalistas, virtuales, presenciales, sectoriales y tecnológicas, sin fines y con fines de lucro, universitarias y privadas, y un largo etcétera, de lo que dan cuenta Messeghem *et al.* (2018). Algunas de estas organizaciones difieren en sus metodologías, públicos y objetivos, lo que explica por qué no se ha podido establecer un modelo único de evaluación del desempeño (Dhochak *et al.*, 2019). Además, no existe consenso entre los investigadores sobre qué constituye la eficacia en la esfera de la incubación de empresas y cómo medirla, como afirman Mian (desde 1996) y Rogova (2014), quien señala que el problema de la evaluación persiste y que además no existe una metodología común para la evaluación.

Según la investigación desarrollada por Theodorakopoulos *et al.* (2014), el problema radica en los diversos criterios de éxito que las incubadoras utilizan para evaluar su desempeño. Esto se debe a los diferentes tipos de evaluación que se llevan a cabo en este campo, como se sostiene en la presente investigación. Ello se explica porque se trata de un área joven de conocimiento de orientación multidisciplinaria, cuya diversidad teórica es una señal de su historia reciente. A continuación, se presenta una revisión sistemática de la literatura sobre modelos de evaluación del desempeño de las incubadoras de negocios, con el propósito de identificar las principales temáticas investigadas, las metodologías y los diseños de investigación utilizados, los últimos hallazgos, y recomendaciones para futuras investigaciones. Buena parte de esta revisión ha sido publicada previamente en la revista indexada (Scopus Q4, llamada Estudios Gerenciales), *Journal of Management and Economics for Iberoamerica* (Flores-Bueno & Jerez, 2023).

### **2.3 Modelos de Evaluación: Una Revisión Sistemática de la Literatura**

Como ya se mencionó, desde su aparición como fenómeno global, no se ha logrado consensuar un modelo de evaluación único para las incubadoras universitarias ni unificar criterios para el desarrollo de instrumentos o métricas. Existen varias perspectivas para evaluarlas (Hackett & Dilts, 2004). Muchas de las evaluaciones existentes se centran en los resultados finales, antes que en el desempeño de la organización. Tal es el caso de las incubadoras alemanas, donde las evaluaciones se han realizado sobre la base de cuatro objetivos principales que toda incubadora tiene en común a pesar de las diferencias

locales o regionales: (a) apoyo a nuevos emprendimientos, (b) creación de fuentes de empleo, (c) incremento de la tasa de transferencia de tecnología y (d) facilitación de la innovación (Schwartz & Göthner, 2009). A partir de estos objetivos, los criterios utilizados con mayor frecuencia en Alemania han sido los siguientes: (a) la creación de puestos de trabajo, (b) el aumento de las ventas y (c) el desarrollo de patentes (Colombo & Delmastro, 2002).

Con el fin de tener un panorama más claro, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura referida a la evaluación del desempeño de las incubadoras de negocios. Para ello, se siguió el protocolo de rigurosidad Prisma 2020 (Page *et al.*, 2021). A partir de la definición de los criterios de inclusión y exclusión de las fuentes consultadas, se utilizó el diagrama de flujo de cuatro fases y lista de verificación de 27 ítems de Prisma 2020 (Figura 9). La utilización de Prisma 2020 fue un componente esencial en esta revisión sistemática realizada mediante una metodología transparente que reduce la arbitrariedad o sesgo al extraer y utilizar los datos. Como señalan Moher *et al.* (2015), su uso permite anticiparse a los problemas propios de este tipo de investigación. En este trabajo, se validaron los ítems de Prisma 2020 relacionados con la información administrativa, la introducción y el método. Este último contempla los criterios de elegibilidad de los datos a partir de filtros de inclusión y exclusión. Asimismo, la selección de las fuentes de información, que en este caso fueron las bases de datos indexadas de Scopus y Web of Science en la categoría de artículos científicos publicados en inglés. En cuanto a la estrategia de búsqueda, se utilizó la ecuación descrita en la Tabla 1. Para el análisis de los resultados, se empleó una hoja de cálculo en Google Docs, y para la graficación, el programa Tableau, versión 2022. Por último, los riesgos de sesgo fueron declarados en las limitaciones de la investigación.

Dos de los trabajos más significativos consultados para esta investigación antes de la revisión sistemática fueron los de Mian, Lamine y Fayolle (2016) y Albort-Morant y Ribeiro-Soriano (2016). Sarfraz Mian es el investigador más citado en estudios referidos a incubadoras de negocios y evaluación del desempeño: dos de sus artículos aparecieron en los dos primeros lugares en cantidad de citación en una búsqueda preliminar que se hizo utilizando las palabras “*assessing*” y “*business incubators*” en las bases bibliométricas Scopus y Web of Science. De otro lado, está el trabajo de Albort-Morant y Ribeiro-Soriano, uno de los pocos estudios bibliométricos que se registran en la

literatura en esta ventana de tiempo, que va de 1985 a 2015, y que describen metodologías, líneas de investigación y una evolución histórica de las incubadoras en general. Aunque estos trabajos no se centran en el análisis de la evaluación del desempeño, sí constituyen un punto de partida para entender cómo se ha abordado el tema de las incubadoras universitarias de negocios desde la investigación científica.

La presente investigación tiene como objetivo continuar con el análisis de los mismos temas de estos dos trabajos precedentes, pero centrándose en la evaluación del desempeño bajo la metodología Prisma 2020 en el periodo 2015-2021. Es decir, se busca articular una visión histórica en la investigación en este campo. Sus criterios de inclusión y exclusión se homologaron con los artículos previos, que van de 1985 a 2015 El objetivo y aporte de la presente revisión sistemática es analizar la literatura centrándose en identificar cómo se mide actualmente el desempeño en las incubadoras de negocios, qué enfoques de investigación se utilizan, qué hallazgos configuran las nuevas líneas de investigación y, por último, qué lentes teóricos utilizan los investigadores actuales.

### 2.3.1 Estrategia de búsqueda

Se pueden reconstruir las cadenas de búsqueda con las que se inició la tarea utilizando los operadores booleanos (Kitchenman *et al.*, 2010). En este caso, se emplearon las expresiones booleanas AND y “” (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Cadenas de búsqueda en Scopus y WoS*

Cadena de búsqueda en Scopus	Cadena de búsqueda en WoS
Total: 115 articles Date: Jan 31th, 2021 (TITLE-ABS-KEY (“Business incubators”) AND TITLE-ABS-KEY (“performance”) OR TITLE-ABS-KEY (“effectiveness”)) “AND PUBYEAR > 2010 AND (LIMIT-TO (SRCTYPE , “j”)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , “ar”)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , “English”))”	Total: 142 articles Date: Jan 31th, 2021 (“Business incubators”) AND TEMA: (“performance”) OR TEMA: (“effectiveness of Business incubators”) “Refinado por: IDIOMAS: (ENGLISH) AND TIPOS DE DOCUMENTOS: (ARTICLE) AND ÍNDICE DE WEB OF SCIENCE: (WOS.SSCI OR WOS.SCI) Periodo de tiempo: 2010-2021. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI.”

La búsqueda inicial se llevó a cabo en un rango de 11 años (2010-2021), pero luego solo se consideraron los resultados de 2015 a enero de 2021, bajo el criterio de continuidad con respecto a los trabajos de Mian *et al.* (2016) y Albort-Morant y Ribeiro-Soriano (2016). La metodología para seguir los criterios de calidad fue la siguiente:

- Paso 1. Se utilizaron dos bases de datos, Scopus y Web of Science, debido a que son indexadas y revisadas por pares, lo que permite asegurar un nivel de rigurosidad y confiabilidad mayor que el de la literatura gris o aquella que no pasa por una revisión de pares. Para centrarse en el campo de estudio analizado, se eligieron tres palabras clave: *business incubators*, *performance* y *effectiveness*. Estos términos se buscaron en títulos, resúmenes y palabras clave de cada artículo. De esta búsqueda, realizada el 31 de enero de 2021, emergieron 257 artículos (115 en Scopus y 142 en WoS). Luego, se establecieron criterios de exclusión.
- Paso 2. Se analizaron los 257 artículos a partir del llenado de los datos en una hoja de cálculo (se puede revisar en la siguiente dirección: <http://Bit.ly/3tUCFSS>). Ello permitió detectar 52 artículos repetidos. Luego, se procedió a leer todos los resúmenes, introducciones y palabras clave para aplicar los criterios de inclusión y exclusión.

### **2.3.2 Criterios de inclusión y exclusión**

Prisma 2020 (Page *et al.*, 2021) ofrece un protocolo transparente que se aplica en revisiones sistemáticas de la literatura en cuatro pasos: (a) identificación de la investigación en bases de datos, (b) revisión de los resúmenes, (c) lectura a texto completo y, por último, (d) criterios de elegibilidad.

A nivel metodológico, los criterios de elegibilidad definidos por los criterios de inclusión y exclusión, origen de la fuente de información de esta investigación, son: los artículos no son reseñas de libros ni capítulos ni artículos emergentes ni artículos de congresos. Asimismo, solo se buscaron artículos publicados en inglés que tuvieran en el título, en el resumen o en las palabras clave, los términos “*business incubators*” AND *performance* AND *effectiveness*. Esta revisión se centra en la evaluación del desempeño. Para los criterios de inclusión y exclusión, véase la Tabla 2.

**Tabla 2***Criterios de inclusión y exclusión*

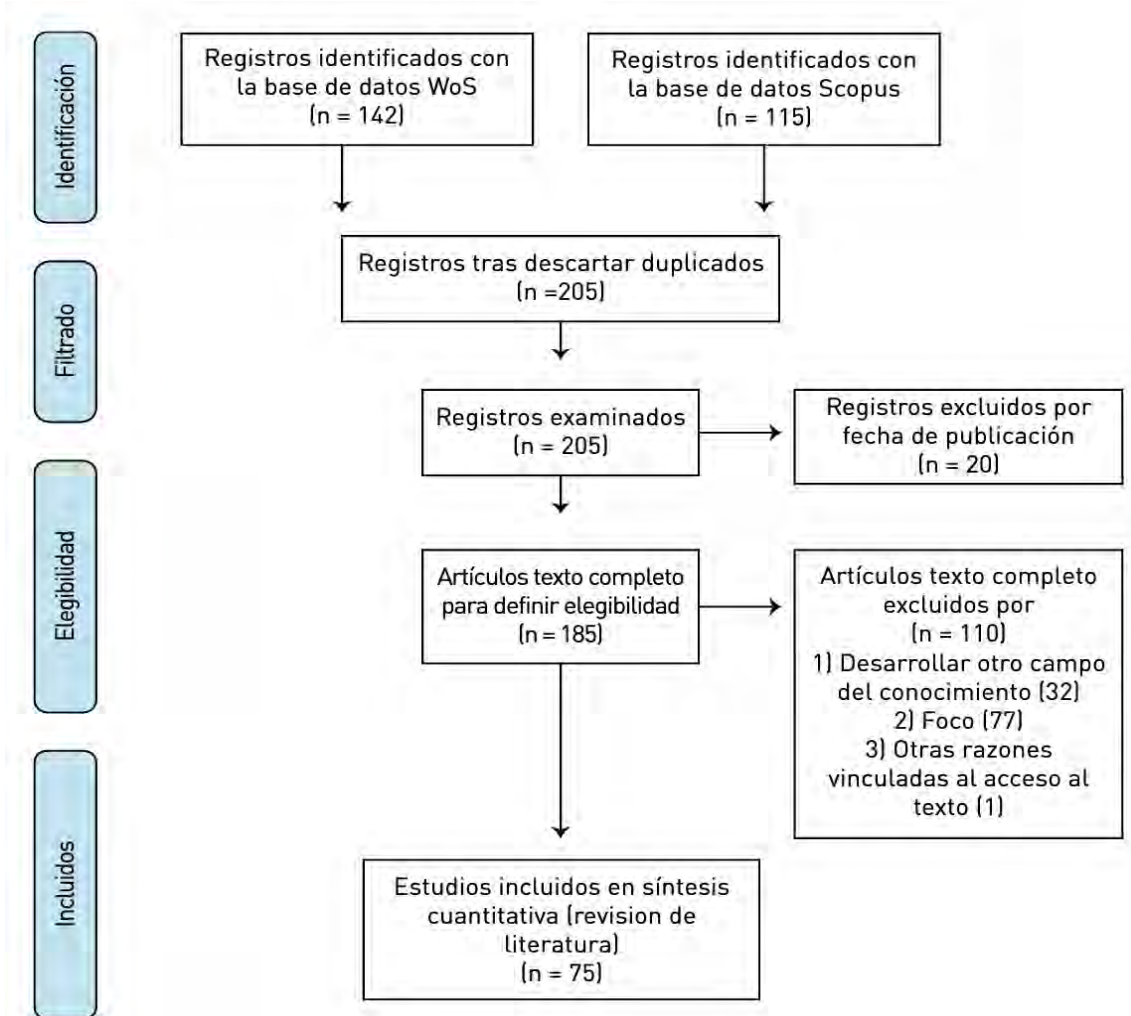
Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Estudios sobre evaluación del desempeño de incubadoras de negocios en las bases de datos WoS y Scopus.	Estudios que no están relacionados con modelos de evaluación del desempeño de incubadoras universitarias.
Artículos científicos.	Documentos que provienen de capítulos de libro o en prensa y que consisten en informes, series, libros.
Artículos publicados en revistas científicas indexadas.	Artículos no publicados en el periodo 2015 – enero de 2021.
Artículos publicados en el periodo 2015 – enero de 2021.	
Artículos seleccionados a partir de palabras clave en Scopus ( <i>business incubators, performance, effectiveness</i> ) y en WoS ( <i>business incubators, performance, effectiveness in business incubators</i> ).	

En cuanto a los procesos de selección y de recogida de datos, tras eliminar los artículos repetidos, quedaron un total de 205, de los cuales se eliminaron 20 que no cumplían con el criterio del periodo de estudio, de 2015 a enero de 2021. Finalmente, quedaron 185 artículos, de los cuales se eliminaron 110 debido a que no se ajustaban a los criterios de inclusión. Para esto, se trabajó con la alineación a la pregunta de investigación. Esto dio un total de 75 artículos (Figura 9). Los textos excluidos se desestimaron por no ajustarse a los criterios establecidos. Finalmente, después de aplicar los criterios de calidad, se seleccionaron 75 artículos para ser analizados a texto completo (Tabla 3).



**Figura 9**

*Prisma 2020, diagrama de flujo: identificación, filtrado, elegibilidad e inclusión*



### 2.3.3 Resultados

En esta revisión sistemática, el tema de la evaluación del desempeño en las incubadoras resulta un problema para los investigadores debido a las múltiples formas de evaluar. Grimaldi y Grandi (2005) señalan que existen varios tipos de incubadoras. M'Chirgui *et al.* (2018) afirman que esto ha dado pie a la aparición de tres formas de evaluar. La primera es aquella en la que se evalúa el impacto de la incubadora en la economía local a partir del número de puestos de trabajo generados, o el número de emprendimientos que sobreviven tras la graduación. La segunda consiste en analizar los procesos internos e identificar los factores claves detonantes del éxito emprendedor (Bergek & Norrman, 2008; Mian, 1996, 1997; Ratinho & Henriques, 2010; Voisey *et al.*, 2006). La tercera



línea es la evaluación comparativa entre incubadoras o firmas incubadas (Barbero *et al.*, 2014; Ferguson & Olofsson, 2004;); en este caso, se compara el desempeño de las incubadoras de distintas regiones geográficas o equipos incubados que pasan por una incubadora con el de aquellos que no. A estos tres modos de evaluar presentes en la literatura se agregaron cuatro categorías más, a partir de los artículos encontrados en esta revisión. Así, las categorías propuestas en esta investigación son siete: (1) evaluación de la gestión de procesos (la cual está en la línea de los factores de éxito), (2) evaluación comparativa entre incubadoras, (3) evaluación de resultados de salida (que se condice con la evaluación de impacto en la economía local), (4) evaluación del impacto que tienen las redes externas en el proceso de incubación, (5) evaluación del aprendizaje en la incubadora, (6) evaluación psicológica del incubado a partir del constructo autoeficacia o intención emprendedora, y (7) evaluación de la literatura, relacionada con las revisiones sistemáticas elaboradas al respecto. Para analizar cómo se ha desarrollado esta actividad en el periodo de análisis, se puede ver la Tabla 3 y cotejar los tipos de evaluación con citas representativas de los diferentes trabajos.

**Tabla 3**

*Tipos de evaluación y descripción de las líneas de investigación*

Cita representativa	Tipo de evaluación
A pesar de la popularidad de las incubadoras en la literatura y en la práctica, pocos estudios se han centrado en las incubadoras sostenibles en general o, más concretamente, en los procesos que garantizan un flujo constante de inquilinos. Por ello, este trabajo investiga cómo las incubadoras sostenibles garantizan su flujo de inquilinos, cómo organizan sus actividades y si el entorno de la incubadora afecta a la captación de inquilinos. Se ha utilizado un enfoque de estudio de caso para generar una comprensión de los procesos de selección y reclutamiento, así como la influencia de los entornos externos en la incubadora. (Bank <i>et al.</i> , 2017)	Evaluación de la gestión de procesos
Sostenemos que al evaluar el rendimiento de las empresas de las incubadoras, deberíamos prestar más atención a su crecimiento y a su capacidad para superar las dificultades críticas. Evaluamos el desempeño de las empresas incubadas en dimensiones como la propiedad intelectual generada, el capital de riesgo recaudado y las graduaciones. (Hong & Lu, 2016)	Evaluación de resultados finales

<p>A pesar de que nuestro estudio se basa en un estudio de casos de dos países, Israel y Australia, que han implementado modelos de incubadoras muy diferentes, encontramos puntos en común entre los flujos de conocimiento en estos dos modelos de incubadora. En primer lugar, las incubadoras no están contribuyendo activamente a la transferencia tecnológica desde las universidades, sino que utilizan sus recursos; en segundo lugar, que los incubados y los graduados interactúan positivamente. Y, en tercer lugar, ambos modelos de incubación muestran una prestación de servicios similar a los inquilinos. (Rubin <i>et al.</i>, 2015)</p>	<p>Evaluación comparativa</p>
<p>Las incubadoras de negocios han evolucionado gradualmente para centrarse cada vez más en el desarrollo de redes internas y externas. Sin embargo, la bibliografía existente indica que, a pesar de la importancia y el papel de la cooperación dentro de estas redes, pocos son los estudios que las exploran y analizan cómo influyen en el desempeño y desarrollo de los incubados. Basándonos en las teorías de las redes sociales y del aprendizaje organizativo, analizamos el papel del aprendizaje empresarial (exploratorio y de explotación) en relación con las redes internas y externas. (Wu <i>et al.</i>, 2020)</p>	<p>Evaluación de las redes externas</p>
<p>En este estudio se ha aplicado y evaluado un modelo de aprendizaje propuesto a través de una experiencia en una incubadora de negocios de base tecnológica. Los resultados de la evaluación muestran que este modelo puede mejorar la comprensión, experiencia y motivación para convertirse en empresarios. (Hurriyati <i>et al.</i>, 2018)</p>	<p>Evaluación del aprendizaje</p>
<p>Tomando como referencia los modelos de emprendimiento basados en la relación creencias-actitudes-intención (Shapero &amp; Sokol, 1982), esta investigación examina el efecto que tiene el rendimiento de la incubadora durante la fase de preincubación sobre las intenciones emprendedoras y sus antecedentes. (Giordano Martínez <i>et al.</i>, 2018)</p>	<p>Evaluación psicológica del incubado</p>
<p>En este artículo revisamos sobre incubación a principios de los años setenta y reflexionamos sobre el prolífico crecimiento de la investigación y la práctica de la incubación, así como sobre los nuevos retos que se avecinan para la próximos años. (Galbraith <i>et al.</i>, 2021)</p>	<p>Evaluación de la literatura</p>

La primera categoría es la evaluación de la gestión de procesos. Cuantitativamente, esta es la más significativa y no se reduce solo a analizar los indicadores financieros de salida,

ni a la comparación con grupos de control que no pasan por las incubadoras. Para quienes siguen esta línea de investigación, es crucial investigar y entender cuáles son los factores críticos de éxito para, a través de la gestión interna, alinearlos con los objetivos de la incubadora. Los autores que llevan a cabo este tipo de evaluación son 30 en esta revisión. Esta tradición proviene de autores como Mian (1996); Vanderstraeten y Matthyssens (2012); Voisey *et al.* (2006); Bergek y Norrman (2008); Ratinho y Henriques (2010); y Souza *et al.* (2015).

En esta revisión, un ejemplo es el trabajo de Theodoraki, Messeghem y Rice (2018), en el que analizan cómo el rendimiento de una incubadora de negocios puede mejorar si se entienden el concepto de ecosistema sostenible y las tres dimensiones de la teoría del capital social (relacional, cognitiva y estructural). Es decir, mejorar la confianza entre los miembros del ecosistema, compartir objetivos comunes y garantizar una estabilidad. Todo esto tiene una incidencia en el desempeño. Otro trabajo en la misma línea es el de Fukugawa (2018), quien llega a la conclusión de que los factores físicos de las incubadoras, como el tamaño y la ubicación, no tienen un impacto en el rendimiento. Este último se relaciona sobre todo con factores claves como los recursos humanos. Es decir, el trabajo de mentores y gestores con experiencia, la selección de equipos incubados y expertos asesores con dominio técnico, los cuales crean valor e incrementan el buen desempeño. Por último, para cerrar esta ronda de ejemplos, se puede mencionar el trabajo de Rakthai *et al.* (2019), quienes estudian los factores relacionados con el desempeño de los incubados en incubadoras universitarias de Tailandia. Los factores clave que identifican son (a) la orientación al liderazgo, (b) la orientación empresarial, (c) la capacidad de creación de redes y (d) la capacidad de innovación.

Desde el campo de la gestión estratégica, también hay una línea de investigación que poco a poco se abre paso en los estudios relacionados con factores claves de éxito. Nos referimos a los trabajos que utilizan un instrumento propuesto por Kaplan y Norton (1996) conocido como *balanced scorecard* (BSC) o cuadro de mando integral. Este permite una evaluación del desempeño que no se reduce solo a medir los aspectos financieros al final de un periodo, sino que analiza cuatro áreas de la organización: (a) aprendizaje organizacional, (b) procesos internos, (c) satisfacción del cliente y (d) gestión financiera. Para medir estas dimensiones del desempeño, se establecen objetivos en el mapa estratégico mediante una relación causa-efecto. Así, la organización que aprende

más, mejora sus procesos, lo que se traduce en una mejora en la satisfacción de los clientes, y esto finalmente genera un mayor rendimiento financiero o creación de valor social, en el caso de organizaciones sin fines de lucro. De ese modo, el *balanced scorecard* mide el desempeño sobre la base de los objetivos estratégicos definidos al inicio del proceso. Algunos trabajos encontrados en esta revisión que van en esta línea son los de Messeghem *et al.* (2018), Rakthai *et al.* (2019) y Gozali *et al.* (2020). Estos tres, junto con otros publicados con anterioridad a 2016, representan una tendencia interesante por analizar en este campo de la evaluación del desempeño de las incubadoras desde la gestión estratégica.

En una segunda línea de investigación están los artículos que analizan los indicadores económicos al final del proceso, tales como el número de puestos de trabajo creados por las firmas incubadas, la tasa de supervivencia de los proyectos o el crecimiento del volumen de ventas de los emprendedores incubados. En esta revisión, se encontraron 15 trabajos en esta línea. En ellos, la lógica es el *outcome* (resultado) y su relación con la dinamización de las economías locales o regionales a partir de su incidencia. Aquellas incubadoras que generan mejores resultados finales son mejor evaluadas y, por tanto, son las que reciben mayores fondos de financiamiento para continuar con esta tarea. Este tipo de investigación tiene sus antecedentes en los trabajos de Allen y McCluskey (1990) y de Chan y Lau (2005), entre otros. La diferencia entre este tipo de evaluación y el primero es que se trata de una evaluación sumativa que no permite identificar áreas de mejora en la gestión o buenas prácticas en una parte del proceso interno de la incubación conocida como “caja negra”.

En cuanto a la evaluación comparativa, solo se encontraron nueve trabajos. En estas investigaciones, se evalúa la incubadora a partir de una comparación de la diferencia en el desarrollo y éxito de las firmas incubadas y aquellas que no pasan por una incubadora, o en el desempeño de dos incubadoras de diferentes regiones o países. A partir de estas comparaciones, se busca determinar cuál es el valor que crea la incubadora. Algunos autores que han optado por esta modalidad en el pasado son Siegel *et al.* (2003) y Barbero *et al.* (2014), entre otros. Los resultados de estas investigaciones no generan consenso en la comunidad científica, pues hay autores que plantean que la incubadora no contribuye de manera significativa en la creación de valor para los incubados, como Schwartz (2013), mientras que otros presentan resultados más alentadores (Hong *et al.*, 2019).

La literatura desarrollada sobre la evaluación comparativa es amplia. Algunos trabajos de esta revisión que se alinean con esta categoría son los siguientes: Rubin *et al.* (2015); Stokan *et al.* (2015); Lasrado *et al.* (2016); y Dvouletý *et al.* (2018).

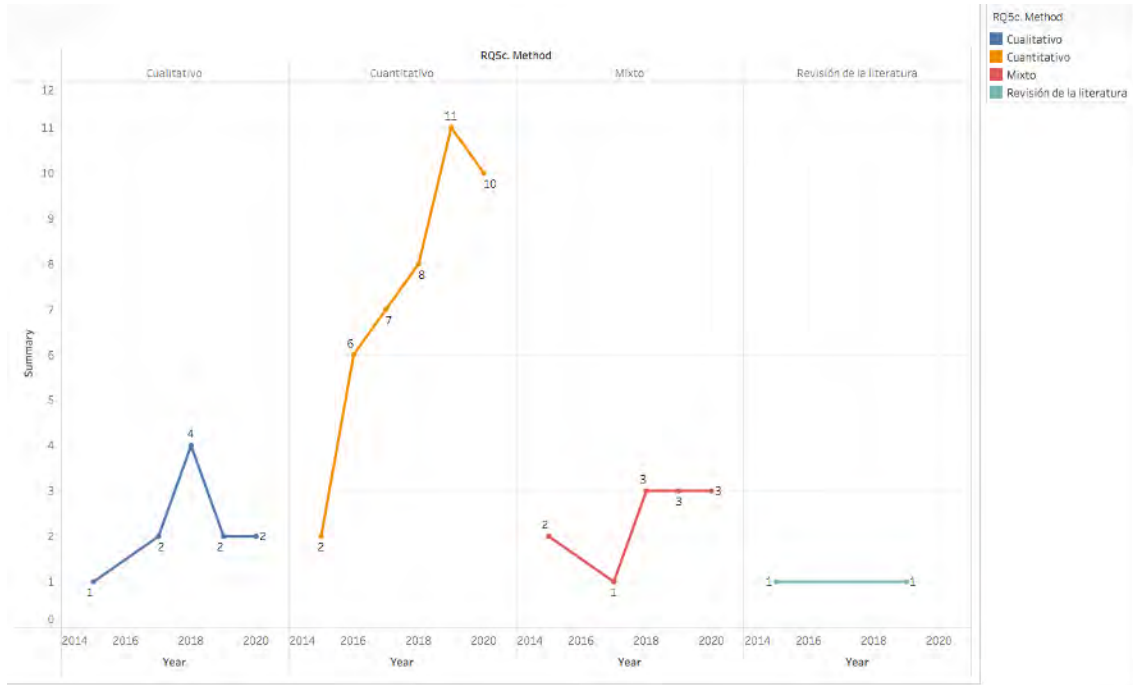
En cuanto a la evaluación de la incidencia de las redes externas en la incubación, se encontraron ocho trabajos. La producción de este tipo de artículos data de los años 2019 y 2020. Dos ejemplos son los artículos de Wu *et al.* (2020b) y Kiran y Bose (2020). El primero analiza, por medio de una regresión múltiple, la relación entre las redes internas y externas a la incubadora y el desempeño de las firmas incubadas expresado en crecimiento empresarial. El segundo, mediante el uso del PLS-SEM, busca analizar la correlación múltiple de cuatro variables (redes, desempeño, facilidades que ofrece la incubadora y enlace con la universidad). A través de un modelo de relación entre variables, se puede validar el tamaño del efecto que existe entre ellas utilizando ecuaciones estructurales. En otras palabras, se establece una forma de medir cómo una variable afecta a otra mediante una serie de cálculos y análisis. Su valor radica en las implicancias que puede tener en los gestores y los hacedores de políticas públicas, al asignar recursos.

En cuanto a los otros tipos de evaluación (del aprendizaje, psicológica o de la literatura), se puede decir que cuantitativamente no son significativos. El número máximo de artículos por categoría es de tres, y en los dos primeros casos llega solo a dos.

De los 75 artículos, se encontró que 44 declaran el uso del enfoque cuantitativo; 12, del enfoque mixto; 11, del enfoque cualitativo; 6 no reportaron esta información; y 2 son revisiones de la literatura.

**Figura 10**

*Métodos utilizados en el campo de la incubación y crecimiento del número de publicaciones con enfoque cuantitativo*



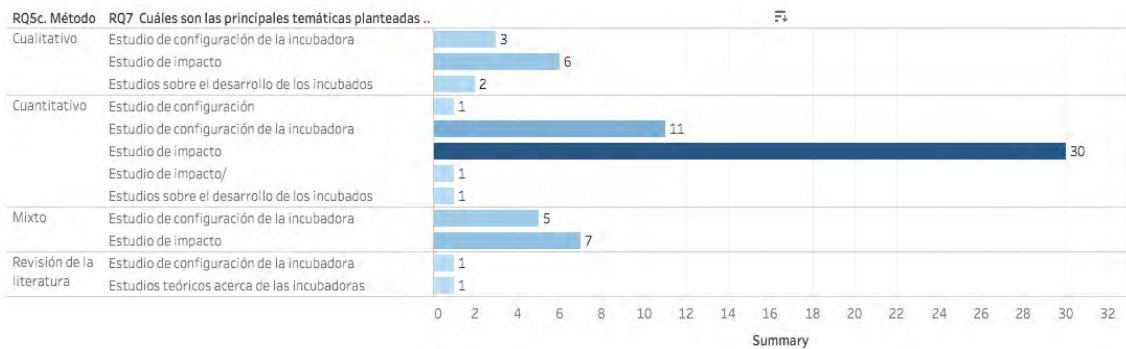
Queda claro, en la Figura 10, el crecimiento que ha tenido la investigación cuantitativa de 2014 a 2020. Esto se condice con las investigaciones relacionadas con factores críticos de éxito, en las que se hace uso de la estadística mediante regresiones, correlaciones o modelos de relación de variables. En cuanto al diseño de la investigación, son pocos los artículos que declaran esta información. De aquellos que sí lo hacen, hay 11 cuasiexperimentales, 8 estudios de caso y 2 estudios de casos múltiples. Todavía hay muy poca investigación longitudinal (2).

Los hallazgos son tan variados que se decidió usar las cinco líneas temáticas propuestas por Hackett y Dilts (2004) sobre investigaciones acerca de incubadoras: (a) estudios sobre el desarrollo de incubadoras, (b) estudios de configuración de incubadoras, (c) estudios de impacto en el proceso de incubación, (d) estudios teóricos acerca de la incubación y (e) estudios teóricos acerca de las incubadoras. Se trabajó con esta clasificación por la relevancia e influencia seminal de los autores en este campo del conocimiento.

Se encontró que, de los 75 artículos analizados, la temática relacionada con estudios de impacto es la que más destaca (30 estudios) (Figura 11).

**Figura 11**

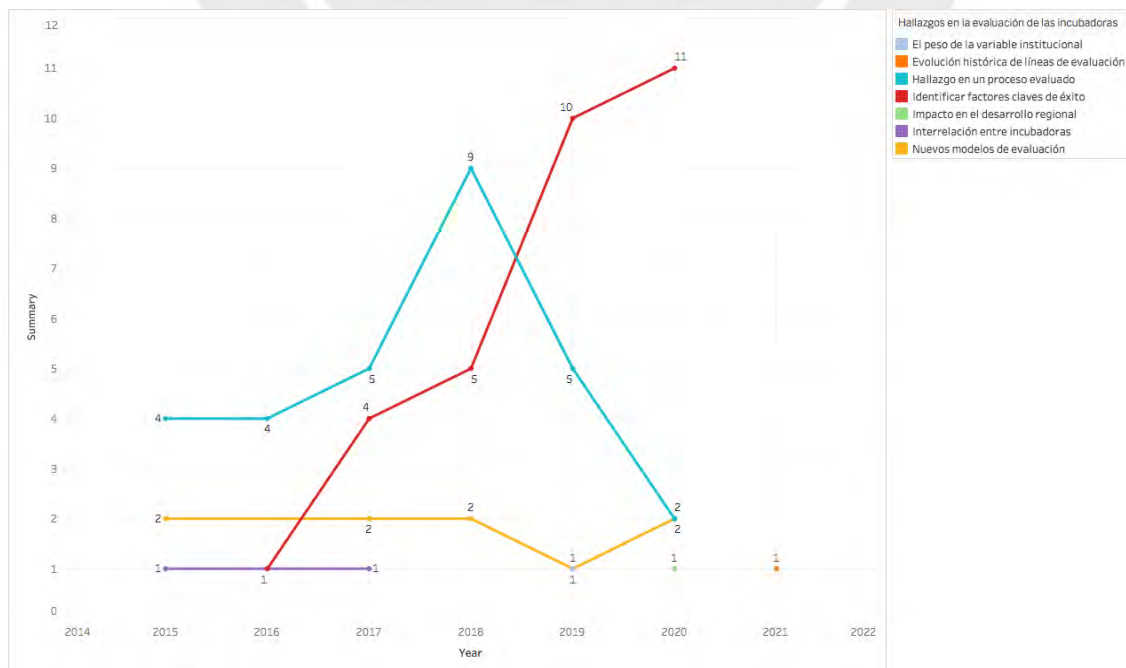
*Relación entre el uso del enfoque cuantitativo y la categoría estudios de impacto*



A partir de un análisis, se puede afirmar que en la categoría estudios de impacto hay una subcategoría referida a investigaciones que buscan identificar los factores críticos de éxito (*critical success factors* o CSF) en las incubadoras. Un ejemplo es el trabajo de Lose y Tengeh (2016) en Sudáfrica, que da cuenta de la relación entre los servicios prestados por la incubadora y el desarrollo de los proyectos incubados. Los estudios de los CSF y el uso de la estadística para investigaciones de corte cuantitativo han aumentado en el periodo 2015-2020. En 2017, el número de publicaciones en esta categoría aumentó a 4; en 2018, a 5; en 2019, a 10; y en 2020, a 11 (Figura 12).

**Figura12**

*Principales líneas de investigación e incremento de artículos referidos a CSF*



El incremento de la línea roja que analiza los factores de éxito deja en claro que esta es la tendencia de investigación en este campo de 2015 a 2020.

Por otro lado, Alegre *et al.* (2017) explican, en su artículo “Organized chaos: Mapping the definitions of social entrepreneurship”, que, siguiendo el pensamiento del padre del positivismo, Augusto Comte (1798-1857), las ciencias progresan a través de diferentes etapas de desarrollo, concepto que se conoce como “jerarquía de las ciencias”. En la base de la jerarquía están aquellas ciencias en las que hay un bajo nivel de consenso sobre la teoría y los métodos, mientras que en la cima están las ciencias con un alto nivel de consenso en la teoría, los métodos y la capacidad para hacer predicciones verificables. Identificamos que el estudio del desempeño de las incubadoras de negocios todavía se encuentra en la base.

Luego de analizar los 75 artículos publicados en el periodo en estudio, se encuentra que la lista de teorías utilizadas es larga, y que 45 trabajos no declaran o reportan el uso de una teoría como marco de referencia. El resto declara una amplia multiplicidad de teorías, lo que deja entrever un bajo nivel de consenso dentro de la comunidad de investigadores. La más citada (en nueve artículos) es la teoría de recursos y capacidades, cuyos antecedentes se remontan al trabajo de Barney (1991), en el que plantea que las organizaciones, para poder diferenciarse y ser más competitivas en el mercado, deben hacer un uso estratégico de sus recursos tangibles, intangibles, humanos y físicos, tanto tecnológicos como organizativos, lo que constituye la base de su ventaja comparativa.

Debe señalarse que, aun cuando es aconsejable trabajar en lo fundamental con una sola teoría, en la práctica algunos investigadores se valen en sus estudios de hasta de tres teorías diferentes, dada la complejidad de los problemas. Otras teorías que aparecen de manera no significativa son: la teoría del *benchmarking* (1), la teoría ecológica (1), la teoría estratégica horizontal (1), la teoría del capital humano (1), la teoría del capital social (1), la teoría neoclásica del crecimiento (1), la teoría de las redes (1), la teoría de la dependencia de los recursos (1), la teoría del capital psicológico (1), la teoría de los sistemas de innovación regional (1), la teoría del crecimiento endógeno (1), la teoría del comportamiento planeado (1), la teoría de la creatividad individual (1), la teoría de las opciones reales (2) y la teoría de las capacidades dinámicas (3). A diferencia de ellas, la teoría de recursos y capacidades (9) ha ido ganando seguidores en los últimos años, lo



mismo que la teoría de la contingencia (6). Al analizar este panorama, queda claro que crear un mayor nivel de consenso teórico es un desafío pendiente para los investigadores. Se encontró una gran variedad de artículos sobre evaluaciones, por lo que el presente trabajo se propuso plantear siete categorías, tres de las cuales ya habían sido propuestas con anterioridad por otros investigadores. A partir de estas siete categorías, se puede afirmar que el tipo de evaluación más utilizada en los últimos cinco años es el de la evaluación de la gestión de procesos (35), seguido de la evaluación de indicadores económicos al final de la incubación (15). Mucho más atrás, se encuentran la evaluación comparativa (9) y otros tipos de evaluación, como la de los aprendizajes (2), la incidencia de las redes externas en el desempeño de las incubadoras (8), la evaluación psicológica de los incubados (3) y la evaluación de la literatura de estos temas (3). Estos trabajos, aunque de un número poco significativo, no por eso son menos importantes.

Dentro de la categoría de evaluación de procesos, se identificó el interés por entender los CSF en las incubadoras. Esto se hizo mediante regresiones múltiples o modelos de ecuaciones estructurales que permitan explicar relaciones de variables propuestas en un modelo teórico y predecir su comportamiento e impacto en el desempeño. Este esfuerzo todavía tiene limitaciones, pues no se puede interpolar las buenas prácticas de una incubadora de un continente a otro debido a diferencias culturales e institucionales.

En cuanto a la metodología más utilizada, se puede apreciar que el enfoque cuantitativo (44) ha crecido, con una progresión significativa que ha permitido superar a la metodología de investigación cualitativa utilizada mayoritariamente en las décadas de 1980 y 1990. Este hallazgo se relaciona con el incremento del número de estudios de impacto de CSF, que en esta revisión llega a 30. Respecto a los trabajos cualitativos, todavía tienen presencia los estudios de casos o estudios de casos múltiples. En cuanto a las teorías utilizadas, existe una gran dispersión, pese al esfuerzo de algunos autores, como Maital *et al.* (2008), por construir una teoría unificada. Estos resultados se resumen en la Figura 13.

**Figura 13**

*Marco integrador*

Teorías	Metodología	Objeto de estudio	Tipos de evaluación
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión basada en recursos (9)</li> <li>2. Teoría de la contingencia (6)</li> <li>3. Teoría de las capacidades dinámicas (3)</li> <li>4. Teoría de las opciones reales (2)</li> <li>5. <i>Benchmarking</i> (1)</li> <li>6. Teoría ecológica (1)</li> <li>7. Teoría estratégica horizontal (1)</li> <li>8. Teoría del capital humano (1)</li> <li>9. Teoría del capital social (1)</li> <li>10. Teoría neoclásica del crecimiento (1)</li> <li>11. Teoría de las redes (1)</li> <li>12. Teoría de la dependencia de los recursos (1)</li> <li>13. Teoría del capital psicológico (1)</li> <li>14. Teoría de los sistemas de innovación regional (1)</li> <li>15. Teoría del crecimiento endógeno (1)</li> <li>16. Teoría del comportamiento planeado (1)</li> <li>17. Teoría de la creatividad individual (1)</li> <li>18. No reportan (45)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfoque cuantitativo (44)</li> <li>2. Enfoque mixto (12)</li> <li>3. Enfoque cualitativo (11)</li> <li>4. No reportan (6)</li> <li>5. Revisión sistemática de la literatura (2)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Evaluación del desempeño en incubadoras de negocios universitarias</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Temáticas sobre estudio de incubadoras</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de incubadoras</li> <li>2. Configuración de incubadoras</li> <li>3. Estudio de factores de éxito en el proceso de incubación</li> <li>4. Estudios teóricos acerca de la incubación</li> <li>5. Estudios teóricos acerca de las incubadoras</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de la gestión de procesos</li> <li>2. Evaluación comparativa entre incubadoras</li> <li>3. Evaluación de resultados de salida de los incubados</li> <li>4. Evaluación del impacto que tienen las redes externas en el desempeño de los incubados</li> <li>5. Evaluación del aprendizaje</li> <li>6. Evaluación psicológica del incubado</li> <li>7. Evaluación de la literatura publicada sobre el desempeño de las incubadoras</li> </ol>

## 2.4 Gestión y Evaluación en Incubadoras

En la presente sección, se revisarán los artículos científicos que contengan los términos: gestión, evaluación e incubadoras de negocios, publicados en las bases de datos Scopus y Web of Science de 2015 a junio de 2023. Esto como un complemento del estado del arte elaborado. Para tal efecto, se usó la siguiente cadena de búsqueda.

**Tabla 4**

*Cadena de búsqueda en Scopus y WoS*

Cadena de búsqueda en Scopus	Cadena de búsqueda en WoS
( TITLE-ABS-KEY ( management ) AND TITLE-ABS-KEY ( assessment ) AND TITLE-ABS-KEY ( "Business Incubators" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBSTAGE , "final" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SRCTYPE , "j" ) ) "AND PUBYEAR > 2015-2023 AND ( LIMIT-TO ( SRCTYPE , "j" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ) ) “	(management) (ALL FIELD) AND (assessment) (ALL FIELD) AND (business incubators) (ALL FIELD) “Refinado por: IDIOMAS: ( ENGLISH ) AND TIPOS DE DOCUMENTOS: ( ARTICLE ) AND ÍNDICE DE WEB OF SCIENCE: ( WOS.SSCI OR WOS.SCI ) Período de tiempo: 2015-2023. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI.”

Asimismo, se establecieron los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

**Tabla 5**

*Criterios de inclusión y exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Estudios sobre gestión y evaluación del desempeño de incubadoras de negocios en las bases de datos WoS y Scopus.	Estudios que no están relacionados con gestión y evaluación de incubadoras universitarias.
Artículos científicos publicados en inglés.	Documentos que provienen de capítulos de libro o en prensa y que consisten en informes, series, libros.
Artículos publicados en revistas científicas indexadas en el periodo de 2015 a junio de 2023.	Artículos no publicados en el periodo de 2015 a junio de 2023.

La búsqueda fue realizada el 12 de junio de 2023 y se encontraron 11 artículos en Scopus y 8 en Web of Science. Luego, se eliminaron tres artículos repetidos en WoS y tres, que pese a la ecuación, arrojaron resultados que no se ajustaban a los criterios de búsqueda. El resultado final fueron 13 artículos, de los cuales seis son investigaciones de enfoque cuantitativo, tres de enfoque cualitativo (dos estudios de caso y uno de teoría fundamentada), dos investigaciones de enfoque mixto y dos revisiones sistemáticas de la literatura. Los artículos se registraron en una hoja de cálculo en Google Drive (<https://acortar.link/Xq0rN0>). Luego, se leyeron todos los artículos a texto completo. En cuanto a la temática, se identificó en los 13 textos analizados una significativa presencia de artículos que tienen como objetivo proponer modelos de evaluación de los servicios que ofrece la incubadora. Tal es el caso de Vasin y Gamidullaeva (2015), en el que se propone un modelo de evaluación de la incubadora que describe el efecto de los procesos de gestión y su efectividad. Este trabajo combina la evaluación de las firmas y de la organización. Otro trabajo en la misma línea es el de Gerdri *et al.*, (2021), quienes, a través de un estudio de caso elaborado en Tailandia, desarrollan un marco para la evaluación de las capacidades que permite a la dirección de las incubadoras conocer sus puntos fuertes y su margen de mejora. En la misma temática está el trabajo de Nicholls-Nixon (2022), que desde Canadá explora, a partir del enfoque cualitativo, cómo las

incubadoras crean calor para los equipos incubados a partir de recursos tangibles e intangibles que proveen en etapas tempranas.

Otro trabajo de evaluación es el de Wolniak *et al.* (2019), en el que se evaluó y comparó el nivel de satisfacción de los servicios recibidos en una incubadora de Estados Unidos y Polonia de parte de los equipos incubados. En la misma línea está el trabajo de Zheng *et al.* (2017), quienes, desde China, evalúan, a través de un estudio de casos múltiples, los servicios de formación empresarial brindados por las incubadoras de ese país. Finalmente, dos trabajos más de evaluación son el de Bacalan *et al.* (2019), quienes, desde Filipinas, desarrollan una línea de gran trascendencia en este campo, que es la de evaluar los factores de éxito del proceso incubador. El otro trabajo es de Litau (2020), donde se propone una herramienta de puntuación para la selección de *startups* que postulan a una incubadora. Su objetivo es proveer a los gerentes de las incubadoras de instrumentos de evaluación de entrada para seleccionar a los equipos más prometedores.

Otro tipo de investigaciones que se identificaron fueron los estudios de incidencia o correlación. En esta categoría está el trabajo de Aruleba y Adediran (2022), que analiza el impacto que tuvo la pandemia de COVID-19 en el desarrollo de un programa de incubación. También el trabajo de Ssekiziyivu *et al.* (2023), que investiga desde Uganda el impacto de la incubación en las nuevas empresas. En la misma línea están Karaham *et al.* (2022), quienes analizan desde Alemania el servicio ofrecido por las incubadoras y su incidencia, a través de los proyectos incubados, en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

Por último, dentro del grupo de investigaciones que no están en el rubro de evaluación ni en el de estudios de incidencia, se encuentra el trabajo de Ting *et al.* (2017), que busca construir un marco conceptual para investigar el efecto que tienen los mentores en el proceso de incubación en el contexto chino. También están presentes dos revisiones sistemáticas (Anholon *et al.*, 2016; Hu *et al.*, 2023). En resumen, se puede afirmar que, bajo el criterio de búsqueda de gestión y evaluación en incubadoras de negocios, se destacan los trabajos de evaluación de la gestión de incubadoras.

## **2.5 Teorías Utilizadas para Estudiar el Emprendimiento**

El emprendimiento, como una actividad desarrollada por el ser humano, ha sido estudiado desde diferentes disciplinas, tales como la economía, la sociología, la psicología, la

administración de empresas, la antropología, la historia e incluso las ciencias políticas (Terán-Yépez *et al.*, 2020). Eso explica por qué el cuerpo de artículos desarrollados sobre el emprendimiento tiene diferentes lentes teóricos, por lo que no existe consenso sobre una sola teoría o, en todo caso, unas pocas teorías que sirvan como marco general. Chu (1998) ha clasificado las principales líneas de investigación sobre este fenómeno hasta finales del siglo XX (Tabla 6).

**Tabla 6**

*Corrientes principales de investigación sobre emprendimiento*

Corrientes principales	Temas de investigación	Líneas de pregunta
Psicología: rasgos y comportamientos	Características de los emprendedores y del proceso emprendedor	Causas (por qué)
Sociología: social y cultural	Emprendedores de diferentes orígenes sociales o culturales	Causas (por qué)
Economía	Relación entre el entorno económico y el espíritu emprendedor	Efectos (qué)
Gestión empresarial	Habilidades de los emprendedores, gestión y crecimiento	Conducta (cómo)

Fuente: Chu (1998).

Por eso, para efectos de este trabajo, la corriente utilizada como marco general será la de la gestión empresarial, que analiza la gestión y crecimiento, así como las habilidades, de los emprendedores. La línea de pregunta por responder es cómo se gestiona y evalúa el desempeño de las incubadoras universitarias. Para esto, se utilizarán dos teorías que estudian el emprendimiento desde el campo de la gestión empresarial. La primera es la teoría de recursos y capacidades, que analiza los factores internos. La segunda es la teoría institucional, que analiza los factores externos. Ambas serán el marco teórico para el análisis de los resultados empíricos obtenidos en el campo y el complemento para la teoría de rango intermedio que se desarrollará.

### 2.5.1 Teoría de recursos y capacidades

En el campo de la gestión estratégica, la teoría de recursos y capacidades (TRC) es considerada una de las más importantes para describir, explicar y predecir las relaciones organizacionales, de lo que dan cuenta Fong Reynoso *et al.* (2017) en su estudio bibliométrico dedicado al tema. Su origen se remonta a mediados de la década de 1980 e inicios de la de 1990, con los trabajos de Wernerfelt (1984) y Barney (1991), aunque es posible rastrear enormes influencias en las ideas de Penrose (1959) en su libro *The Theory of the Growth of the Firm*. En resumen, esta teoría postula que las empresas basan su poder en identificar las ventajas competitivas que tienen sobre su competencia gracias a la gestión de sus recursos y capacidades. Barney (1991) define las ventajas competitivas que tiene una organización sobre su competencia en el mercado gracias a las actividades internas de gestión que realiza. Su vínculo con la gestión estratégica viene por el hecho de enfocarse en los determinantes internos del éxito. A diferencia de la teoría institucional, que pone sus ojos en los factores externos, la TRC centra su atención en los factores internos de los recursos y capacidades (Peteraf, 1993).

La TRC ha evolucionado en los últimos años gracias al peso cada vez mayor de las capacidades intangibles, como la creación, la utilización y la transferencia de conocimiento para generar valor y ventajas competitivas. Por eso, ha aumentado su relevancia en el campo de la innovación y el emprendimiento, al punto de ser la teoría más citada al hablar de la evaluación del desempeño en incubadoras de negocios, como se desprende de la revisión sistemática de la literatura hasta la fecha (Flores-Bueno & Jerez, 2023). Asimismo, ha sido muy utilizada en el campo de la estrategia y el control de la gestión, de lo que dan cuenta los trabajos de Chae, Koh y Pributol (2014), y Staniewski (2016).

Es importante definir el concepto de recursos a partir de lo señalado por Barney (1991). Se trata de todas las capacidades, atributos organizacionales, procesos organizativos, información y conocimientos utilizados para generar una estrategia que permita desarrollar una ventaja competitiva que sea valiosa, escasa, inimitable e insustituible.

Según Barney (1991), los recursos se pueden clasificar en tres grandes grupos: (a) tangibles, (b) humanos y (c) organizacionales. Cualquiera de estos grupos de recursos que genere una ventaja competitiva es materia de estudio e investigación, sobre todo para explicar en qué condiciones ocurre esto. Los recursos valiosos disminuyen los costos de

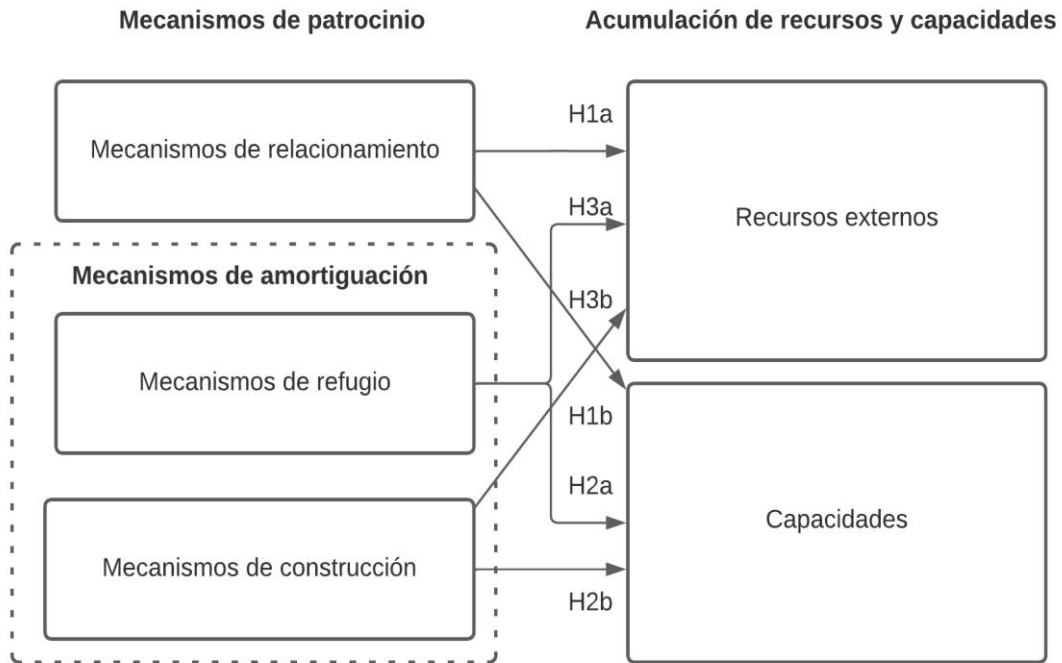
producción o generan diferenciación, lo que permite obtener mayores beneficios. Los atributos escasos, inimitables e insustituibles generan una barrera de entrada a la competencia, una exclusividad y, por lo tanto, una ventaja competitiva. González (2017) indica como ejemplo una patente tecnológica que da a la organización un recurso valioso, raro e insustituible con ventajas por encima de las de la competencia.

En cuanto a las capacidades, estas se pueden definir como habilidades y destrezas de la gestión de procesos organizativos que permiten la explotación y renovación de los recursos, que generen ventajas competitivas (González, 2017). Las capacidades pueden dividirse en dos tipos: (a) estáticas y (b) dinámicas (Grant, 1996). El primer tipo se refiere a la capacidad funcional. El segundo, a la capacidad relacionada con el aprendizaje y la gestión del conocimiento organizacional. Las capacidades de este tipo son muy utilizadas en el campo del emprendimiento y la innovación.

Esa es la línea que siguen investigadores como Breivik-Meyer *et al.* (2020, vinculados al estudio del emprendimiento, pero sobre todo al impacto de las incubadoras de negocios en los equipos incubados. Dichos autores utilizan la TRC como marco teórico sobre todo en lo que respecta a la generación de recursos y capacidades. Afirman en su trabajo que la incubadora crea un impacto positivo en los equipos incubados. Su modelo conecta tres tipos de mecanismos, como se ve en la Figura 14.

**Figura 14**

*Efectos del apoyo en la acumulación de recursos y capacidades*



Fuente: Breivik-Meyer *et al.* (2020)

Como ya se ha mencionado, la TRC plantea que, en un mercado heterogéneo, las empresas deben crear ventajas competitivas a partir del desarrollo y gestión de sus recursos y capacidades, que les generen ventajas por encima de las de la competencia. En ese sentido, las incubadoras de negocios proveen, mediante sus programas de incubación, los mecanismos que ayudan a las nuevas empresas a acumular ventajas que les permitan ser sostenibles y competitivas. En primer lugar está el mecanismo de relacionamiento o puente, que pone en contacto a las firmas incubadas con las redes externas de valor. Este se centra en la acumulación de recursos y capacidades del exterior. Los gerentes de las incubadoras deben ser conscientes de la importancia de este mecanismo, para mejorar su oferta de relacionamiento o puente con la banca de inversión de riesgo o los actores del ecosistema que, desde fuera de la incubadora, pueden ayudar a crear ventajas competitivas al asistir a las *startups* a ingresar a un mercado nuevo o desarrollar una innovación tecnológica que marque una ventaja diferencial.



El otro mecanismo estudiado es el de amortiguación, que se divide en dos: (a) el mecanismo de refugio y (b) el mecanismo de construcción. El primero hace referencia a la adquisición de recursos y capacidades internas (desarrollo de capacidades de gestión, *marketing* y negocios), mientras que el segundo se centra en la adquisición de recursos externos.

La importancia de esta investigación radica en ofrecer a los gerentes información sobre mecanismos de acumulación existentes, con el fin de que sean tomados en cuenta en las estrategias de incubación. Por otro lado, se plantea una evaluación del desempeño que no se queda en los resultados obtenidos por las firmas, y que toma en cuenta la manera en que la incubadora, a través de su estrategia de incubación y gestión, crea valor para los equipos incubados. Como señalan Bergek y Norrman (2008) y Hackett y Dilts (2008), esto arroja luz sobre la llamada “caja negra de los procesos de incubación”. Álvarez y Busenitz (2001) también han investigado sobre el emprendimiento usando la TRC como marco, y se han centrado en tratar de entender cómo piensan los emprendedores y cuáles son sus rutinas cognitivas que les permiten identificar oportunidades. A esta capacidad que hace uso de una lógica heurística la entienden como una forma de procesar la información de manera no lineal y que es difícilmente transferible; es, por lo tanto, un recurso escaso. La razón está en el componente experiencial que va de la identificación de oportunidades a la gestión y ejecución de estrategias, que les permite materializar la idea, organizar los recursos y movilizar las capacidades para construir valor y ventajas competitivas. En otras palabras, no se trata solo de tener la visión de un negocio, sino la capacidad de llevarla a la acción mediante la gestión estratégica. Esto es lo que, a juicio de estos autores, diferencia a un emprendedor de un experto con visión y conocimiento. En ese sentido, las incubadoras pueden considerarse espacios de aprendizaje experiencial en los que, mediante la práctica, se entrena a los emprendedores para que desarrollen este tipo de pensamiento que pasa de la ideación a la acción.

En resumen, la TRC sostiene que las organizaciones basan su poder en un mercado heterogéneo en la gestión de recursos y capacidades, que les permite mantener una ventaja diferencial valiosa, escasa e inimitable frente a su competencia. Además, se entiende por “recursos” todos los atributos organizacionales, procesos organizativos, información y conocimientos capaces de generar ventajas diferenciales frente a la competencia. En cuanto a las capacidades, se destacan las capacidades dinámicas: aquellas relacionadas

con el aprendizaje y el conocimiento organizacional. En espacios como la incubadora, la TRC se ha convertido en el marco de referencia más citado, por identificar los factores internos claves que explican y predicen el comportamiento de las organizaciones. Un ejemplo de esto es el trabajo que habla sobre los mecanismos de relacionamiento y de amortiguación que cumple la incubadora con las *startups* incubadas (Breivik-Meyer *et al.*, 2020). En el primer caso, se habla de relacionamiento con redes externas de valor (por ejemplo, la banca de inversión de riesgo). Dentro del mecanismo de amortiguación están los mecanismos de (a) refugio y (b) construcción. El primero se refiere a la capacitación y entrenamiento que reciben los emprendedores en áreas vinculadas a negocios y gestión. El segundo, a la búsqueda de recursos que marquen una ventaja diferencial. En todos los casos, la TRC se destaca por entender los resultados del desempeño como la acción de la organización para, desde los factores internos, generar ventajas. En ese sentido, se dejan de lado los factores externos, las mentalidades, el ecosistema y la cultura de cara al exterior. Precisamente por ello, en este trabajo se decidió complementar el estudio de la gestión, la evaluación del desempeño de las incubadoras, con otra teoría que estuviera enfocada en los aspectos externos.

### **2.5.2 Teoría institucional**

Esta teoría proviene del campo de la sociología y los estudios organizacionales. Scott (1987) comienza por reconocer que, dado que existen tantas definiciones de “institución” o “institucionalización”, para abordar la teoría institucional hay que considerar no una, sino múltiples variantes. En esta investigación, se trabaja con la versión de Philip Selznick (1957). En este contexto, se define la institucionalización como un proceso por el cual las organizaciones legitiman prácticas y valores como apropiados y necesarios para la supervivencia o adaptación al medio (Tolbert & Zucker, 1983).

Para Selznick (1957), la organización se adapta a las características y compromisos de los participantes, así como a las influencias y limitaciones del entorno externo. Esto implica que el desempeño de la organización no está regido únicamente por el liderazgo para tomar decisiones dentro de ella, ni por el desempeño interno de sus partes. La aplicación de esta teoría sirve para entender el peso que tienen los factores externos. En ese sentido es utilizada para explicar el fenómeno emprendedor, pues, como dicen Bruton, Ahlstrom y Li (2010), ayuda a entender las interacciones tanto formales como informales

que se dan en este proceso. En otras palabras, permite identificar la influencia cultural o incluso interinstitucional en el comportamiento de la organización, poniendo énfasis en la influencia del medio.

La presente investigación utiliza esta teoría porque considera que no se puede entender el desempeño de las incubadoras sin tomar en cuenta los factores externos o la cultura organizacional. Esta ya se ha empleado anteriormente en otras investigaciones sobre empresas u organizaciones educativas, de servicios o voluntariado, en donde algunas instituciones poderosas, por ejemplo el Estado o las corporaciones, imponen formas o prácticas. DiMaggio y Powell (1983) se refieren a este tipo de influencia como coercitiva. Si no se adaptan, las organizaciones no serán sostenibles.

Otro proceso de influencia estudiado por los investigadores que toman esta teoría como marco es lo que se denomina la “adquisición”. Este fenómeno, a diferencia del anterior, no es motivado por la coerción, sino que se da por una adopción voluntaria que no necesariamente es racional u orientada a la eficacia u eficiencia de la organización. Si bien queda claro que las decisiones técnicas gozan de mayor legitimidad, también se pueden dar consideraciones políticas, aunque prevalezcan durante un periodo limitado. Se puede encontrar un ejemplo de esto en el análisis de las incubadoras universitarias de negocios en Lituania realizado por Gstraunthaler (2010). En dicha investigación, el autor hace uso de la teoría institucional para demostrar cómo las incubadoras, sobre todo las públicas, están sujetas a intereses políticos, y cómo las decisiones que toman sus gerentes no siempre son técnicas o se orientan a la eficacia. En este caso, algunos comportamientos organizacionales eran producto de la adquisición o motivados por temas políticos.

Por otro lado, la teoría institucional se centra en aspectos relacionados con valores, normas y creencias. Por eso, desde esta teoría se manifiesta una posición escéptica hacia modelos puramente racionales que expliquen el comportamiento de las organizaciones como resultado de decisiones enteramente de este tipo. Queda claro que el entorno y la cultura o mentalidad cumplen un papel en las decisiones que toman los gerentes y en el comportamiento de toda la organización (DiMaggio & Powell, 1983).

La teoría institucional ha servido para explicar varios fenómenos desde las ciencias sociales, que van desde la aplicación de políticas sociales y sus resultados, hasta el comportamiento organizacional en incubadoras de negocios que promueven la innovación y el emprendimiento. En esta primera línea de investigación, destaca el trabajo

de investigadores como Busenitz *et al.* (2000), quienes han analizado la correlación que existe entre el emprendimiento y el perfil institucional que tiene un país. Para tal efecto, se ha usado la categorización planteada por Scott (1995), conformada por tres perfiles: países con instituciones (a) reguladoras, (b) normativas y (c) cognitivas. Al respecto, Busenitz *et al.* (2000) encontraron que los países con un perfil regulador apoyan el emprendimiento mediante leyes y regulaciones que proveen apoyo a nuevos negocios, reduciendo sus niveles de riesgo de ingreso. Por su parte, el perfil normativo establece cómo los miembros de una comunidad o país valoran el emprendimiento, así como sus capacidades innovadoras. Aquí se ve claramente el aspecto relacionado con valores y cultura emprendedora de una comunidad o país, y su incidencia en las prácticas. Un ejemplo de esto es el Estado moderno de Israel y su actividad emprendedora e innovadora, promovida por una cultura que nace en la escuela y se consolida en la educación superior. Por último, desde el perfil cognitivo, se habla del grado de conocimientos y capacidades de gestión empresarial que poseen los miembros de un país y su correlación con el emprendimiento. Un ejemplo de esto es Estados Unidos y sus centros de investigación y laboratorios conectados a oficinas de transferencia. Desde esta línea, se han analizado los niveles de institucionalización y los niveles de práctica.

Una segunda línea de investigación al respecto es la que se ha desarrollado para medir cómo los distintos factores institucionales condicionan las distintas estrategias de internacionalización (Gómez *et al.*, 2010). Estas investigaciones han encontrado que el desarrollo de ecosistemas de innovación y emprendimiento puede tener influencia en la actividad emprendedora. De esa manera, si las instituciones mejoran los elementos estructurales, tales como centros de generación de conocimiento, laboratorios de investigación, acceso a fuentes externas de financiamiento, y niveles de educación empresarial y de gestión, esto tiene un efecto en las *startups*. Una de las críticas que ha recibido esta teoría es su falta de atención al análisis de los procesos de cambio organizativo; cambios que pueden provenir desde dentro de la organización.

En ese sentido, el trabajo de Oliver (1997) es un aporte en este campo porque utiliza la TRC junto con la teoría institucional como marco de referencia para explicar el desempeño de las organizaciones desde una visión más completa (Dubey *et al.*, 2019; Gerhart & Feng, 2021; Mrkajic, 2017). De esa manera, ha estudiado el fenómeno del emprendimiento y el desarrollo de las firmas desde el campo de la gestión estratégica,

combinando la TRC con la teoría institucional, para cubrir tanto factores internos como externos. Entre otras ideas, este autor plantea cinco implicaciones importantes para los efectos de esta investigación. La primera es que las organizaciones pueden tomar decisiones incorrectas en materia de recursos debido a que pueden ser cautivas de la tradición de los proveedores antes que de la eficacia. Esto se conecta con servicios que ofrece la incubadora, cuyos proveedores deben ser evaluados usando criterios técnicos antes que por seguir una costumbre. La segunda es que no cambiar el primer punto puede generar costos más cognitivos que económicos. Con esto, Oliver se refiere al costo de cambiar rutinas y hábitos. La tercera implicancia se refiere al apoyo exterior, que puede ser determinante en el desempeño de una empresa. En el mundo de las incubadoras, esto equivale a acceso a capital semilla o ángel, o contactos claves con actores del ecosistema que creen valor a la empresa mediante conocimiento o financiamiento. La cuarta es la importancia de la aprobación social, ya que, de no contar con este activo, se hará difícil que las empresas se diferencien mediante el uso de recursos y capacidades. La quinta, y última, es la importancia de la influencia social ejercida sobre la empresa. En ese sentido, es importante recordar el valor de la reputación en una organización y cómo afecta esta a la distribución y movilidad de sus recursos.

En resumen, la teoría institucional se enfoca en los factores externos para entender el desempeño de una organización. Da importancia a la cultura, los valores, las creencias o mentalidad organizacional, y los hábitos de los colaboradores en las empresas. Las instituciones grandes e influyentes tienen varios mecanismos por medio de los cuales influyen en el desempeño de las organizaciones con las que conviven. Puede ser de manera coercitiva o mediante el mecanismo de adquisición. La teoría institucional como parte de las ciencias sociales se ha utilizado para estudiar fenómenos diversos, y el mundo vinculado al emprendimiento y la innovación no es la excepción. En ese campo, hay varios tipos de estudios. Algunos se enfocan en el grado de correlación existente entre el emprendimiento y el perfil institucional de los países. Otros, en la relación entre la internacionalización de las empresas y los factores institucionales de los nuevos mercados.

## Capítulo 3: Métodos

### 3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La presente investigación es de corte cualitativo, ya que se enfoca en la comprensión e interpretación de la realidad, el comportamiento y las manifestaciones del objeto de estudio (Martínez, 2004): las incubadoras de negocios universitarias peruanas, públicas y privadas, que han recibido fondos no reembolsables de ProInnovate de 2021 a 2022. Para algunos teóricos de la gestión estratégica, como Mintzberg, el enfoque cualitativo en este tipo de contexto “permite al investigador acercarse a los datos, conocer bien a todos los individuos implicados y observar y registrar lo que hacen y dicen” (1979, p. 586).

El diseño elegido es el de la teoría fundamentada sistemática, en la versión de Strauss y Corbin (2012), cuyas bases en el interaccionismo simbólico permiten, mediante el análisis inductivo, construir una teoría de rango intermedio (Green & Thorogood, 2009), en este caso, sobre la relación entre la gestión y la evaluación del desempeño de las incubadoras antes mencionadas. El alcance de la investigación es exploratorio y explicativo, porque busca caracterizar al objeto de estudio y, desde el método inductivo, explicar las relaciones entre gestión, evaluación del desempeño, a partir de los datos recogidos en el trabajo de campo (Sánchez Flores, 2019).

### 3.2 Fundamentación Epistemológica del Diseño

El objetivo de la investigación no es producir generalizaciones o extrapolaciones a poblaciones vastas, sino ayudar a explorar, describir, e incluso comparar, interpretar y explicar, una realidad delimitada de manera temporal y geográfica, enriquecida con la validación y confrontación teórica; en este caso, el estudio de la gestión, evaluación del desempeño de las incubadoras de negocios universitarias en el Perú. Para llevar a cabo dicha tarea, se ha de definir y justificar el paradigma epistemológico desde donde se va a construir el conocimiento (Sautu *et al.*, 2005). La metodología cualitativa opta por el paradigma construccionista, constructivista, naturalista e interpretativo (Creswell, 1998; Denzin & Lincoln, 2005). Desde este paradigma, la realidad es múltiple y subjetiva; la interacción entre el investigador y el objeto investigado son parte de la investigación; y se trabaja con conceptos, categorías y proposiciones que luego se pueden articular. Además, se busca profundidad en el análisis y detalle en el contexto.

La presente investigación optó por un enfoque cualitativo debido a que la realidad de las incubadoras de negocios no se concibe como algo simple, tangible y único que se puede medir y explicar como resultado de la suma de las acciones o características de los individuos. Por el contrario, la realidad de estas organizaciones es un fenómeno complejo (Janqui, 2020) y, como tal, demanda un enfoque que responda de la mejor manera posible a la pregunta de investigación y permita cumplir con los objetivos. A propósito de esto, Martínez (2004) afirma que un investigador dentro del paradigma cualitativo busca descubrir una red de relaciones de un determinado fenómeno en una estructura organizativa. En ese sentido, el objetivo de esta investigación es identificar la red de relaciones que hay entre los procesos de gestión y evaluación del desempeño en el interior de las incubadoras universitarias del Perú de 2021 a 2022. Este ejercicio es analizado desde los lentes de la gestión estratégica, a partir de conocer la visión, la estrategia, los objetivos, las fortalezas, las debilidades y los obstáculos que enfrentan los diferentes actores que conviven en estas organizaciones: gerentes, mentores y emprendedores. Se trata de un tema complejo, ya que no se puede entender la gestión y evaluación de una manera profunda desde un abordaje puramente cuantitativo, debido a que es el producto de la suma de visiones y acciones que no son puramente racionales, sino, en ocasiones, decisiones políticas como resultado de la convivencia de actores sociales e individuales diversos.

Por ello, se optó por trabajar desde un paradigma construccionista. Al respecto, Varpio *et al.* (2017) señalan que para este paradigma existen múltiples realidades que dependen de la interacción entre el individuo y el mundo social, los cuales están relacionados a través del diálogo; por lo cual, la generación del conocimiento reside en el análisis de las expresiones narrativas de las personas que experimentan el fenómeno. Según este paradigma, el conocimiento reside en el mundo social y en las interacciones que se dan entre los diversos actores. Se busca producir evidencia empírica mediante herramientas que permitan dar testimonio a través de las narrativas antes señaladas. Estas relaciones, expresadas en prácticas y procesos, pueden ser estudiadas desde el interaccionismo simbólico, uno de los fundamentos teóricos que se alinean con el paradigma elegido para esta investigación. Para Sandoval (2002), esta es la base de la teoría fundamentada, puesto que plantea que los objetos por investigar son esencialmente los procesos de interacción social, los cuales se manifiestan a través del discurso.

### **3.3 Pertinencia del Diseño de la Investigación**

Se decidió utilizar la teoría fundamentada porque el objetivo es construir una teoría de rango intermedio. Asimismo, porque a través de esta se puede comparar las diferentes realidades existentes en las incubadoras públicas versus las privadas o en las incubadoras del interior del país versus las de la capital; una comparación producto del análisis de la muestra, que no se podría hacer mediante el estudio de casos múltiples. También porque, tras la revisión sistemática preliminar de la literatura, se encontró que no existía una única teoría dominante que pudiera servir como guía. Así, en la teoría fundamentada, a diferencia de otros métodos, se puede partir casi desde cero en lo que a teorización se refiere. En esta investigación, se partió de la teoría de recursos y capacidades, pero luego se identificó la teoría institucional y su aporte, las cuales son un complemento.

De otro lado, aunque la teoría fundamentada ha sido utilizada en el campo de la sociología o la educación, también existen trabajos en campos como la economía, los negocios o la gestión, que son afines a este proyecto. Tal es el caso de la creación de empresas (Douglas, 2004a, 2004b), la gestión directiva (Partington, 2000), la innovación (Carrero, 1998; Caro, 2001; Orengo, 1999), entre otros.

Según Strauss y Corbin (2012), la teoría fundamentada puede contribuir en el campo del emprendimiento y la creación de empresas, para analizar las relaciones que existen en estos espacios, pues no se centra en la organización como entidad única ni en los emprendedores como unidades de análisis aisladas. Como señala Douglas (2004a), lo que emerge como unidad de análisis son las relaciones sociales y los patrones de comportamiento entre los emprendedores, los mentores, los gerentes y las autoridades de las organizaciones madre; es decir, de las universidades a las que reportan las incubadoras. Este complejo entramado social se analiza a través del lenguaje, para identificar patrones que permitan entender esta realidad desde la lógica inductiva.

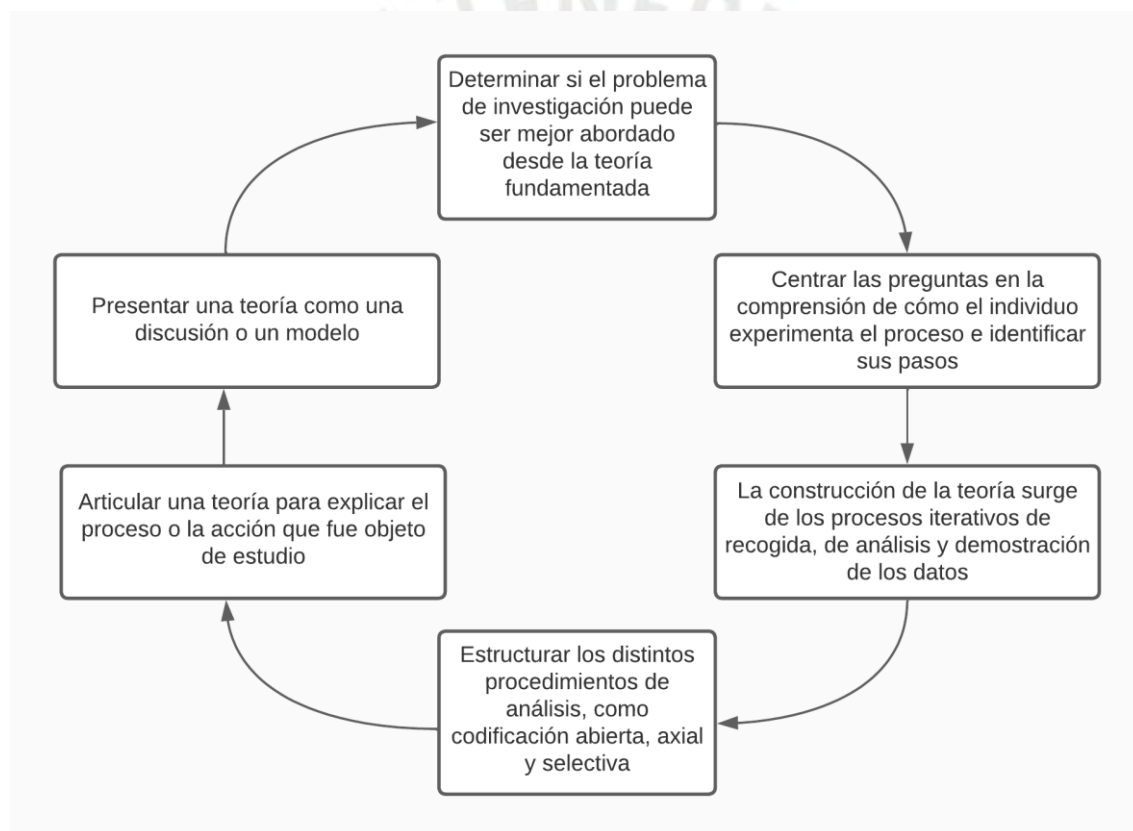
Las estrategias utilizadas para tal efecto son cuatro: (a) una entrevista semiestructurada con preguntas generativas que buscan relacionar conceptos; (b) un muestreo teórico; (c) un proceso de codificación y categorización sistemático; y, por último, (d) el seguimiento de algunos principios destinados a desarrollar un aparato conceptual sólido, que va más allá del paradigma descriptivo. Como método de análisis, se utilizará el método comparativo constante. Este consiste en una comparación que se lleva a cabo en el proceso de codificación y análisis del contenido recogido mediante el instrumento. Por



medio de este método iterativo, se van refinando los primeros conceptos codificados en la primera y la segunda vuelta de codificación, a partir de la elección de aquellos conceptos que resumen y representan mejor el fenómeno analizado. Gracias a este proceso iterativo de ensayo y error, se identifican categorías que agrupan a los códigos y a sus propiedades. Asimismo, es por medio de este método que se va explorando las interrelaciones de los conceptos y las categorías, las cuales, conforme avanza el trabajo, constituyen la materia que va dando forma a la teoría (Cuñat Giménez, 2007).

**Figura 15**

*Secuencia de la investigación desde la teoría fundamentada*



Fuente: elaborado a partir de Creswell y Poth (2018).

La utilización de la teoría fundamentada como diseño de investigación se justifica debido a su capacidad para explorar las relaciones sociales y abordar problemas de investigación en campos en los que no hay una teoría dominante, como la gestión y evaluación de las incubadoras de negocios en el Perú. A diferencia del estudio de caso, la teoría fundamentada se adapta mejor a los estudios exploratorios que buscan construir teoría, y

permite explicar procesos, acciones e interacciones sobre temas sustantivos que no son explicados por teorías existentes (Creswell, 2012; Gustafsson, 2017; Makri & Neely, 2021; Mfinanga *et al.*, 2019; Strauss & Corbin, 2012).

### **3.4 Contexto**

La economía peruana ha experimentado cambios significativos en los últimos años. Luego de un crecimiento histórico de 2003 a 2013, la economía peruana experimentó una desaceleración significativa el año 2020 debido a la pandemia de COVID-19, lo que resultó en una contracción del 11% y una de las caídas más pronunciadas de la región (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022). Esta situación también afectó los niveles de empleo, con un aumento en la informalidad, especialmente en las zonas rurales, con una tasa del 72,7% el año 2020, que se incrementó al 76,8% en 2021 y que en las zonas rurales llegó al 95,3% (OIT, 2020). Es decir, de cada cuatro empleos, tres eran informales en las zonas urbanas y casi no existía el empleo formal en las zonas rurales en los últimos años. Estos cambios en nuestra economía han impulsado tanto al Estado como a la academia a dar mayor importancia al papel de las incubadoras de negocios universitarias, como centros generadores de nuevos modelos de negocios formales, puestos de trabajo e impuestos necesarios para el desarrollo del país.

En cuanto al ecosistema de emprendimiento e innovación en el Perú, este ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. El surgimiento de diferentes organizaciones y programas de apoyo, como la Cámara de Comercio de Lima, Perú Emprende y la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor, ha contribuido a la formación de una cultura emprendedora e innovadora en el país, sobre todo en la ciudad de Lima. Desde 2014, el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú) del Ministerio de la Producción ha desempeñado un papel fundamental, al igual que la creación de Startup Perú, un concurso que fomenta el acceso a capital semilla y promueve la cultura emprendedora. Este programa ha permitido el surgimiento de numerosas *startups* y emprendimientos con potencial de crecimiento y transformación, los cuales lograron atraer una inversión extranjera a nuestro país de un monto de 124 millones de dólares en 2021 y 87 millones en 2022 (PECAP, 2022). A pesar de los avances logrados, el ecosistema peruano aún se encuentra en una fase temprana en comparación con otros ecosistemas de la región tales

como Brasil, Chile o Argentina. Esto se puede ver en algunos indicadores tales como la posición ocupada por el Perú en el índice global de emprendimiento: puesto 67 de 190 países en 2022. Esto indica un entorno propicio para el emprendimiento, donde se están sentando las bases para un mayor desarrollo y crecimiento. Sin embargo, es importante destacar que el ecosistema peruano enfrenta grandes desafíos. Uno de estos es incrementar los bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo. Además, el Perú ocupa el puesto 54 de 63 países en el *ranking* de competitividad mundial 2022 (Centrum Think & IMD, 2022). También se requiere mejorar el índice de innovación, ya que ocupamos el puesto 65 de 132 países (WIPO, 2022). A pesar de esto, en 2022, según PECAP, han aparecido *startups* que se destacan en las áreas de *fintech* (40%), *foodtech* (16%), *proptech* (14), *climatech* (11%), *edtech* (6%), cuyo paso por las incubadoras no se sabe cuánto valor les ha aportado. En ese sentido, es conveniente, a través de este trabajo, entender cómo se gestionan y evalúan estas organizaciones desde el campo de la gestión estratégica, tanto en Lima como en el interior del país.

En cuanto a las incubadoras de negocios universitarias en el Perú, si bien su aparición en nuestro país se remonta a inicios de la década de 1990, recién en 2014, con la Ley Universitaria, Ley N.º 30220, en su artículo 54, cobraron mayor notoriedad, cuando se estableció que, de manera obligatoria, todas debían promover la innovación, investigación y transferencia de conocimientos a la sociedad. De esa forma, las 96 universidades licenciadas a nivel nacional enfrentan el desafío de gestionar y evaluar sus incubadoras. En ese sentido, es pertinente analizar cuál es la visión que tienen, cómo definen sus objetivos, qué estrategias llevan a cabo, cuáles son sus debilidades y fortalezas, y qué obstáculos enfrentan. Ese es el objetivo de esta investigación, que se llevó a cabo desde el enfoque cualitativo, dado que se trata de un fenómeno social complejo. Del total de 18 incubadoras universitarias que han recibido financiamiento del Estado hasta el año 2022 a través de un programa de fortalecimiento, se trabajó con 11, puesto que siete de estas no respondieron a la invitación para participar.

La información analizada fue utilizada para diseñar una teoría de rango intermedio que explica las relaciones sociales dentro de la organización, que existen entre los diferentes actores: gerentes, mentores y emprendedores, con los constructos que emergieron en el trabajo de campo.

La diversidad geográfica de estas incubadoras universitarias refleja la necesidad de fomentar el emprendimiento y la innovación en todo el territorio peruano, aprovechando los recursos y capacidades presentes en cada región. Pero, al mismo tiempo, de sentar las bases de niveles mínimos de profesionalización de la gestión de estos tipos de espacios, así como una evaluación de su desempeño con fines formativos.

En resumen, el desarrollo del ecosistema peruano de emprendimiento e innovación ha adquirido relevancia en los últimos años y se ha convertido en un impulsor clave para el progreso económico y social del país. Aunque aún existen desafíos por superar, el Perú se posiciona como un lugar propicio para implementar iniciativas y programas que pueden ser estudiados desde el campo de la gestión estratégica. El comportamiento de este fenómeno, por sus características, puede constituir un referente de estudio para otras economías. Allí radica su relevancia y pertinencia no solo nacional, sino regional. Analizar la gestión de estas organizaciones y sus modelos de evaluación puede aportar información relevante para tomadores de decisiones y hacedores de políticas públicas en organizaciones de ecosistemas jóvenes.

### **3.5 Población**

El universo de incubadoras universitarias está conformado por el número total de este tipo de organizaciones que existen en el Perú. Se sabe que a la fecha existen 96 universidades licenciadas por la SUNEDU. Sin embargo, no todas las universidades tienen incubadoras de negocios organizadas y en funcionamiento. De todo este universo, ProInnovate destinó un apoyo financiero para 18 incubadoras en todo el Perú hasta el año 2021. De este total, tal como plantea Robinson (2014), se definieron criterios de inclusión y exclusión para definir la muestra.

Los criterios de inclusión fueron los siguientes: ser incubadoras universitarias peruanas de la capital y del interior del país acreedoras a fondos de financiamiento no reembolsable de ProInnovate entre los años 2020 y 2021. Los criterios de exclusión fueron: ser aceleradoras o incubadoras cuyas áreas de comunicación o administración no hicieron posible su participación en la investigación, pese a las reiteradas invitaciones y a los plazos de espera que se les dieron para responder. De las 18 organizaciones que forman parte de esta red (ProInnovate, 2021), solo aceptaron a participar 11.

En términos específicos, dentro de cada una de las incubadoras seleccionadas se decidió contar con la participación de un gerente, un mentor y dos emprendedores. Ello debido a la cantidad limitada de personas que conforman cada incubadora, así como por la facilidad de acceso que permitió cada uno de dichos actores (Robinson, 2014).

En cuanto a la estrategia cualitativa de muestreo, esta se definió mediante un muestreo teórico (tipo de muestreo iterativo que implica el recojo de información y análisis en paralelo, así como identificar la saturación de los datos), que es determinado por el investigador tanto en su cantidad como en su ubicación, a medida que emerge la teoría (Glaser & Strauss, 1967). A modo de complemento de lo anterior, se utilizó el muestreo intencional por cuotas (que es aquel en el cual el investigador identifica grupos de interés, en este caso que son parte de los criterios de inclusión, que formaran parte del estudio y sobre los cuales se identifica un número mínimo de participantes), que permitió abarcar el espacio geográfico definido en la investigación (Robinson, 2014). Así se definieron cuatro grupos: el de incubadoras de universidades privadas de Lima, el de incubadoras de universidades públicas de Lima, el de incubadoras de universidades privadas del interior del país y el de incubadoras de universidades públicas del interior del país. Las cantidades fueron las siguientes: (a) tres incubadoras de negocios de universidades privadas de Lima; (b) tres incubadoras de negocios de universidades públicas de Lima; (c) tres incubadoras de negocios de universidades privadas del interior del país; (d) dos incubadoras de negocios de universidades públicas del interior del país. Todas ellas aceptaron participar luego de una explicación de los objetivos de la investigación. La unidad de análisis son las incubadoras, y las unidades de información son los gerentes, mentores y emprendedores. Se trabajó con 11 incubadoras y 33 entrevistados.

En el primer grupo están las incubadoras de las universidades privadas de Lima, las cuales fueron las siguientes: *Emprende UP* de la Universidad del Pacífico, unas de las más reconocidas en el ecosistema, que inició sus actividades en 2015. Desde su fundación, se ha destacado por ser una de las principales impulsoras del ecosistema *fintech* en el Perú. Le sigue *Nexum*, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Se trata de la incubadora universitaria peruana con mayor trayectoria en el país, desde 1995 (Buiza Ferreyros, 2017). Asimismo, se incluyó a la incubadora de la Universidad San Ignacio de Loyola, *USIL Ventures*, cuyas operaciones se iniciaron a finales de 2019. Dicha incubadora se ha hecho acreedora a fondos del Estado. Es además parte del grupo educativo San Ignacio

de Loyola y miembro de la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (Pecap). Se ha caracterizado por promover *startups* de escala global mediante su programa de *soft landing*.

En el segundo grupo, el de incubadoras de universidades públicas de la capital, se trabajó con StartUp UNI, incubadora de negocios de base tecnológica de la Universidad Nacional de Ingeniería, que inició sus operaciones en 2017. Asimismo, con la Incubadora 1551 de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, creada en 2015. Y, por último, con Incuba Agraria, incubadora de la Universidad Nacional Agraria La Molina, especializada en emprendimientos vinculados al campo de la biodiversidad desde 2016.

En el tercer y el cuarto grupo están las incubadoras de universidades privadas del interior del país y las de universidades públicas del interior del país. La muestra está conformada por cinco incubadoras. En el primer subgrupo están las incubadoras de universidades privadas, dentro de las cuales se encuentra el Hub UDEP de la Universidad de Piura, lanzado en 2017 y que tiene como objetivo desarrollar emprendimiento e innovación en áreas tales como agroindustria, pesca, biodiversidad y servicios. Le sigue una incubadora joven llamada Wichay, de la ciudad de Huancayo, de la Universidad Continental. Por último, está la incubadora de la Universidad Privada de Tacna, UPT Incuba, ganadora de fondos de ProInnovate.

En el cuarto grupo están las incubadoras de las universidades públicas del interior del país, las cuales son dos: Jaku, de la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, que tiene programas de preincubación e incubación destinados a la generación de emprendimientos de alto impacto; e Incuba UNAM, de la Universidad Nacional de Moquegua, una incubadora joven que ha ganado fondos de financiamiento de ProInnovate para su fortalecimiento.

En cada incubadora, se procuró hacer una entrevista semiestructurada a su gerente, a un mentor y a dos emprendedores. Es decir, cuatro personas por cada una de las 11 organizaciones que participaron, a fin de buscar una triangulación de la información proveniente de tres distintos tipos de fuentes. El acceso al mentor y los emprendedores se logró gracias al apoyo del gerente, y a través de la técnica de bola de nieve. De este modo, se entrevistó a 33 personas de un total de 44 programadas.

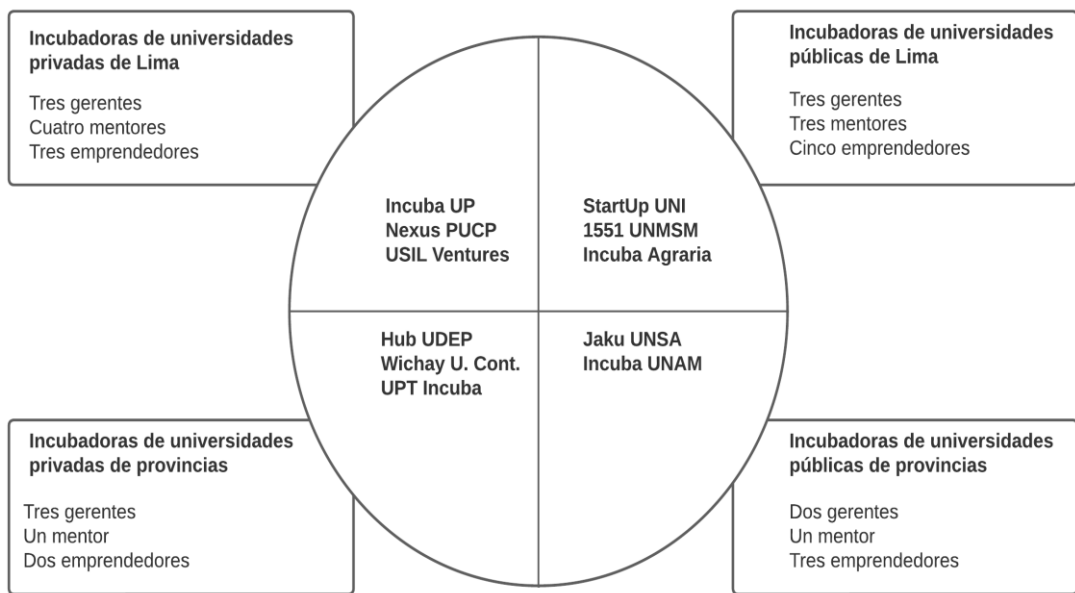
**Tabla 7***Distribución de la muestra*

Incubadora	Seudónimo	Ocupación	Dep.	Universidad	Tipo
Nexus	José Carlos	Gerente	Lima	PUCP	Privada
	Thomas	Mentor	Lima	PUCP	Privada
	Hermann	Emprendedor	Lima	PUCP	Privada
	Naomi	Emprendedora	Lima	PUCP	Privada
USIL Ventures	Loretta	Gerenta	Lima	USIL	Privada
	Pablo	Mentor	Lima	USIL	Privada
	Edgard	Mentor	Lima	USIL	Privada
	Laura	Emprendedora	Lima	USIL	Privada
Emprende UP	Fernando	Gerente	Lima	UP	Privada
	Fiorella	Mentora	Lima	UP	Privada
Incuba Agraria	Camila	Gerenta	Lima	UNALM	Pública
	Daniella	Mentora	Lima	UNALM	Pública
	Piero	Emprendedor	Lima	UNALM	Pública
	Alberto	Emprendedor	Lima	UNALM	Pública
1551	Antonia	Gerenta	Lima	UNMSM	Pública
	Adolfo	Mentor	Lima	UNMSM	Pública
	Félix	Emprendedor	Lima	UNMSM	Pública
	César	Emprendedor	Lima	UNMSM	Pública
StartUp UNI	Marisol	Gerenta	Lima	UNI	Pública
	Gonzalo	Mentor	Lima	UNI	Pública
	Sebastián	Emprendedor	Lima	UNI	Pública
UPT Incuba	Karina	Gerenta	Tacna	UPT	Privada
Wichay	Giancarlo	Gerente	Huancayo	Continental	Privada
Jaku	Jaime	Gerente	Arequipa	UNSA	Pública
	Silvia	Mentora	Arequipa	UNSA	Pública
	Diana	Emprendedora	Arequipa	UNSA	Pública
	Rosa	Emprendedora	Arequipa	Continental	Pública
Hub UDEP	John	Gerente	Piura	UDEP	Privada
	Sergio	Mentor	Piura	UDEP	Privada
	Juan Pablo	Emprendedor	Piura	UDEP	Privada
	Susan	Emprendedora	Piura	UDEP	Privada
Incuba UNAM	Gabriel	Gerente	Moquegua	UNAM	Pública
	Victoria	Emprendedora	Moquegua	UNAM	Pública

Nota. En la sección de participantes, se consigna el seudónimo de los informantes para preservar la confidencialidad.

**Figura 16**

*Incubadoras participantes y número de participantes entrevistados por categoría*



### 3.6 Instrumento de Recolección de Información

Se eligió como técnica el uso de entrevistas semiestructuradas, desarrolladas a partir de una guía de entrevista de 20 preguntas, que se elaboró sobre la base de una matriz de categorización. Esta técnica, como señala Brinkmann (2013), permite profundizar el fenómeno de estudio no solo con preguntas fijas, sino con repreguntas que aparecen en el momento de la entrevista. Asimismo, como afirman Hernández Sampieri, Fernández Collardo y Baptista Lucio (2014), el uso de esta técnica permite entender la realidad desde el punto de vista del sujeto entrevistado. Esto permite un acercamiento a las experiencias de los individuos, sus prácticas cotidianas y profesionales, y sus interacciones, en su contexto natural. Se eligió la entrevista semiestructurada porque se trata de un instrumento generador de sentido que fomenta la comprensión y análisis de los sujetos en ámbitos y situaciones sociales.

Para elaborar el guion de la entrevista, se construyó una matriz de categorías sobre la base de los principios básicos de la gestión estratégica (anexo 1). Las cuatro categorías elegidas fueron: (a) conocimientos generales sobre la visión, los objetivos y la planificación estratégica de la incubadora; (b) variables que explican o impiden el desarrollo de la ventaja competitiva de la incubadora; (c) variables que explican la estrategia de la incubadora; y (d) evaluación, que mide el desempeño del programa de incubación.



**Tabla 8**

*Preguntas orientadoras sobre gestión y evaluación del desempeño en incubadoras de negocios universitarias desde el campo del emprendimiento estratégico*

Subcategorías	Preguntas orientadoras
Conocimientos generales sobre la visión, los objetivos y la planificación estratégica de la incubadora	¿Cuál es la visión estratégica de su incubadora? ¿Qué objetivos estratégicos se establecen? ¿Cómo planifican el plan operativo que les ayuda a cumplir con los objetivos estratégicos?
Gestión de fortalezas, obstáculos y debilidades de la incubadora	¿Cómo está organizada su incubadora? ¿A quién reporta la incubadora? ¿Son una unidad de negocio o un centro de costos? ¿Cuál es su modelo de negocio? ¿Cuáles cree que son las fortalezas de su organización? ¿Cuáles son sus zonas de mejora? ¿Cuáles son los principales obstáculos externos e internos para la consecución de sus objetivos?
Gestión de la estrategia de la incubadora	¿Cuál es la estrategia que ejecutan para cumplir con sus objetivos? ¿Cuáles son los servicios que ofrecen y que forman parte de su estrategia? ¿Qué peso tienen los mentores en la estrategia? ¿Cómo influye el acceso al financiamiento en la estrategia?
Evaluación del desempeño del programa de incubación	Explique cómo evalúan el desempeño de sus colaboradores del programa de incubación. ¿Qué indicadores de desempeño evalúa ProInnovate del programa de incubación? ¿Con qué <i>software</i> o instrumento de gestión evalúan el desempeño del programa de incubación? ¿Cuáles son los KPI o indicadores de éxito con los que se mide el desempeño por áreas en la organización?

Al respecto, Ratinho y Henriques (2010) sostienen que muchas incubadoras no ofrecen un servicio personalizado que atienda las necesidades específicas de los emprendedores, debido a que no tienen información suficiente sobre los equipos. El resultado son desencuentros con el proyecto emprendedor. Es aquí donde el modelo de evaluación de

la presente investigación se conecta con la TRC y con la teoría institucional. Con respecto a la TRC, la incubadora puede personalizar el diseño de sus programas de incubación (Fiol & Lyles, 1985) y aprovechar sus recursos humanos, materiales y financieros para ayudar a desarrollar ventajas competitivas. Se trata de la gestión de estas dos variables (“recursos” y “capacidades”), las que deben traducirse en un mejor desempeño de los emprendedores.

Con respecto a la teoría institucional, se encontró que los factores internos no son los únicos que explican el desempeño de una organización. Esto quiere decir que los factores externos, en este caso, la organización madre, su cultura organizacional, su visión estratégica y sus valores, pueden terminar ejerciendo una influencia significativa en el desempeño de las incubadoras.

Como parte de la validación del instrumento, se envió la guía de preguntas a cinco expertos en investigación cualitativa y en gestión de incubadoras de negocios (anexo 2). Su ayuda hizo posible incluir algunas preguntas y omitir otras, así como redactarlas de una manera más clara. A fin de mantener el principio de triangulación planteado por Yin (2018), quien señala que esta es una de las fortalezas que otorga rigor a esta metodología, se aplicaron las mismas preguntas a los gerentes, mentores y emprendedores. De esta forma, se buscó cruzar información procedente de tres tipos de fuentes diferentes.

Asimismo, se solicitó el consentimiento informado a los participantes. Se envió por correo electrónico un documento a cada uno (anexos 3 y 4) y se les explicaron, mediante una videoconferencia por Zoom, los objetivos de la investigación y los derechos que los asisten como participantes, como poder retirarse de la investigación si así lo quisieran o solicitar los resultados de la investigación.

### **3.7 Prueba Piloto**

Se llevó a cabo la aplicación del guion de entrevista a un gerente, un mentor y dos emprendedores de la aceleradora de la UPC, que no formaron parte de la muestra; esto quedó registrado en video. Producto de estas entrevistas, se fueron ajustando las preguntas para posteriores entrevistas. Según las recomendaciones de Yin (2018), los casos piloto se eligen por conveniencia y acceso, con el objetivo de mejorar el proceso de recolección de la información.

### **3.8 Procedimientos de Recolección de Datos**

Se planificó la tarea de recolección de datos a partir de un protocolo de siete pasos: (a) envío del consentimiento a cada una de las fuentes entrevistadas (vale decir, gerentes, mentores y emprendedores); se procedió a establecer contacto primero con los gerentes de las incubadoras de negocios; (b) identificación de la fuente entrevistada a partir de la toma de sus datos generales (tales como nombre, cargo, relación con la incubadora); (c) recolección de documentos solicitados a los gerentes de las incubadoras; (d) registro en video de la entrevista mediante la plataforma Zoom, la cual fue grabada y subida a un disco duro virtual; (e) notas del trabajo de campo elaboradas a partir de la observación y la escucha en modo *online*; (f) transcripción de las entrevistas; (g) citación, codificación y categorización de la entrevista mediante el *software* Atlas.ti versión 8.

Las entrevistas se realizaron por medio de la plataforma Zoom. Su duración aproximada fue de 60 minutos, con flexibilidad para incorporar nuevas preguntas o para que los entrevistados desarrollaran temas que consideraban pertinentes para el objetivo de esta investigación. Las 33 entrevistas fueron transcritas de manera literal por un practicante, a quien se pidió que firmara un acuerdo de confidencialidad (anexo 5). Todas las entrevistas fueron transcritas en Google Docs y publicadas en una carpeta denominada “Transcripciones”, en una cuenta privada de Google Drive a la que solo tuvieron acceso el investigador y el practicante. Luego de la transcripción, el investigador editó todas las entrevistas procurando respetar su forma inicial. Solo se corrigieron las faltas ortográficas o de puntuación. Luego, se enviaron por correo las entrevistas a los entrevistados, pidiéndoles que las leyeran e hicieran comentarios u observaciones si lo consideraban pertinente. Solo dos de ellos respondieron con documentos en los que hicieron observaciones, las cuales fueron agregadas mediante el *software* Atlas.ti.

### **3.9 Procesamiento de la Información**

Junto con el proceso de codificación, se elaboró un libro de códigos creados a partir de la pregunta de investigación, de las interrogantes secundarias (anexo 6). Cada código fue definido al finalizar el proceso de codificación en un proceso de iteración constante. La definición recogió el significado que los entrevistados dieron a las preguntas. Se compartió el libro de códigos con un codificador externo y experto en Atlas.ti, a quien se pidió codificar 5 de las 33 entrevistas, para hacer una comparación de códigos. Dicho

codificador también firmó un acuerdo de confidencialidad (anexo 5). Posteriormente, se comparó la codificación a fin de ajustar ciertos criterios y la extensión de las citas. Este procedimiento ayudó a afinar el proceso de codificación y permitió incorporar dos códigos nuevos que no habían sido tomados en cuenta inicialmente.

El proceso de codificación se realizó mediante una codificación libre a partir de la identificación de patrones en la conversación. El proceso, a pesar de tener la referencia del libro de códigos, llevó a obtener más de 35 códigos en la primera ronda. Luego, se pasó al segundo ciclo de codificación, en el que se procedió a revisar de manera rigurosa todos los códigos, uno por uno. Esto permitió eliminar o fusionar códigos, e incluir códigos nuevos no previstos que aparecieron en la conversación. Asimismo, se enriquecieron las definiciones de cada código a partir de lo que se desprendió de cada cita analizada. En este proceso, también se agregaron comentarios de las unidades de análisis como un paso previo a la redacción de memos, con el objetivo de conectar conceptos, categorías, dimensiones y relaciones, a partir de las notas de campo tomadas al final de las entrevistas. Los memos siguieron la intuición del investigador para registrar aquellos aspectos que se percibieron en la entrevista y descubrir las relaciones de causalidad, contradicción o pertenencia de palabras desarrolladas en la codificación libre.

Mertens (2010) señala que la investigación cualitativa requiere de un registro y una documentación sistematizados que indiquen cómo se llevó a cabo la investigación, su proceso de análisis y sus resultados. Por ello, se creó una cadena de evidencia mediante el almacenamiento en Google Drive de todas las entrevistas en video y las transcripciones en el procesador de textos de Google Docs. En lo que respecta a la credibilidad o validez interna, a la transferibilidad o validez externa y a la confianza y autenticidad (Guba & Lincoln, 1989), este trabajo siguió los lineamientos de los 32 ítems del Coreq (*consolidated criteria for reporting qualitative research*) y criterios de calidad que son desarrollados líneas abajo.

### **3.10 Criterios de Calidad**

Si bien hay algunos autores, como Yin (2018), que hablan de conceptos como validez del constructo y validez interna y externa para estudios de caso, otros investigadores, como Mertens (2010), abordan el tema desde otros conceptos. A la validez interna la denomina credibilidad, y a la validez externa, transferibilidad.

En ese sentido, en esta investigación se utilizó el marco de referencia TACT propuesto por Daniel (2019), el cual se basa en cuatro dimensiones críticas orientadas a aumentar el rigor en la investigación cualitativa: confiabilidad, auditabilidad, credibilidad y transferibilidad. En esta sección, se explicarán las estrategias utilizadas para cumplir con estos criterios en este diseño de teoría fundamentada.

### **Confiabilidad**

Calidad de los datos: Se llevaron a cabo 33 entrevistas en 11 incubadoras, las cuales fueron transcritas de manera literal y luego enviadas a los entrevistados para que confirmaran si estaban satisfechos con el proceso. Más del 90% de la muestra respondió afirmativamente, y solo dos entrevistados solicitaron correcciones menores. De esta manera, se garantizó la fidelidad en la recopilación de la información. Además, se cuenta con una cadena lógica de evidencias (Yin, 2018), en la que todas las entrevistas grabadas a través de Zoom y transcritas en Google Doc se almacenan en Google Drive.

### **Auditabilidad**

Evaluación de pares: el instrumento, que consiste en una guía de entrevista semiestructurada, se elaboró a partir de una matriz de categorización que fue evaluada por cinco expertos, quienes auditaron su claridad y pertinencia con los objetivos de la investigación. Para obtener más detalles, véanse la sección del instrumento de recolección de información y los anexos relacionados con la validación del proceso. Adicionalmente, se realizó un piloto con un gerente, un mentor y dos emprendedores de la aceleradora de la UPC que no formaba parte de la muestra, y se realizaron ajustes en algunas preguntas con base en sus comentarios.

Durante la etapa de codificación, se contó con la auditoría de un codificador externo, quien codificó 5 de las 33 entrevistas. Su aporte se describe en el apartado 3.9 y constituye una evidencia de la suma de las acciones destinadas a auditar esta investigación.

### **Credibilidad**

Triangulación de fuentes de datos: la unidad de información estuvo compuesta por tres actores: gerentes, mentores y emprendedores. De esta manera, se cruzó y contrastó la información de tres tipos de fuentes diferentes. Los hallazgos obtenidos en el trabajo de

campo se contrastaron con dos teorías que forman parte del marco de referencia y con la literatura especializada en este campo de estudio, tal como se analiza en la sección de discusión.

### **Transferibilidad**

En esta investigación, se siguieron dos estrategias. En primer lugar, se utilizó un muestreo intencional diversificado, que permitió capturar una amplia gama de percepciones relacionadas con el fenómeno estudiado. Se reconocieron múltiples realidades, como las perspectivas de los gerentes, mentores y emprendedores, así como las diferencias entre las incubadoras de la capital y las del interior del país. También se consideraron las diferencias entre las instituciones privadas y las públicas dentro de estos dos grupos principales. Además, se proporcionó una descripción detallada del contexto económico y social, con el fin de que otros investigadores puedan evaluar la relevancia y aplicabilidad de los resultados en sus propios contextos.

### **3.11 Consideraciones Éticas**

Este trabajo garantiza la confidencialidad de la identidad de los participantes, que está protegida por un código de identificación o seudónimo al que solo tienen acceso el autor de la tesis, su asesor y el transcriptor, quien firmó un acuerdo de confidencialidad (anexo 5). El presente trabajo se basa en cuatro principios éticos:

a) Que los sujetos participen voluntariamente

Para el trabajo de campo, en un primer momento, se estableció contacto por correo electrónico con los gerentes de las incubadoras. Se les explicaron la naturaleza, el contexto y los objetivos de la investigación. Luego, se les hizo llegar el consentimiento informado. Se realizó una reunión en Zoom con cada uno de ellos para aclarar sus dudas sobre el recojo de la información de la investigación en la que participarían los miembros de sus incubadoras. Se dejó en claro siempre la naturaleza académica de la investigación, la confidencialidad de los datos obtenidos y la libertad de participación de los integrantes de la organización. Tanto los mentores como los emprendedores recibieron el consentimiento informado, en el que se les explicó la investigación. Se trabajó con tres

documentos: (a) uno dirigido al gerente de la incubadora y los mentores, solicitándole la participación de su organización; en este documento, se le pidió que contribuyera explicando a los miembros de su organización las consideraciones éticas de la investigación; (b) una carta de consentimiento dirigida a los emprendedores de la organización. Los dos documentos se incluyen en el anexo 6.

b) Beneficencia y no maleficencia

Una vez coordinado el recojo de la información, se procedió a realizar las entrevistas por Zoom, con el fin de asegurar el bienestar de los encuestados y no exponerlos a riesgos de contagio en el contexto de la emergencia sanitaria por la pandemia de COVID-19. El uso de este instrumento ha sido validado como una alternativa para el recojo de información de naturaleza cualitativa en el contexto de la investigación (Gray *et al.*, 2020). Los entrevistados dieron su consentimiento mediante el llenado de una ficha en la que consignaron su nombre y firma. Esta incluyó información sobre el uso de los datos recolectados para futuras investigaciones y/o productos derivados de esta (ponencias, videos, reseñas en blogs, etc.).

c) Justicia

Se trató de manera equitativa a todos los entrevistados que participaron en la investigación. No se hicieron distinciones ni diferencias de ninguna índole.

d) Integridad científica

Se garantizó a los gerentes de las incubadoras que toda la información de sus organizaciones se mantendrá en reserva y no será utilizada con otros fines que no sean los estrictamente académicos

## Capítulo 4: Resultados

Esta investigación de enfoque cualitativo presenta sus resultados de acuerdo con las preguntas de investigación y de manera narrativa. Se busca analizar, mediante la teoría fundamentada, la relación entre la gestión de la incubadora, la evaluación de los procesos, y el desempeño de la organización, desde el campo de la gestión estratégica. Asimismo, se elaboraron tablas comparativas entre las universidades de Lima y las del interior del país, a partir de la información obtenida en el trabajo de campo. Para esto, se realizaron 33 entrevistas semiestructuradas de aproximadamente una hora cada una. Se conversó con 11 gerentes de incubadoras a nivel nacional, así como con 9 mentores y 13 emprendedores de diferentes incubadoras del país. Se les preguntó sobre la visión de la organización; qué estrategias se llevan a cabo; qué objetivos se trazan para un determinado periodo; qué fortalezas y debilidades institucionales tiene su organización; cuáles son los obstáculos, ya sean internos o externos, que se antepone al cumplimiento de sus objetivos organizacionales; cómo se evalúa el desempeño de la incubadora; y qué indicadores se utilizan para medirlo. Las 33 entrevistas fueron transcritas, codificadas y analizadas. Todos los nombres de los participantes en la investigación fueron cambiados, aunque hay una hoja de cálculo que contiene los nombres verdaderos. Se hizo esto para proteger la confidencialidad y la identidad de los entrevistados. Con base en los resultados obtenidos, se hallaron cinco categorías implicadas en el proceso de gestión y dos en el proceso de evaluación. Estas se explican a continuación. Para concluir, se presenta una teoría de rango intermedio basada en el conjunto interrelacionado de conceptos, constructos y proposiciones organizados de manera sistemática, con el fin de explicar el fenómeno analizado.



**Tabla 9**

*Temas y subtemas de análisis generados a partir de los códigos y categorías emergentes*

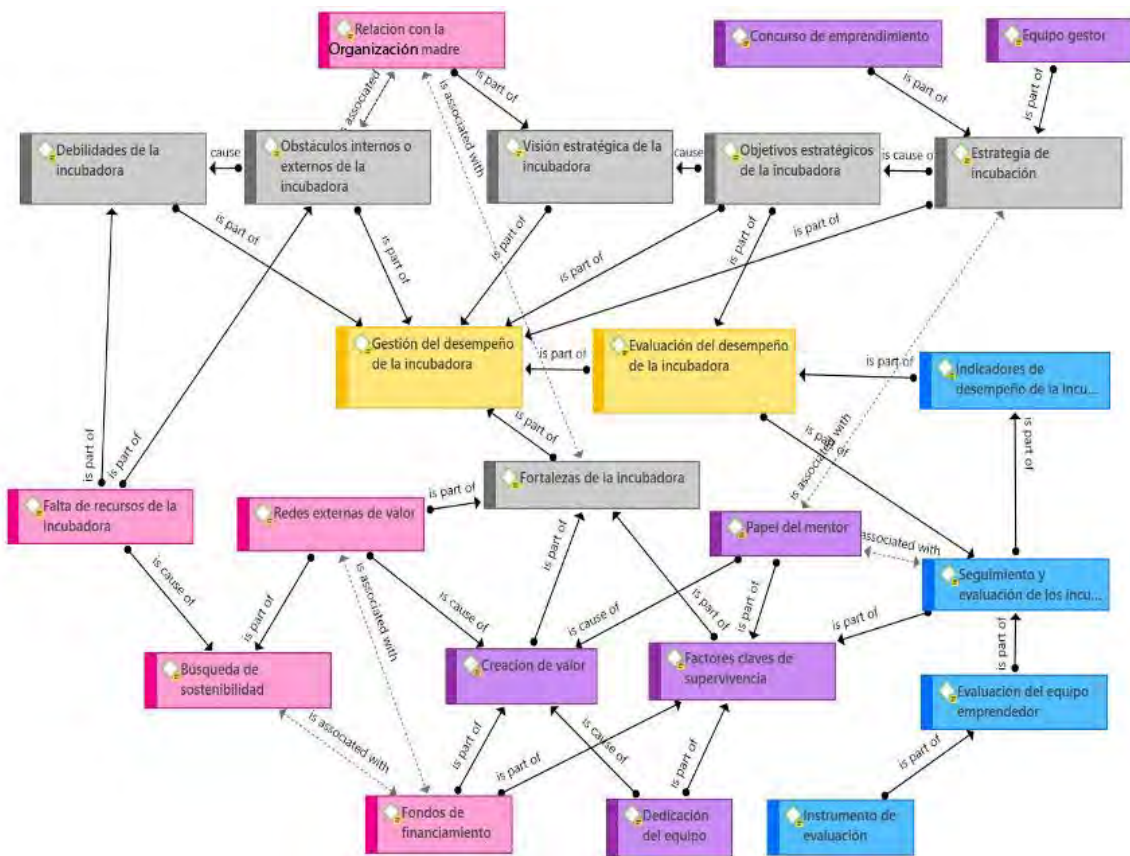
	Tema	Subtema
Gestión de procesos	Visión estratégica	Relación con la organización madre
	Estrategia de incubación	Visión Concurso de emprendimiento Equipo gestor Estrategia de incubación
	Objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos Indicadores de desempeño
	Fortalezas	Creación de valor Factores claves de la tasa de supervivencia
	Debilidades	Falta de recursos Obstáculos internos y externos
Evaluación del desempeño	Indicadores de desempeño	De la gestión de los incubados De la gestión de la incubadora
	Tipos de evaluación	Evaluación de los resultados finales del programa Evaluación de los procesos de gestión del programa Evaluación de resultados finales y procesos de gestión del programa

La investigación se divide en dos categorías centrales: (a) *gestión de procesos* de las incubadoras de negocios universitarias y (b) *evaluación del desempeño* a partir de los objetivos planteados en el plan estratégico. En el primer ítem, los temas giran en torno a las preguntas planteadas desde el campo de la gestión estratégica. Aparecen así conceptos como *visión estratégica*, *objetivos estratégicos*, *estrategias de incubación*, *fortalezas*, *debilidades* y *obstáculos* de la organización. De estos grandes temas emergen los subtemas que están presentes en el discurso de los actores. En primer lugar, la relación que existe con la organización madre, la visión estratégica, la importancia del equipo gestor en la gestión de la organización, los indicadores de desempeño, la creación de valor a favor de los incubados, los factores claves de la tasa de supervivencia de los incubados, la falta de recursos de la organización, el concurso anual de emprendimiento organizado por el Estado que promueve el emprendimiento, y los obstáculos internos y externos de la incubadora. En cuanto a la evaluación del desempeño, hay dos temas propuestos, que

son *indicadores de desempeño* y *tipos de evaluación*, los cuales dan origen a los siguientes subtemas: *indicadores de desempeño de los incubados* e *indicadores de desempeño de la incubadora*. Asimismo, evaluación de los resultados finales del proceso de incubación y del proceso de gestión del programa en curso.

**Figura 17**

*Mapa semántico de códigos generado a partir de las categorías y temas emergentes*



Nota. Elaboración propia a partir de los códigos y categorías establecidos.

Para un mejor entendimiento, se resaltó en amarillo las dos categorías principales de esta investigación (*gestión del desempeño* y *evaluación del desempeño*), y, en color plomo, los seis temas vinculados a la gestión estratégica sobre los que se desarrollaron las preguntas de la entrevista. En morado, rojo y azul aparecen los códigos que emergieron del trabajo de campo. Los seis en morado pueden identificarse como capacidades necesarias para la gestión (*equipo gestor*, *papel del mentor*, *dedicación del equipo*, *concurso de emprendimiento*, *creación de valor* y *los factores claves de supervivencia*).

En rojo están los cinco recursos necesarios para la gestión (*falta de recursos de la incubadora, redes externas de valor, fondos de financiamiento, relación con la organización madre, búsqueda de sostenibilidad y fondos de financiamiento*). Por último, los cuatro subtemas en azul se relacionan con la evaluación (*indicadores de desempeño de la incubadora, seguimiento y evaluación de los incubados, instrumento de evaluación y evaluación del equipo emprendedor*).

#### **4.1 Visión Estratégica de la Incubadora**

Los participantes definen la visión estratégica como la representación del futuro deseado al que quiere llegar la organización mediante la planificación y las estrategias desplegadas. No obstante, a los entrevistados les costó explicar su visión, ya que algunos la confundieron con la misión, o la entendieron como los objetivos que se esperaba alcanzar en el área a la que pertenecían. De esa manera, había visiones de mentores distintas a las de los gerentes, aunque se les había preguntado por la visión de la incubadora como organización.

En cuanto a la visión estratégica y su relación con la gestión, se observa que las autoridades de las universidades públicas, tanto de Lima como de provincias, buscan que la incubadora conecte la investigación científica que desarrollan sus profesores con el emprendimiento de nuevos negocios. Para esto, desde la organización madre se pide a la incubadora que destine sus recursos a ayudar al desarrollo de las nacientes *spin-offs*.

Como te digo, ahora el rector ha cambiado, y cuando cambian siempre se hacen nuevos requerimientos. Por ejemplo, el vicerrector de investigación que ha entrado está interesado en que se trabaje con grupos de investigación de [una universidad pública] y se conviertan en *spin-offs*. Entonces, a partir de ahí, nosotros hemos empezado a tener programas de *spin-off* orientados a investigadores. Por otro lado, nosotros como [incubadora], estamos separados de la unidad de transferencia, o sea, no pertenecemos, estamos divorciados, cómo se podría decir, de esa oficina. No estamos en el mismo espacio. Entonces, lo que se está haciendo ahora es informarle al vicerrector para que se forme una unidad de innovación y transferencia tecnológica, cosa que ya podríamos trabajar en conjunto. (Antonia, gerenta de incubadora de una universidad pública de Lima)

La propiedad que más resalta de la visión estratégica es la de multiplicidad. Es decir, no hay una visión similar, sino que estas difieren, sobre todo cuando se analiza la visión de

las organizaciones de Lima frente a las de provincias. En el primer caso, se ven como referentes nacionales e internacionales, mientras que, en el segundo, su visión se circunscribe a su influencia en la región geográfica a la que pertenecen:

La visión de la [incubadora] es la de ser una incubadora líder en la parte universitaria, que ayude y genere conocimiento, y [que] esta transferencia de conocimiento impacte a nuestra comunidad. Esto inicialmente a nivel de universidades públicas, pero también a nivel global. (Antonia, gerente de incubadora de una universidad pública de Lima)

Ser la incubadora referente de la Macrorregión Sur por medio de *startups* sociales, productivas y tecnológicas sobresalientes, contando con un modelo de incubación consolidado que facilita la innovación y el desarrollo tecnológico y la gestión del conocimiento empresarial, y a través del servicio de aceleración, transferencia tecnológica y la promoción del emprendimiento social con la universidad. (Jaime, gerente de incubadora de una universidad pública de provincias)

Por otro lado, no hay una visión compartida, entre el gestor, el mentor y el emprendedor, de lo que representa la incubadora, a pesar de que comparten el mismo propósito, el mismo espacio y los mismos objetivos estratégicos. En varios casos, no coinciden con respecto a la visión de futuro de la organización o no están enterados de esta.

A ver, te soy sincera, no he recibido, o no lo recuerdo por lo menos, tener la misión y visión en blanco y negro. Sin embargo, de las diferentes reuniones mantenidas, tengo como misión el acompañar a un emprendedor, o a un potencial emprendedor, porque también me ha tocado decirle a un emprendedor “Tu proyecto no va”. (Daniella, mentora de incubadora de una universidad pública de Lima)

Sí, mira, la visión, desde mi perspectiva, es crear un ecosistema de emprendimiento tanto de emprendedores como de mentores. Eso es lo que veo a grandes rasgos por los convenios que tienen, la participación con distintas empresas, como es el caso de Caja X, creo que también Movistar. Entonces, están generando ese ecosistema. (Juan Pablo, emprendedor de una incubadora de una universidad privada de provincias)

Como se puede observar, no se comparte ni socializa la visión entre gerentes, mentores y emprendedores, y por eso emerge la falta de un alineamiento de la visión con la estrategia y los objetivos en todos los miembros de la organización, tanto de universidades

públicas como privadas, y tanto en las de Lima como en las de provincias. En el caso de los gerentes, una de las posturas más comunes sobre su visión estratégica es considerar a sus incubadoras como un referente en sus respectivos negocios, regiones o especialidades. Algunas incubadoras de provincias buscan liderar este mercado. Otra declaración referida a la visión es la de llegar a ser una incubadora que promueva la creación de unicornios en el Perú (su definición está en la sección 1.1.1).

A ver, nuestra visión es convertirnos en un referente en cuanto al diseño y la ejecución de programas de incubación y acompañamiento de emprendimientos. Esto basado también en democratizar el acceso a programas de clase mundial para las regiones. Tenemos una visión y un posicionamiento que hace que, cuando muchas incubadoras están en grandes ciudades, como Lima, nosotros podamos ofrecer nuestros servicios a provincias. Hemos empezado a hacerlo con éxito. Acoger emprendimientos desde las regiones, de la sierra, de la selva, del norte, centro y sur. (Giancarlo, gerente de incubadora de una universidad pública de provincias)

¿Cuál es la visión de la incubadora? [...] Si quieres verlo de una manera, la misión es ayudarles a pasar el “valle de la muerte”. ¿Cómo quisiéramos vernos? ¿A dónde queremos llegar? Pues, como incubadora, nos gustaría ayudar a tener un unicornio peruano en un rango máximo de cinco años, que es lo que quisiéramos tener. ¿No sé si eso responde a tu pregunta? (José Carlos, gerente de incubadora de una universidad privada de Lima)

Un elemento muy importante en la visión estratégica de la incubadora es la alineación con la visión de *la organización madre*, ya que esta define su rumbo. En caso contrario, se genera una cadena de conflictos. Tras el análisis, se puede identificar que estos conflictos están relacionados con la falta de recursos humanos o financieros, que repercute en el desempeño de la incubadora.

Con el tema de la universidad y el tema de los presupuestos, que hasta la fecha todavía no lo incluyen como tema de partida, ahí estamos como graves, a comparación de las incubadoras que sí han logrado que el vicerrectorado de investigación les dé una partida [económica], como, por ejemplo, San Marcos. En ese tema, estamos supermal. Otro tema es el personal: desde que comenzó, la incubadora comenzó con siete personas, y [con el tiempo] ha ido disminuyendo. Ahora solo han quedado tres, y bueno, todo esto es consecuencia de la falta de presupuesto. [...] Otro tema es el financiero: no podemos generar ingresos porque todos los ingresos se van a la universidad, y no nos dan nada [para las operaciones de la

incubadora]. (Marisol, gerenta de incubadora de una universidad pública de Lima)

Se afirma también que la asignación de recursos depende de la habilidad del gerente para convencer a las autoridades universitarias de asignar partidas. Para algunos participantes, la organización madre no destina recursos a la incubadora si no se la evalúa por esto.

¿Dónde destinan el dinero [de la organización madre]? ¿Qué cosa quieren priorizar dentro de la organización? A veces a la incubadora no le dan la prioridad. No le dan realce porque las universidades están centradas mucho en la investigación, porque por eso se les mide. También tiene que haber indicadores que involucren estas temáticas. De repente, un docente que realice una empresa también tiene cierto puntaje para que ascienda de puesto. (Camila, gerenta de incubadora de una universidad pública de Lima)

En resumen, en cuanto a la visión estratégica, a nivel de gestión, la incubadora busca convertirse en un referente global o regional, dependiendo de si está ubicada en Lima o en provincias, respectivamente. Asimismo, cuando la *organización madre* es una universidad pública, sea de Lima o de provincias, orienta la misión de la incubadora a desarrollar proyectos de I+D+i, pues la visión de la *organización madre* es conectar la investigación científica que hacen sus docentes con el emprendimiento. Por último, se registró una multiplicidad de visiones en los diferentes actores de las incubadoras, lo que se traduce en una falta de alineación de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos entre gerentes, mentores y firmas incubadas. Por otro lado, se detectó que, cuando la organización madre no comparte la misma visión de la incubadora, el desempeño de esta se ve afectado, pues la *organización madre* no la provee de recursos humanos y financieros ni de capacidades, lo cual, como señala la TRC, no permite a la incubadora generar ventajas diferenciales ni para su organización ni para las *startups* incubadas. Esta situación se da debido a que la organización madre no es evaluada por este apoyo.

**Tabla 10***Comparación de la visión de las incubadoras*

Incubadoras de Lima	Incubadoras del interior del país
Convertirse en un referente a nivel internacional a partir de generar transferencia de conocimientos en nuevos modelos de negocio para ayudar a las incubadas a ser sostenibles.	Ser un referente regional con un modelo de incubación consolidado que facilite la innovación y el desarrollo tecnológico en modelos de negocios con impacto social y productivo para la región.
Mayor conciencia y énfasis en el desarrollo de <i>spin-offs</i> desarrollados por profesores investigadores involucrados en la actividad emprendedora.	Están en un periodo inicial en el que se busca conectar la investigación científica con el emprendimiento.
Existe conciencia de la importancia de las oficinas de transferencia en las universidades, pero todavía no se implementan por temas institucionales. Esto dificulta la generación de transferencia.	No hay conciencia de la necesidad de contar con oficinas de transferencia debido a que recién se están desarrollando las formas en que se llevará a cabo la colaboración entre las unidades de investigación científica y la incubadora.
Falta de alineamiento en la visión estratégica de parte de los gerentes y los mentores de la incubadora.	Poca socialización de la visión estratégica entre gerentes, mentores y emprendedores.

Nota. Basado en las entrevistas desarrolladas en el trabajo de campo.

#### 4.2 Objetivos Estratégicos

Los participantes definen los objetivos estratégicos como aquellos que la incubadora plantea al desarrollar su planificación estratégica y que están destinados a lograr las metas que le permitan cumplir con su misión y acercarse cada vez más a su visión. Dichos objetivos se relacionan con la estrategia, ya que las acciones de la organización se alinean con su cumplimiento, y también con la *evaluación de la incubadora*, pues su desempeño se mide a partir del logro de los objetivos. Un momento clave en la gestión de la organización es definir con precisión sus objetivos estratégicos y las métricas con las que se medirá su cumplimiento, según la fase en la que se encuentre. Para tal fin, algunas incubadoras comienzan definiendo los objetivos más importantes y, a partir de ellos, van desglosando en cascada los objetivos secundarios, a la par que les van asignando responsables y tiempos de ejecución medibles.

Los objetivos varían según el grado de madurez de la incubadora y según si se trata de objetivos de gestión interna u objetivos de su portafolio de incubados. En el primer grupo, algunos objetivos declarados son: ser autosostenibles, consolidar su liderazgo en su ámbito de incubación, construir una red de mentores de alta capacidad, mejorar sus alianzas con los fondos de capital de riesgo para permitir a sus incubados acceder a fondos de financiamiento, mejorar sus canales de comunicación para lograr atraer a nuevos emprendedores, generar alianzas con las empresas privadas o del Estado, y acceder a los fondos de ProInnovate. Entre los objetivos de cara a los emprendedores están: lograr una mayor tasa de graduación de sus incubados, lograr un crecimiento en las ventas de los proyectos, lograr una mayor captación de fondos de inversión, y ganar el concurso Startup Perú como una forma de validar su programa de incubación.

Un primer hallazgo fue que los objetivos estratégicos tienen como subcategoría a los *indicadores de desempeño* de la incubadora. Al respecto, 2 de las 11 incubadoras declararon utilizar la metodología Objectives and Key Results (OKR), que se enfoca en identificar los objetivos estratégicos para, mediante una evaluación, medir si se alcanzó lo propuesto en el tiempo determinado, a partir de los indicadores de desempeño. Es una nueva metodología para el ecosistema peruano. El resto usan diferentes metodologías que tienen en común el establecimiento y medición de indicadores claves de desempeño (KPI). Aquí se ven con claridad algunos elementos de la gestión interna, de la caja negra, que es como se conoce a la evaluación de los procesos internos de la incubadora.

Entonces, arrancamos con un objetivo grande, bien ambicioso, de ahí empezamos a desglosar, qué se requiere para que se logre eso, y qué tareas tenemos que realizar, cómo se distribuyen esas tareas, y la vamos midiendo en cada semana. ¿Cómo lo que estamos haciendo está contribuyendo a esa tarea, y a ese objetivo principal? ¿Y qué frenos también tenemos? ¿Cuáles son los obstáculos? ¿Por qué? Porque si no identificamos obstáculos, o los *issues*, como los llamamos, pues nos los saltamos y seguimos avanzando, pero no hemos resuelto realmente algo [importante]. Entonces, si hay un *issue*, por ejemplo, vemos cómo lo resolvemos. (Giancarlo, gerente de incubadora de una universidad privada de provincias)

El análisis identifica que la elección de los objetivos varía según el grado de madurez de la incubadora. Aquellas que recién comienzan definen objetivos que buscan fortalecer su organización, mientras que otras, sobre todo de Lima, se enfocan en consolidar su posición en el ecosistema. Esto se aprecia sobre todo en las diferencias existentes con



respecto a la definición de los objetivos entre las incubadoras de universidades públicas de provincias y las incubadoras de universidades privadas de Lima.

En este primer año de funcionamiento con el proyecto, lo que hicimos principalmente fue articular una red de mentores. Lamentablemente, por la pandemia, no se ha tenido presencialidad en la universidad, y hay muy pocos profesores que son mentores. Nuestro objetivo era que la mayoría de los profesores, investigadores, reconocidos por Concytec, sean también nuestros mentores, pero también tenemos mentores externos, que son de otros lugares. (Gabriel, gerente de incubadora de una universidad pública de provincias)

En cuanto a los objetivos, se registraron 11 citas en las incubadoras privadas de Lima y 7 en las incubadoras públicas de provincias. Entre las primeras, aparece como objetivo el desarrollo de programas de aceleración en los próximos meses. Asimismo, diversificar sus servicios para ser autosostenibles. En otras palabras, la incubación pasa a ser solo uno de los servicios que puede desarrollar la organización. Eso les permite generar recursos por medio de otras áreas, como consultoría y educación emprendedora. También apuestan por la capacitación de sus equipos de gestión. Otro objetivo es la transformación digital de la incubadora como respuesta al escenario producido por la pandemia.

En el caso de las incubadoras públicas de provincias, en las entrevistas con los gestores, mentores y emprendedores se mencionan tres objetivos principales. El primero es sistematizar sus canales de comunicación para lograr mayores niveles de convocatoria en sus actividades. Esto revela una incipiente cultura de emprendimiento o innovación en la zona. El segundo es conseguir la ansiada autonomía financiera. Y, por último, el tercero es la necesidad de vincular las líneas de emprendimiento con el entorno empresarial local. Es decir, conseguir que actores clave, como las empresas o los gobiernos locales o municipales, puedan trabajar en conjunto con la incubadora universitaria.

Esto permite inferir que su nivel de desarrollo es distinto al de Lima. Las incubadoras de universidades públicas de provincias son en su mayoría organizaciones jóvenes que están aprendiendo a lidiar con la gestión. En algunos casos, no tienen un ecosistema desarrollado ni acceso a la misma cantidad de recursos y capacidades que las de Lima. Eso explica las diferencias en sus objetivos.

En resumen, los objetivos estratégicos varían según las fases del emprendimiento y el desarrollo de la incubadora. Resulta clave definirlos, pues de ellos dependen las

estrategias que desarrollará la organización y los recursos humanos o financieros que se movilizará. Los objetivos de gestión son claves para la evaluación de la organización, y sirven no solo para conocer su desempeño y eficacia, sino para identificar los problemas que se deben resolver. Un segundo hallazgo fue identificar que a las incubadoras les cuesta definir sus objetivos e indicadores de desempeño. Esto debido a que, en algunos casos, no tienen claro el propósito o visión de la organización.

**Tabla 11**

*Comparación de los objetivos estratégicos de las incubadoras*

Objetivos estratégicos	Incubadoras de universidades privadas de Lima	Incubadoras de universidades públicas del interior del país
Ser autosostenibles	Sí. Es un objetivo que algunas organizaciones, aún muy pocas, logran superar.	Sí. Es un objetivo que aún está lejos de cumplirse.
Consolidar liderazgo en su ámbito de incubación	Sí. Algunas incluso ya se encuentran desarrollando programas de aceleración.	No, debido a que algunas recién están desarrollando programas de preincubación.
Construir una red de mentores de alta capacidad	Sí, pero a un nivel de fortalecimiento avanzado.	Sí, pero a un nivel inicial.
Mejorar alianzas con fondos de capital de riesgo para acceder a fondos de financiamiento	Sí. Es un reto incluso para las incubadoras de universidades privadas consolidadas.	Sí. Es un reto incluso para las incubadoras de universidades públicas consolidadas.
Mejorar canales de comunicación para atraer nuevos emprendedores	Sí. Aunque ya existe una cultura de emprendimiento, se hace necesario movilizar recursos para atraer nuevos talentos.	Sí. Sobre todo porque en algunas provincias el ecosistema es incipiente y no hay una cultura emprendedora.
Generar alianzas con empresas privadas o del Estado	Sí. Pero aún no existe un ecosistema desarrollado o una triple hélice.	Sí. Pero aún no existe un ecosistema desarrollado o una triple hélice.
Acceder a fondos de ProInnovate	Sí.	Sí.

### 4.3 Estrategia de Incubación

La estrategia de incubación está definida como la administración de los recursos y capacidades de la incubadora, para lograr desarrollar los objetivos de un programa de incubación. Se identificaron cinco elementos con los que se encuentra conectada la estrategia de incubación: (a) la *visión estratégica de la incubadora*, (b) el *concurso de emprendimiento* promovido por ProInnovate, (c) el *equipo gestor* responsable de su implementación, (d) los *objetivos estratégicos* y (e) el *papel del mentor*.

En cuanto a los *objetivos estratégicos*, pueden ser clasificados, según su propiedad de duración, en de corto, mediano y largo plazo. Algunas incubadoras plantean objetivos para tres meses; otras, para medio año; y algunas, incluso de hasta tres años. También pueden ser clasificados según sus tipos. Por ejemplo, un grupo de incubadoras se centran en su sostenibilidad; otras, en lograr que sus incubados ganen concursos; un tercer grupo, en dar mayor protagonismo a la participación de la mujer en los proyectos emprendedores; otro, en fortalecer su red de mentores, etc. Todo depende del nivel de maduración de la incubadora. Los objetivos son claves porque van a guiar la estrategia.

Como institución, nuestros objetivos dentro de nuestro plan estratégico está considerado, primero, posicionamiento. Nuestro primer objetivo fue posicionarnos como una incubadora líder en este sector. Ahora, nos toca evaluar si lo hemos conseguido. El siguiente objetivo, siendo una incubadora pública, es el tema de sostenibilidad. Es decir, ¿cómo hacer que nuestra incubadora sea sostenible mediante sus propios recursos financieros? Como no tenemos presupuesto de la universidad y el apoyo es mínimo, debe ser un 5 por ciento lo que nos dan. Nosotros nos autofinanciamos realizando proyectos para cooperaciones internacionales. Esto es por el *knowhow* que hemos adquirido. (Camila, gerenta de incubadora de una universidad pública de Lima)

Respecto al *equipo gestor*, una de sus propiedades es la flexibilidad de quienes laboran en estos espacios. Pueden tener entre 2 y 30 personas. Otra es la fuga de conocimiento de los empleados más experimentados debido a la alta rotación. El análisis permite observar que en las incubadoras peruanas el número de integrantes puede tener una variación significativa. En una universidad pública de la ciudad de Lima laboran tres profesionales, mientras que en una universidad privada de la capital trabajan 30. En el primer caso, esta situación se traduce en una falta de recursos humanos, sin los cuales es muy difícil generar ventajas competitivas que ayuden a crecer a las empresas incubadas.

Como quedamos solamente tres [risas], y posiblemente ya en un futuro sean dos personas nada más, dado que no hay presupuesto. Eso lo van a determinar pronto. Sino que, como tenemos dos personas que son pagadas por el fondo de Corea, la universidad asume que eso es suficiente, pero no tiene nada que ver porque el fondo de Koika es para otra cosa, y no necesariamente para [pagar al] personal de la incubadora. (Marisol, gerenta de incubadora de una universidad pública de Lima)

Sí, nosotros somos más de 30, muchos, practicantes. Somos 17 de plana fija, pero practicantes son la diferencia. Además, alrededor de nosotros tenemos consultores que nos ayudan específicamente en temas puntuales, no tienen vínculo porque no lo necesitan. Entonces, nosotros tenemos reuniones, por ejemplo, de nuevos proyectos, los lunes cada 15 días más o menos, para ver cosas nuevas que se van a lanzar; los martes tenemos reuniones de *marketing* [en las] que vemos toda la parte comercial de todos los ámbitos; hay reuniones ahí en las que vamos trabajando. (Juan Pablo, gerente de incubadora de una universidad privada de Lima)

Un problema importante en los equipos gestores es la alta rotación, que lleva a que los empleados más experimentados abandonen la organización. Ello genera una pérdida de conocimiento organizacional que afecta en el desempeño de la estrategia de incubación. Salen de la organización debido a que no hay un programa de ascensos o mejoras en los ingresos. Por eso, los gerentes de las incubadoras, tanto de Lima como de provincias, señalan que la retención de capital humano es un área de mejora de la gestión. Este es el tercer hallazgo. Aun cuando el conocimiento y la experiencia son un capital, los gerentes ven partir a sus cuadros más experimentados debido a un tema de presupuesto.

Un tema que sí nos afecta, y es causa un poco de la parte de mejora que te digo, es el tema de recursos humanos, o sea el área de recursos humanos es un área que atiende a toda la universidad por igual, entonces aplica a todos el mismo criterio. Entonces, yo tengo personas muy jóvenes, y por qué, porque los que antes trabajaban con nosotros se iban porque no me permitían retenerlos, entonces, ahí yo he tenido un problema de retención muy fuerte. (Juan Pablo, gerente de incubadora de una universidad privada de Lima)

Otro elemento saltante de la estrategia de incubación es el *concurso de emprendimiento* organizado por la agencia promotora del Estado ProInnovate, que valida el trabajo que hace la incubadora ante los *stakeholders*. Cuando los proyectos incubados de su portafolio ganan, esto les genera prensa y prestigio ante la comunidad. Este concurso puede definirse

como una competencia entre equipos emprendedores de diferentes incubadoras que les permite obtener financiamiento, reconocimiento o acceso a algún tipo de beneficio para su emprendimiento. Participan tanto incubadoras públicas como privadas, que postulan a fondos no reembolsables de ProInnovate para validar su trabajo. Las incubadoras se centran en preparar a los equipos para el concurso. Para un mentor de incubadora de una universidad privada de Lima, los concursos son competencias que estimulan más la vanidad que la capacidad: afirma que, por encima de ganar el concurso, el emprendedor debe tener claro que su norte es crecer mediante las ventas; es decir, conectar con su mercado. No obstante, para varios de los emprendedores o gerentes entrevistados, es una forma de validar el trabajo que no se aleja del criterio de la métrica de ventas.

Tú los puedes evaluar de dos formas. Una parte del trabajo de la incubadora son los concursos. Por ejemplo, en nuestro caso, fue el tema de StartUp Perú. Entonces, ahí hay un objetivo claro: ¿cuántas *startups* del *batch* entran para prepararse para StartUp Perú y cuántas ganan el fondo? Hablando de [la universidad], me parece que ellos lo tienen muy claro, porque yo he pasado por varias etapas dentro del mundo del emprendimiento y creo que [la universidad] tiene un muy buen programa, y a mí me ayudó muchísimo para ganar StartUp Perú, me preparó mucho, pensó en darme el modelo que iba yo a seguir en el programa, a prepararme, a practicar, incluso consiguió mentores externos para hacer una simulación del concurso, o sea, se preocupó mucho en que ese objetivo se cumpla. (Laura, emprendedora de una incubadora de una universidad privada de Lima)

Sí, en estos últimos años ya se están dando cuenta de que no sirve de nada que ganen concursos, no sirve de nada tener la mejor idea, si no saben vender. O sea, al final, si los dejamos sin apoyo, ¿qué va a pasar con ellos? Entonces, creo que recién están tomando conciencia. Es más, la [universidad] va a incluir un factor de las ventas. Van a crear un área para que ayuden a las *startups* a vender. Porque ya han identificado que eso es totalmente relevante. (Thomas, mentor de una incubadora de una universidad privada de Lima)

En el caso de las incubadoras de provincias, sus estrategias se orientan sobre todo al desarrollo de programas de preincubación e incubación. Además, buscan generar estrategias adaptativas mediante alianzas con organizaciones que les permitan desarrollar programas que promuevan la vinculación entre la investigación y el emprendimiento. Es decir, que desde la universidad se pueda aportar por medio de la investigación con la

generación de conocimiento que se pueda aplicar a las actividades productivas de la zona a fin de hacerlas más competitivas. Una de las estrategias que la universidad está implementando es el desarrollo de emprendimientos en sectores afines al perfil de la institución, con el objetivo de especializarse en campos que se relacionen con las principales actividades económicas de la zona, tales como la minería, la agroindustria y la pesca. Con esto, se busca una mayor conexión entre la oferta académica y la demanda del mercado laboral, aportando a la formación de profesionales capacitados en áreas que son fundamentales para el desarrollo económico y social de la región. No obstante, esto se encuentra en un estado de desarrollo inicial.

Por último, las incubadoras de provincias buscan desarrollar una estrategia de incubación sólida a partir del fortalecimiento de su red de mentores, de sus planes de operación y de sus manuales y documentos de gestión, promovido desde ProInnovate. Esto se explica por el hecho de que la mayoría de las incubadoras de provincias son organizaciones jóvenes y no tienen claridad en algunos aspectos de la gestión interna. Eso abre un espacio de oportunidad para la capacitación, que puede ser cubierto por su pares de Lima o por incubadoras extranjeras de países vecinos o incubadoras de provincias experimentadas.

En cuanto a las incubadoras de Lima, las privadas con experiencia son el segmento más desarrollado del ecosistema peruano y cuentan con financiamiento del Estado mediante ProInnovate y con el respaldo de la organización madre. Ofrecen programas de preincubación, incubación y aceleración, aunque en los últimos años se acercan más a la aceleración. Cuentan con instrumentos de gestión de procesos como *software* especializado para la creación de reportes detallados que validan su desempeño con ProInnovate.

Ahora, la incubadora es otra historia, por años tratamos de construir mecanismos de evaluación, tuvimos cuadros, y la verdad no nos iba tan bien como esperaríamos, pero ahora nos han ordenado un poco... ProInnovate nos ha dado un fondo, y nos miden con indicadores muy claros, [...] nos piden que hagamos una convocatoria cada semestre, nos piden que haya dos mentorías por mes con los incubados, no, perdón, cinco por mes con los incubados. Nos piden que les generemos en un semestre por lo menos dos contactos de valor, que pueden ser comerciales o de inversión, nos piden que hagamos eventos, y que el evento tenga cierta estructura y que tenga un NPS [*net promoter score*, indicador que permite medir la lealtad de un cliente]. (José Carlos, gerente de incubadora de una universidad privada de Lima)

Se encontró un creciente interés de las incubadoras de provincias por nuevos instrumentos de gestión como los OKR. Tres de las cinco entrevistadas declararon que ya lo utilizaban o estaban capacitándose para su implementación y uso. Las incubadoras de Lima declararon usar hojas de cálculo para registrar su desempeño, dado que buscan simplificar al máximo el registro de los datos.

Por último, en lo que respecta al papel del mentor, son claves su proceso de selección, su experiencia, su capacidad de relacionamiento y su nivel de compromiso con el equipo emprendedor. Un hallazgo fue identificar que, para el gerente de una incubadora de provincias, los emprendedores que han pasado por el programa de incubación se convierten en los mejores mentores, ya que ganaron experiencia al vivir todo el proceso y por eso lo conocen y generan empatía con los nuevos emprendedores. La figura del mentor es calificada como uno de los elementos claves de la estrategia de incubación.

Tienen un gran peso, porque los mentores son los que ayudan y guían al emprendedor. Le dan ese conocimiento para que, al final, [...] puedan tomar una decisión. Porque el que toma la decisión es el emprendedor, pero el mentor muchas veces les da la ruta, el camino, las opciones, para que ellos analicen, estudien y, obviamente, a partir de ahí, tomen la decisión de cómo van a seguir. Es importantísimo el trabajo del mentor.  
(Antonia, gerenta de incubadora de una universidad pública de Lima)

A manera de síntesis, se puede decir que el momento en que se encuentra la incubadora definirá cómo gestiona su estrategia, pues los emprendedores, al estar en diferentes estadios (preincubación, incubación y aceleración), tienen diferentes necesidades. Por otro lado, el desempeño de la estrategia dependerá de contar con un equipo gestor estable. Sin recursos, se producirá una fuga de capital humano y alta rotación de personal, lo que incidirá en el desempeño de los procesos, pues una incubadora nueva no ha desarrollado aún manuales de operaciones de procesos ni mapas de ruta ni procesos de inducción o entrenamiento para los nuevos miembros del equipo gestor. La salida de un miembro experimentado del equipo gestor genera una pérdida de conocimiento organizacional.

De otro lado, se halló que algunas incubadoras tienen como parte de su estrategia participar en el concurso de ProInnovate para validar su desempeño y el de sus incubados. Para algunos actores del ecosistema esa puede ser una métrica de vanidad, ya que es difícil evaluar a través de un concurso la capacidad de ejecución del equipo incubado en un mediano o largo plazo. Respecto a los objetivos, se halló una pluralidad, ya que no todas

las incubadoras tienen los mismos objetivos, y estos dependen de su grado de madurez y características. Por último, queda claro que el mentor tiene un papel clave.

**Tabla 12**

*Comparación de las estrategias desplegadas por las incubadoras*

Categoría	Incubadoras de Lima	Incubadoras del interior del país
Concurso de emprendimiento promovido por ProInnovate	Las incubadoras de las universidades privadas de Lima orientan su estrategia a participar en este concurso debido a la mayor experiencia que tienen.	Las incubadoras de provincias orientan su estrategia en menor medida a la participación en este concurso, debido a la menor cantidad de empresas y emprendimientos.
Equipo gestor	El número de integrantes en incubadoras de universidades privadas de Lima va aproximadamente de 5 a 30 personas. Estos recursos humanos tienen incidencia en la implementación de las estrategias desplegadas.	El número de integrantes en las incubadoras de provincias va de 2 a 8 profesionales. En los casos en los que el número es reducido, hay incidencia en la implementación de sus estrategias.
Objetivos estratégicos	Uno de sus principales objetivos es la autosostenibilidad. Para esto, algunas incubadoras de universidades públicas y privadas de Lima ya han encontrado figuras normativas y legales, tales como pasar a depender de una fundación de la universidad, o buscar un modelo de negocio que les permita autofinanciarse.	Las incubadoras de provincias tienen objetivos estratégicos de fortalecimiento. Su nivel de madurez organizacional todavía está por detrás del de las de Lima, ya que dependen de la organización madre.
Papel del mentor	Se reconoce la importancia del mentor en el éxito de los emprendimientos incubados. Algunas incubadoras privadas cuentan incluso con mentores de talla internacional, para determinados momentos de su estrategia.	El papel del mentor es importante para el éxito de los emprendimientos incubados. Los mentores más apreciados son aquellos emprendedores que ya pasaron por todo el circuito de incubación y son exintegrantes de la incubadora.



#### 4.4 Fortalezas de la Incubadora

Los entrevistados las definen como los rasgos que hacen destacar a la incubadora y le dan ventaja sobre el resto. La lista de fortalezas declaradas es extensa, pero se pueden agrupar en dos patrones: (a) la relación con la *organización madre* y (b) las *redes externas de valor*. Con respecto a la primera, se habla de la influencia que tiene en la incubadora el prestigio de la *organización madre* cuando esta tiene una buena reputación. Es decir, el prestigio de la universidad es heredado por la incubadora de manera automática. Este activo se traduce en confianza y se proyecta en la relación de la incubadora con la comunidad y el ecosistema. En términos de *marketing*, se podría hablar del poder del *branding* o la marca.

La fortaleza principal de [la incubadora] es el prestigio que tiene la universidad [pública]. Eso es lo principal. Muchas *startups* nos buscan inicialmente por ese prestigio, porque ya se ha posicionado y ya es conocido que ayuda a las *startups*. Por eso nos buscan, creo que esa es la mayor fortaleza que tiene la [incubadora]: el prestigio de la universidad. (Antonia, gerenta de incubadora de una universidad pública de Lima)

Bueno, la fortaleza puede ser el valor de la marca, que tiene como paraguas a la Universidad del Pacífico, que es una marca reconocida y de prestigio a nivel de negocios en el país. Otra fortaleza es su equipo humano, que está constantemente capacitado. Otra fortaleza es el valor del *networking*, ya que tiene una gran red de contactos. (Fiorella, mentora de una incubadora de una universidad privada de Lima)

En cuanto a las *redes externas de valor*, estas se definen como el acceso a fondos de inversión, cooperación internacional o contactos privados o estatales, que generen facilidades o beneficios a los equipos incubados. Se identifica como una de las principales fortalezas de las incubadoras su capacidad de relacionamiento.

Otro tema importante es el tema de conexiones, la calidad de los facilitadores, los asesores, y de los mentores. Así como darles acceso a un mercado regional y multirregional. La mayoría solamente se fija en su propio departamento/región y de ahí no salen. Entonces, siempre los promovemos para que vean otros mercados, para que se expandan, no solamente en el Perú, también fuera, haciendo convenios y con oportunidades para que salgan a otros mercados directamente. Y el capital semilla también, que no todas las incubadoras lo dan. (Giancarlo, gerente de incubadora de una universidad pública de provincias)

Por último, se analizan otros elementos con los que se vincula la fortaleza de la incubadora. Uno de ellos es la *creación de valor*, entendida como la capacidad de la incubadora para fortalecer a los equipos incubados mediante la mejora de sus capacidades de gestión, recursos humanos y financieros. Para los entrevistados, las incubadoras con mayores fortalezas son aquellas que crean más valor al incubado. La creación de valor se relaciona con cuatro elementos fundamentales: (a) el *papel del mentor*, (b) las *redes externas de valor*, (c) la *dedicación del equipo* y (d) el acceso a *fondos de financiamiento*. Los dos primeros ya han sido desarrollados. Con respecto a *la dedicación del equipo*, se encontró que esta se define como el compromiso del equipo para dedicar tiempo, recursos y capacidades para sacar adelante el emprendimiento. Este elemento tiene 33 citas que mencionan que dedicar tiempo de manera exclusiva al emprendimiento es una variable clave que se ubica dentro de los *factores claves de supervivencia*. Este nivel de compromiso puede ser exógeno a la organización o estar relacionado con una gestión eficaz que dota al equipo emprendedor de mentores valiosos y un sistema de seguimiento de hitos que lo alienta a comprometerse con su proyecto.

Dentro de un contrato de incubación, y por el lado del incubado, [...] este tiene que estar dispuesto a trabajar 15 horas al día, para poner un número cualquiera. Es decir, desde que te levantas hasta que te acuestas, tendrá que verse si tú vas a hacer incubación a tiempo parcial o a tiempo completo; las de tipo parcial son complicadas, y por lo general quiebran mucho más rápido, porque no les pones todo el esfuerzo que podrías hacer. [...] Si [tienes un grupo que] trabaja los sábados “en la tarde” y, por el otro lado, tienes un grupo que se levanta todas las mañanas con una sola misión, [...] entonces el segundo grupo tiene más posibilidades. (Pablo, mentor de una incubadora de una universidad privada de Lima)

Este tipo de citas se repite en los diferentes actores de la incubadora: gerentes, mentores y emprendedores. Un hallazgo de esta investigación es la relación positiva entre el grado de compromiso del equipo emprendedor y sus probabilidades de éxito.

Uno es el compromiso del equipo. ¿Por qué? Porque si tú eliges a una *startup* en la que el equipo no está al 100 por ciento metido [en el proyecto], quiere decir que ni el mismo equipo cree suficientemente en su emprendimiento. O sea, desde el arranque, para mí [...], eso es lo más importante. Todos están 100 por ciento, no estamos a medias [...]. (Laura, emprendedora de una incubadora de una universidad privada de Lima)

En cuanto a la subcategoría de acceso a los *fondos de financiamiento*, esta se define como los recursos procedentes del Estado, la empresa privada, la banca de inversión o la cooperación internacional, que ayudan a sostener a la incubadora y a los incubados. Es otro de los elementos conectados a los *factores claves de supervivencia*, un código con 54 citas que es otro hallazgo de esta investigación. Un grupo de entrevistados declararon al respecto que el acceso a los *fondos de financiamiento* es clave para percibir el valor de la incubadora cuando esta se convierte en una organización que ayuda a la intermediación financiera. Es percibido como una fortaleza de la organización.

Ya, como recursos principales [de la incubadora] es el personal, el equipo, que será un equipo no solamente comprometido, sino también bien capacitado, “con la formación adecuada”. Dos, sería el tema del soporte financiero. Habrá que ganar el fondo, recursos monetarios para funcionar. El tercero, quizás, las redes de conexión, los mentores, la comunidad de emprendedores, los aliados institucionales que puedas tener. Porque esto ayuda a elevar un poco más el nivel de los programas. Entonces es clave tener buenos mentores, buenos aliados y eso. (John, gerente de incubadora de una universidad privada de provincias)

Otro grupo piensa que, en el ecosistema peruano, los fondos llegan solos cuando el emprendimiento tiene una propuesta madura.

Bueno, el financiamiento siempre es importante, porque sabemos que al emprendedor lo que le falta son recursos monetarios, le falta dinero para poder iniciar y empezar a hacer algunas cosas. Pero también es cierto lo que dicen, que para poder emprender no necesariamente necesitas tener un financiamiento. He tenido equipos que lo que quieren es que les busquemos alguien que les ayude, pero ellos todavía no tienen ni la idea, o todavía su idea no está bien validada. (Antonia, gerente de incubadora de una universidad pública de Lima)

El otro elemento de interés son los *factores claves de supervivencia*, definidos como los elementos necesarios para que el emprendedor alcance sus objetivos de crecimiento. Esto está conectado a tres elementos ya explicados: (a) el *papel del mentor*, (b) la *dedicación del equipo* y (c) los *fondos de financiamiento*.

Ingresando a la incubadora, uno de los recursos externos que nos sumaron fue el acceso a personas que conocían sobre nuestro rubro. El acceso de personas capacitadas, y también que el emprendedor pueda estar al nivel

de las direcciones que pueda dar el mentor. Luego, para el despegue, como somos una empresa de bienes, necesitamos el acceso al financiamiento. En lo que se refiere a la gestión, el personal adecuado para la gestión de este financiamiento. Entonces, tener la oportunidad y las personas con las que podamos gestionar bien este fondo. Y luego de esto está, pues, la aceleración comercial, que va a depender bastante de la gestión también de recursos humanos, de conocimiento tanto en *marketing* comercial, [como] en ventas. (Félix, emprendedor de una incubadora de una universidad pública de Lima)

En resumen, en lo que respecta a las fortalezas de la incubadora, se encontró una conexión con el prestigio de la *organización madre*, que suma a los activos intangibles de la incubadora al generar confianza en los *stakeholders*. Otro punto es el relacionamiento, expresado en el código de *redes externas de valor*. Esto se traduce en acceso a fondos internacionales, pero también a redes de conocimiento o contactos clave. Se hallaron dos subcategorías: *creación de valor y factores claves de supervivencia*. En ambas subcategorías, se menciona que el relacionamiento con los mentores, expertos y financiamiento son claves en la supervivencia de los proyectos. Estos servicios son percibidos como fortalezas de la incubadora. Un elemento que emerge de esta subcategoría es la *dedicación del equipo*. Muchos actores coinciden en que, tan importante como tener un equipo consolidado y un liderazgo con visión, es la dedicación del equipo al emprendimiento. A criterio de muchos de los entrevistados, no se debe emprender solo los fines de semana o en las horas libres. Si se buscan resultados, un elemento clave es la dedicación del equipo a la tarea. Cuando este equipo valida el modelo de negocio, el financiamiento tiene más posibilidades de aparecer.

**Tabla 13***Comparación de las fortalezas de las incubadoras*

Fortaleza	Incubadoras de Lima	Incubadoras del interior del país
Relación con la institución	Deben su buena reputación inicial al prestigio que heredan de la organización madre.	Menor prestigio de la organización madre y, por ende, de la incubadora, con sus respectivas excepciones.
Redes externas de valor	Mayor acceso a fondos de inversión, cooperación internacional y contactos privados y estatales.	Acceso a redes regionales y multirregionales y capital semilla de parte del Estado.
Creación de valor	Capacidad para generar beneficios y fortalecer a los equipos incubados mediante la mejora de sus capacidades de gestión, recursos humanos y financieros.	Compromiso del equipo para dedicar tiempo, recursos y capacidades para sacar adelante el emprendimiento.

#### 4.5 Debilidades de la Incubadora

Este elemento se define como aquellas áreas de la incubadora que pueden mejorar su desempeño, en las que los procesos no son eficaces. Se relaciona con dos subcategorías: *falta de recursos de la incubadora* y *obstáculos internos o externos*.

Se registraron 14 citas en el campo de las debilidades: 4 en las incubadoras privadas y 10 en las públicas, a nivel nacional. En el caso de las incubadoras de universidades privadas de Lima, una debilidad es un problema de convocatoria con sus alumnos, a los que en un principio les costó trabajo atraer para que participaran en la incubadora. Otra son las alianzas con los fondos de inversión, lo que aún es percibido como una zona de mejora por una de estas incubadoras. Otra debilidad es la internacionalización de sus proyectos incubados, pues el ecosistema peruano aún no está generando emprendimientos con una mentalidad global. Por último, está el tema del desarrollo de habilidades blandas, sobre todo en equipos a los que, aunque puedan tener grandes habilidades técnicas, les cuesta comunicar y vender un proyecto. Para uno de los gerentes, aún es una debilidad no contar con emprendedores que tengan habilidades de comunicación y ventas.

En el caso de las incubadoras públicas de provincias, una de las debilidades identificadas es, al igual que para sus pares de Lima, atraer a sus estudiantes a la incubadora.

Tenemos 47 escuelas profesionales, un promedio de 28 000 estudiantes, pero sacando números solamente tenemos un 0,5 por ciento de emprendedores [que son de nuestras aulas]. Entonces eso para nosotros es un reto, es un desafío, y queremos incrementar ese número. (Jaime, gerente de incubadora de una universidad pública de provincias)

Otra debilidad de las incubadoras públicas de provincias es que no cuentan con acceso a capital semilla para apoyar a sus emprendedores. Además, registran poca participación del empresariado local para apoyar proyectos innovadores. Por otro lado, los emprendimientos aún no registran ventas; es decir, llegan a la ideación, a la construcción de un prototipo o incluso a un MVP, pero no conectan con el mercado mediante ventas que validen el negocio. Otra debilidad es la retención del talento: los miembros del equipo gestor reciben capacitación y luego se van debido a que las condiciones laborales son poco favorables, por lo que se pierde un capital humano valioso. Se identificó también que no existe un ecosistema maduro: los actores (academia, empresa privada, Estado) no trabajan de manera coordinada y no hay una visión compartida entre los gerentes y la alta dirección de sus organizaciones madre, que los lleve a trabajar en conjunto para resolver desafíos locales. Por último, hay problemas de financiamiento de la organización madre. Se puede señalar, entonces, que hay más semejanzas que diferencias en este aspecto entre las incubadoras privadas de Lima y las públicas de provincias. Para comenzar, comparten los mismos desafíos: lograr altas tasas de convocatoria de emprendedores e innovadores; mejorar sus redes externas de valor, ya sea con la banca de inversión o aliados claves que permitan generar valor desde el exterior; y desarrollar un ecosistema de emprendimiento e innovación que alinee a los tres actores claves (academia, Estado y empresa privada). En esta última tarea, las incubadoras especializadas en los sectores productivos de la zona, como la minería, la pesca, la agroindustria (verticales, como son conocidas en este medio) tienen más posibilidades de lograr este objetivo, sobre todo considerando que es en provincias en donde se llevan a cabo con más intensidad las actividades extractivas. En cuanto a los *obstáculos internos y externos*, estos se definen como problemas generados en el interior o en el exterior de la incubadora que impiden que esta cumpla con sus objetivos estratégicos. En el análisis, se aprecia que la organización madre es el obstáculo principal para su buen desempeño: además de no aprobar el presupuesto de varias incubadoras, o hacerlo a destiempo, presenta un problema de lentitud o burocracia

excesiva para realizar las gestiones. Esto afecta la toma de decisiones de la incubadora y socava su desempeño. Este problema afecta a todas las incubadoras.

[¿Cuál es la debilidad de la incubadora?] Yo te diría que la parte interna, digamos la estructura de la universidad, y más que la estructura es el funcionamiento [administrativo burocrático] de la universidad. Digamos, como es un ritmo más académico, más de investigación, no es un ritmo empresarial. Entonces, son ritmos diferentes. Hay una diferencia, una brecha de ritmos, de velocidades, de agilidades, que involucra a las áreas de recursos humanos, el área legal, de comunicación, y varias otras cosas. Yo creo que ahí hay un obstáculo interno. Además, también el tema presupuestal. Digamos, el foco de la universidad ahorita se ha vuelto el retorno a clases. Entonces, están [enfocados] en construir nuevas aulas y, claro, la incubadora no es prioridad este año. (John, gerente de una incubadora de una universidad privada de provincias)

En resumen, la velocidad de gestión de la organización madre afecta el funcionamiento de las incubadoras, tanto las de Lima como las de provincias.

**Tabla 14**

*Comparación de las debilidades de las incubadoras*

	Incubadoras de Lima	Incubadoras del interior del país
Debilidad en recursos	Las incubadoras de Lima presentan dificultades para contar con recursos económicos y humanos estables debido a la falta de apoyo y priorización por parte de las organizaciones madre.	Las incubadoras públicas tienen dificultades para contar con recursos financieros y humanos estables debido también a la falta de apoyo de las organizaciones madre.
Obstáculos internos y externos	La falta de alineación con la visión de la organización madre y la falta de prioridad y recursos económicos para la incubadora también pueden obstaculizar su funcionamiento.	La estructura y el funcionamiento de la organización madre pueden afectar su desempeño, en especial en términos de lentitud y excesiva burocracia.

#### **4.6 Obstáculos Internos y Externos de la Incubadora**

Son definidos por los entrevistados como los problemas generados en el interior o en el exterior de la incubadora que le impiden cumplir con sus objetivos estratégicos. Se

relacionan con dos elementos: (a) las *debilidades de la incubadora* y (b) la *falta de recursos*, ya desarrollados en el capítulo anterior. Se pueden identificar una categoría y dos subcategorías relacionadas, respectivamente, (a) a la *organización madre*, (b) al *contexto de pandemia* y (c) al *ecosistema poco desarrollado*, que impiden trabajar a la incubadora de la mano de las empresas y el Estado.

En lo que respecta al *contexto de pandemia*, si bien algunas incubadoras se adaptaron con rapidez a los cambios y, luego de hacer un balance, esto les resultó positivo, señalan que la pandemia les generó también impactos negativos, como la paralización de algunos de sus planes y objetivos. Además, los gerentes consideran que, aunque las mentorías y capacitaciones se pueden realizar en línea, se requiere de la presencialidad para construir una comunidad de práctica. Percibieron que, sin ella, los vínculos con los incubados se hicieron más superficiales y, por lo tanto, también las relaciones de confianza y cooperación. Por otro lado, algunas incubadoras habían planificado el lanzamiento de laboratorios, o incluso de un parque científico, pero todo esto quedó paralizado.

[...] A nosotros sí nos perjudicó por el lado del laboratorio de prototipado. Justo se terminó de ejecutar antes de que comience la pandemia. No hemos podido realizar la apertura adecuada. Este espacio, si bien realiza pequeños servicios, estos son mínimos, cuando lo que queremos es que se genere un espacio en donde los alumnos emprendedores estén allí trabajando. Y no se va a poder trabajar hasta que las medidas no mejoren. [...] Otro punto que nos ha perjudicado es que siempre se requiere un acercamiento entre el emprendedor y el *staff*. (Camila, gerenta de incubadora de una universidad pública de Lima)

En cuanto a la *organización madre*, esta es percibida como un obstáculo sobre todo por las incubadoras públicas, tanto de Lima como de provincias. Ello se debe a varias razones, como postergar la asignación de sus recursos financieros o humanos. Asimismo, debido a su burocracia, la organización madre ralentiza los procesos de la incubadora. En algunas incubadoras, tanto privadas como públicas, se logró resolver esto creando la figura de una fundación, lo que permite a la incubadora recibir donaciones y generar sus propios ingresos para ser autosostenible. Pero en aquellas en las que no se ha logrado concretar esta figura, persisten las consecuencias ya explicadas de esta relación disfuncional.

Bueno, sí, la relación que tenemos con la entidad madre es un tema. Otro tema también podría ser el contexto de COVID-19, de pandemia, que no



nos permite hacer cosas presenciales. Bueno, nos da ventajas, como tener emprendedores en otros lugares, pero igual el tema de comunidad nos afecta porque antes hacíamos bastantes actividades en la universidad [...]. Otra cuestión también podrían ser las nuevas incubadoras, cada vez hay más incubadoras, y más oportunidades para las personas [...] si una incubadora no trabaja bien, [...] pues la gente ya no va [...], ya no eres su prioridad. (Marisol, gerenta de incubadora de una universidad pública de Lima)

Respecto al *ecosistema poco desarrollado*, este, al igual que en el mundo biológico, representa una oportunidad cuando sus elementos interactúan de manera tal que crean una sinergia de colaboración y cooperación. Sin embargo, cuando no hay un ecosistema desarrollado, el ritmo y la velocidad de los proyectos, las capacidades y los recursos se hacen más lentos o se paralizan. Los entrevistados señalan que las condiciones económicas, jurídicas y políticas en el Perú dificultan la inversión, y ello genera que las empresas no puedan ser competitivas. Esto se suma a los problemas de las instituciones educativas públicas y a la desconfianza de las empresas privadas a trabajar de la mano de la universidad. A la larga, todo esto se convierte en un obstáculo para los nuevos emprendedores, que deben salir a buscar financiamiento o incluso recursos humanos para ser más competitivos. Esto explica la necesidad de fortalecer el ecosistema de emprendimiento e innovación en el país.

¿Por qué alguien invertiría en el Perú? O sea, tienes unos costos laborales altísimos, no tienes una estructura legal interesante para la inversión. La mayor parte de *startups* que están creciendo crean su Delaware, o se van. Yo conozco varias que se han ido a Chile [...] La mayor parte no está en Perú. Entonces, las *startups* de éxito peruanas ya no son peruanas. Esa es una realidad ante un sistema legal tributario, laboral, cada vez más complejo. [...] ¿Qué motiva a un extranjero a invertir en el Perú cuando puedes pagar menos impuestos afuera o contratar a tu personal de una manera más simple? (Pablo, mentor de una incubadora de una universidad privada de Lima)

Tras un ejercicio de comparación entre las incubadoras de Lima y las de provincias, se registraron tres citas en las incubadoras privadas de Lima y cuatro en las incubadoras públicas de provincias. En Lima, los obstáculos percibidos son la lentitud de la *organización madre* y las fallas organizacionales (es decir, la burocracia). Asimismo, declararon su dificultad para trabajar con los gobiernos locales y conseguir la ansiada

triple hélice. Aún hay obstáculos que impiden la generación de alianzas entre estos actores que promueven proyectos conjuntos.

En cuanto a las incubadoras de provincias, un obstáculo percibido es la falta de acceso al financiamiento del canon minero, que se usa solo para inversiones en proyectos de investigación. Otro es la falta de ventas de los emprendimientos de las incubadoras. Esto es percibido como una debilidad y un obstáculo. Sin tracción, difícilmente los proyectos incubados acceden al financiamiento de organismos de apoyo o ganan concursos de emprendimiento.

Se identificaron dos grandes obstáculos tanto en las incubadoras de Lima como en las de provincias: la excesiva burocracia de la *organización madre* y la falta de recursos humanos para formar parte del *equipo gestor* o *red de mentores* que les permita sacar adelante la incubadora. En algunas incubadoras jóvenes de provincias, el personal administrativo es ya el mínimo posible.

En resumen, son tres los principales obstáculos internos o externos que aquejan a la incubadora. El primero es el *contexto de pandemia*, debido a la paralización de las actividades presenciales. El segundo son las limitaciones de la *organización madre*, que no permite la fluidez y generación de recursos. Y el tercero, la falta de un *ecosistema desarrollado* en el que academia, empresa privada, sociedad civil y Estado trabajen de manera articulada y confíen unos en otros. Los obstáculos jurídicos, económicos, políticos e institucionales no propician el desarrollo del emprendimiento y la innovación en nuestro país, tal como se ha dado en otros espacios.

**Tabla 15***Comparación de los obstáculos de las incubadoras*

Aspecto	Incubadoras de Lima	Incubadoras del interior del país
Impacto de la pandemia	Dificultad para construir una comunidad de práctica. Vínculos superficiales con incubados. Imposibilidad de trabajar en nuevos laboratorios.	Los mismos obstáculos que las incubadoras de Lima en cuanto a presencialidad y construcción de una comunidad de práctica. Falta de ventas de los emprendimientos en provincias por falta de canales digitales.
Relación con la organización madre	La burocracia de la organización madre ralentiza los procesos de la incubadora. Postergación en la asignación de recursos. Algunas incubadoras públicas y privadas trabajan ya bajo la figura de una fundación, que les permite generar ingresos propios y ser receptoras de donaciones.	La misma problemática que las incubadoras de Lima en cuanto a la relación con la organización madre. Asimismo, falta de acceso al canon minero en algunas zonas.
Ecosistema poco desarrollado	Desconfianza de las empresas privadas para trabajar con la universidad.	La misma situación que las incubadoras de Lima respecto al ecosistema poco desarrollado. No hay una triple hélice.

#### 4.7 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño se define como la medición del cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización y puede ser llevada a cabo por la propia incubadora o por el Estado a través de ProInnovate. El primer hallazgo al respecto es que las incubadoras tienen tres formas de medir su desempeño: (a) a través de la evaluación del desempeño de los proyectos incubados que forman parte de su portafolio; (b) a partir de la evaluación de los objetivos de gestión planificados que la organización se ha trazado; (c) cuando miden una mezcla de los indicadores de los proyectos incubados y de los procesos de gestión interna.

¿Cómo mediría si mi incubadora es una buena incubadora? Es si está teniendo emprendimientos exitosos. Aquellos que crezcan exponencialmente por la propuesta y hayan recibido el asesoramiento adecuado. Otro punto sería aquellos que han canalizado fondos de inversión pública o privada, porque efectivamente llegan a un nivel. La

incubadora te ha preparado para tal nivel [en el] que estás apto para que puedas postular a un fondo de inversión, y si lo captas, genial. Creo que así se mediría el éxito de la incubadora. (Camila, gerenta de incubadora de una universidad pública de Lima)

Tenemos un *software* que compramos para todo el proceso de convocatoria, selección, mentoría, reportes, cuando comenzó el 2020, un *software* europeo, [con el] que nos fue muy bien. Pero estamos bastante acostumbrados a reportar, porque, de hecho, cuando [...] ganamos el [Pro]Innovate 1, el [Pro]Innovate 2, el nivel de reporte que teníamos que entregar a las entidades del Estado [...] era por área y bastante detallado. (Fernando, gerente de incubadora de una universidad privada de Lima)

Un problema encontrado es la falta de consenso sobre qué objetivos evaluar y sobre un sistema estándar de métricas. ProInnovate ha contribuido a crear estándares de evaluación según la fase en que esté la incubadora (preincubación, incubación o aceleración). Sin embargo, a pesar de este esfuerzo, al final cada incubadora mide sus objetivos con sus propias métricas y sus propios criterios, salvo que esté postulando a un fondo de ProInnovate y, por ello, se alinee con los instrumentos y métricas del organismo estatal. Otro hallazgo fueron los tiempos de evaluación. Algunas incubadoras evalúan al final del proceso de incubación. Otras lo hacen a lo largo de dicho proceso; por ejemplo, el seguimiento realizado por los mentores durante la incubación, la cantidad de *tickets* de atención desde el inicio hasta el fin, o el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio a lo largo del tiempo. Por último, hay un *mix* en el que se evalúan los resultados finales de los incubados y los procesos llevados a cabo por el *equipo gestor*.

ProInnovate tiene algunos parámetros que nos miden y nos evalúan, pero, claro, eso es como incubadora que está respaldada por ProInnovate, pero también, como sabrás, pertenecemos a una universidad, y como estamos debajo del vicerrectorado de investigación, entonces el vicerrector de investigación lo que quiere es aumentar el número de proyectos de investigación de [la universidad], en donde se han juntado docentes, investigadores, alumnos y tesis. A la universidad le interesa saber cuántos de esos proyectos se transforman en *spin-offs*, y para eso la universidad tiene otros indicadores con los que nos miden. Por ejemplo, ellos nos piden un reporte que les permita saber cuántos alumnos hemos capacitado. De estos equipos, cuántos han generado ingresos. De esos equipos, cuántos son de mujeres, cuántos son de otras facultades, cuántos son sanmarquinos, cuántos de pregrado o posgrado. (Antonia, gerenta de incubadora de una universidad pública de Lima)

Un elemento fundamental de la evaluación son los objetivos estratégicos, que ya se han explicado. Es a partir de la definición de objetivos y de su evaluación que se puede hablar del desempeño.

Otro elemento clave son los *indicadores de desempeño*, que se definen como los datos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y los logros de la incubadora. La mayoría realiza este reporte de datos mediante formatos digitales que comparten a través de internet con todos los miembros de la organización. En el caso particular de una incubadora de una universidad privada de Lima, se utiliza un *software* de gestión y evaluación llamado Accelerator App.

Como indicadores de medición tenemos, por ejemplo, cuántos emprendimientos han pasado por nuestros programas, cuántos efectivamente se posicionan en el mercado, cuántos han canalizado fondos de financiamiento de capital semilla; para nosotros, ese es un indicador importante. Esos son los principales. [...] Otro indicador que estamos viendo, que recién lo hemos planificado, es mirar la tasa de mortalidad de los emprendimientos que pasan por la incubadora. ¿Cuántos emprendimientos sobreviven? Todavía no lo hemos aplicado al 100 por ciento. Creo que, a medida que uno va avanzando, debe poner indicadores más rigurosos. (Camila, gerenta de incubadora de una universidad pública de Lima)

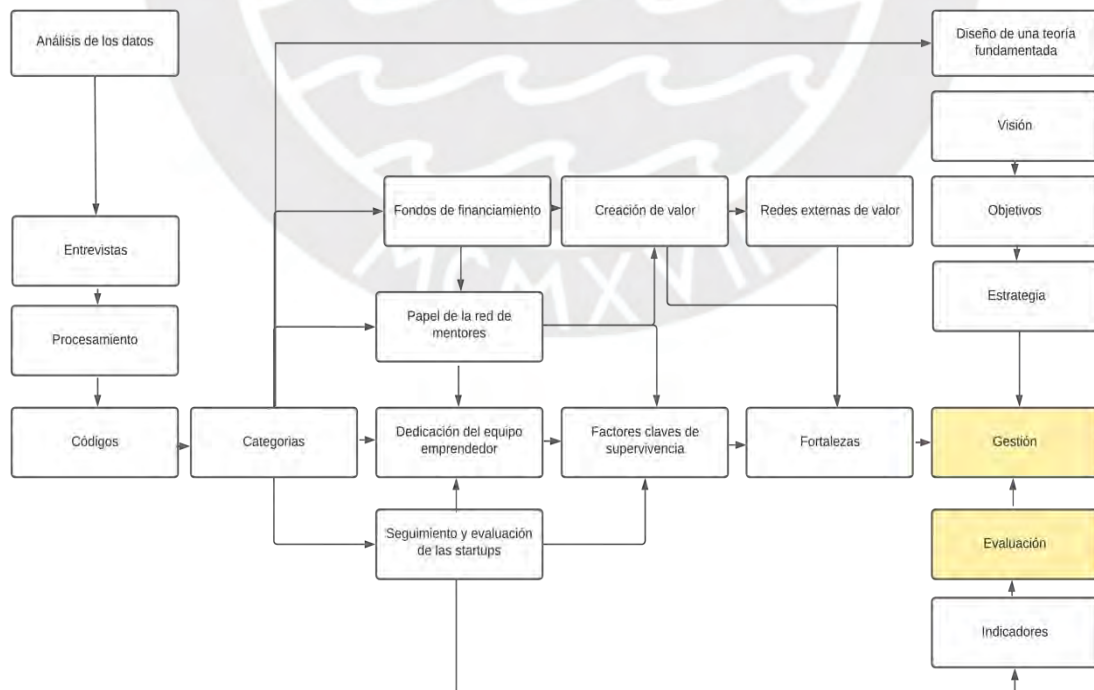
La evaluación no solo cuenta los indicadores para saber cómo les va a los equipos, sino también para tener datos que permitan a la organización tomar decisiones sobre quiénes deben continuar y quiénes deberían irse. Por eso, se afirma que la evaluación y la gestión van de la mano, porque una buena evaluación permite una mejor gestión. Tras el análisis de las entrevistas, se observa que se prioriza la evaluación de los equipos emprendedores y sus indicadores de desempeño, por encima de la evaluación interna de la incubadora, el equipo gestor y sus objetivos estratégicos, aun cuando la evaluación del trabajo del equipo gestor puede ser útil al cruzar la información con la evaluación de resultados del equipo incubado. Es en este cruce de información que se puede hablar de un develamiento de la caja negra mencionada por Hackets y Dilts (2004). Es decir, una evaluación que permite saber cómo funcionan los indicadores más importantes, en la que no solo se mira la punta del iceberg (los resultados más visibles de los proyectos incubados), sino los indicadores que tienen que ver con la gestión interna de la incubadora.

#### 4.8 Teoría de Rango Intermedio Sobre la Gestión y Evaluación de las Incubadoras Universitarias Peruanas de 2021 a 2022

Se elaboró a partir de cinco pasos. Primero, se recogió la información a través de una entrevista semiestructurada validada por expertos aplicada a 33 actores de 11 incubadoras del Perú (11 gerentes, 9 mentores y 13 emprendedores) a partir de un muestreo teórico y un muestreo intencional por cuotas. Luego, se procedió a la transcripción literal de las entrevistas y al proceso de codificación mediante el programa Atlas.ti. El tercer paso fue elaborar la conformación de categorías guiados por una lógica de coocurrencias y una lógica semántica expresada en la narrativa de los participantes. Luego de lo cual se elaboró el mapa semántico, que presenta los códigos y categorías en un conjunto organizado (Lewins & Silver, 2007). El cuarto paso fue identificar las relaciones causales entre las 21 categorías emergentes y su relación con las variables de gestión y evaluación. El quinto paso fue articular una explicación lógico-deductiva a partir de identificar tres relaciones causales entre las categorías (véase la Figura 18, síntesis del mapa semántico).

**Figura 18**

*Generación del diseño de una teoría a partir del análisis de datos y la identificación de relaciones causales*



Como señala Kerlinger (1986, p. 9), se puede definir una teoría como “Un conjunto de constructos, definiciones y proposiciones interrelacionados que presentan una visión sistemática de los fenómenos mediante la especificación de las relaciones entre las variables, con el propósito de explicar y predecir un fenómeno”.

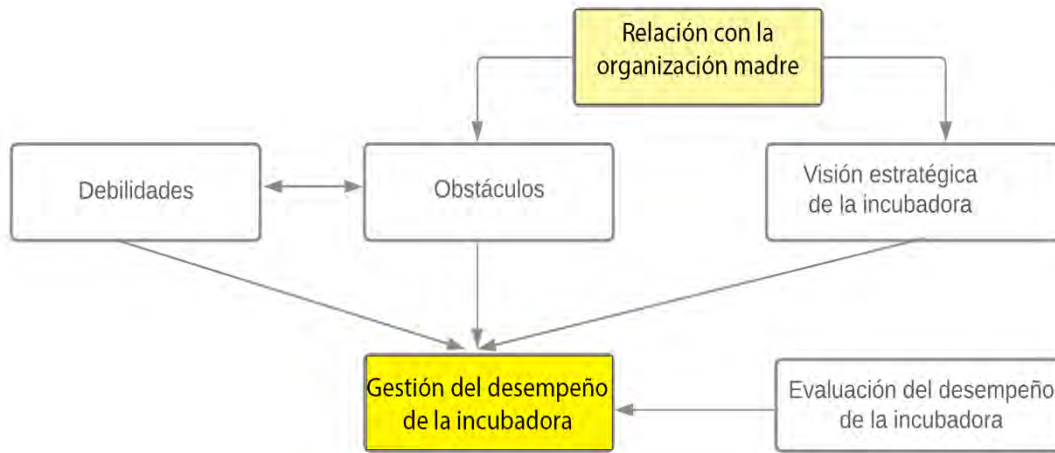
Se habla de teoría general cuando se busca brindar una explicación o comprensión amplia de un fenómeno mediante un grupo de enunciados organizados bajo una lógica deductiva o axiomática, que permite llegar a conclusiones lógicas y validas (Abreu, 2020). Un ejemplo de esto serían los grandes paradigmas teóricos de los que habla Kuhn (2012).

En el caso de la teoría fundamentada, en su versión de Strauss y Corbin (2012), se trata de una metodología cualitativa que permite el desarrollo de teorías emergentes a través de un proceso inductivo y de análisis riguroso de los datos. A diferencia de las teorías generales que intentan predecir fenómenos en un nivel amplio, la teoría fundamentada se enfoca en la construcción de teorías de alcance intermedio, que se derivan directamente de los datos y contextos específicos estudiados. Al combinar la metodología de la teoría fundamentada con la perspectiva de Merton sobre la teoría de alcance intermedio, los investigadores pueden lograr una comprensión más profunda y contextualizada de los comportamientos humanos u organizacionales en situaciones específicas, como es el caso peruano en la ventana de tiempo de 2021 a 2022. Esta combinación metodológica permite capturar las complejidades y matices de los fenómenos estudiados y proporcionar explicaciones más detalladas y contextualmente informadas.

A continuación, se analizarán con mayor detalle tres fragmentos del mapa semántico sobre los que se establece proposiciones causales: (a) aquella relación entre los *obstáculos* y las *debilidades* con la organización madre de la que depende la incubadora; (b) aquella relación entre los *factores claves de supervivencia* y las *redes externas de valor* con las *fortalezas* de la organización; y, por último (c) los modelos de *evaluación* de las incubadoras y su relación con el tipo de indicadores.

**Figura 19**

*Relación de las debilidades y los obstáculos con la organización madre, a partir del mapa semántico*



1. Si bien la imagen de marca de la *organización madre* es en ciertos casos un activo valioso, su influencia en la gestión de las incubadoras se convierte en un *obstáculo*, cuando no hay alineación de la *visión estratégica* de estas dos organizaciones, lo que se traduce en una falta de apoyo en recursos y capacidades de parte de la primera a la segunda, lo que conlleva a restarle competitividad. Esto se pudo ver en todas las incubadoras analizadas, pero con mayor claridad en las incubadoras creadas recientemente por la ley universitaria. En estas incubadoras se comprobó empíricamente que la dificultad que tienen para plantear objetivos estratégicos en muchos casos se deriva de la falta de alineación que tiene con la visión estratégica de la organización madre. Esta falta de alineación compromete la viabilidad económica de estas organizaciones, dificultando su capacidad para ofrecer servicios y apoyo a las startups de manera efectiva. Esto se condice con la teoría de recursos y capacidades, ya que sin estos no se puede generar ventajas diferenciales para los equipos incubados. Asimismo, con la teoría institucional. Ya que en países de baja institucionalidad, pesan más los factores políticos que los técnicos en la toma de decisiones de los gerentes de las incubadoras. Esto explica porque existe un alto número de incubadoras tanto de Lima como en el interior del país que terminan sobreviviendo para cumplir con la ley con muy poco personal administrativo, una red de mentores poco fortalecida

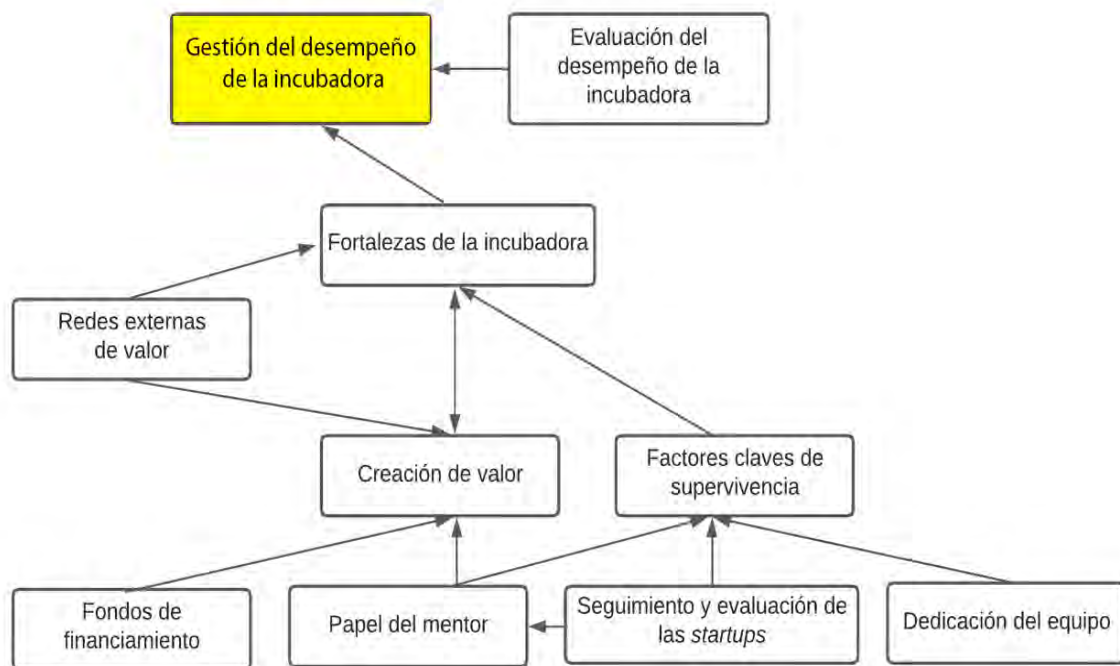


y una población pequeña de emprendedores, en vez de ser centros de alto rendimiento, que ayudan a generar ventajas competitivas.

En resumen, en países con ecosistemas jóvenes y de baja institucionalidad, la falta de alineación entre la visión estratégica de la organización madre y de la incubadora tiene una incidencia en la competitividad de esta última.

**Figura 20**

*Componentes de las fortalezas de la incubadora, a partir del mapa semántico*



2. La generación de *factores claves de supervivencia* en los equipos incubados está en relación directa con la alineación de tres elementos cruciales: (a) *una incubadora centrada en seguimiento y evaluación de las startups*, (b) *el papel del mentor* (c) y *la dedicación del equipo* emprendedor. En este trabajo, se ha bautizado a esta relación como la “*triada de oro*”, la cual aumenta las posibilidades de éxito del emprendimiento. Se debe buscar esta alineación desde la selección de los equipos, los mentores y el equipo gestor en la incubadora. Por consiguiente, es posible afirmar que la alta rotación del equipo gestor y la falta de procesos eficaces de selección de los mentores y de los equipos incubados pueden afectar el desempeño de la organización.

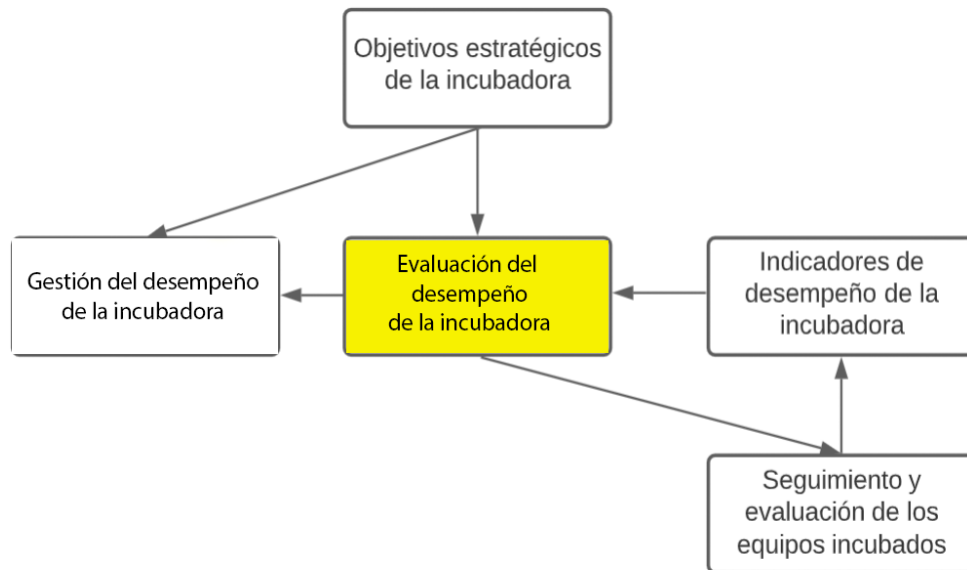
Se determinó además que las capacidades claves más valoradas por los emprendedores, mentores y gerentes de la incubadora son: (a) la capacidad de la incubadora de *creación de valor* y (b) los *factores claves de supervivencia*. La primera es la capacidad de la incubadora de ayudar a los incubados a mejorar su propuesta, ya sea mediante acceso a conocimiento provisto por los *mentores*, o financiamiento provisto por los *fondos de financiamiento*. La segunda es la capacidad desarrollada por los equipos incubados que les permite ingresar a un mercado a través de las ventas. Esto se logra cuando hay dedicación del equipo emprendedor, la guía de un mentor que ya transitó por un camino semejante y un seguimiento del equipo gestor para generar valor a través de ayudar a solucionar problemas y gestionar el avance del proyecto a través de la medición de hitos.

En cuanto a los recursos más valorados, en primer lugar están las denominadas *redes externas de valor*, constituidas por actores externos que proporcionan ventajas competitivas mediante conocimiento, redes de contactos o financiamiento. Estas redes son altamente valoradas por los emprendedores y constituyen un capital social que las incubadoras deben desarrollar y fortalecer si quieren crear ventajas competitivas para sus incubados. No solo se trata de contar con inversionistas ángeles, sino con una red de contactos que marque la diferencia frente a su competencia en términos de conocimiento, acceso a la tecnología o nuevos mercados, es decir, que genere ventajas diferenciales.

En resumen, la alineación de la “triada de oro” compuesta por seguimiento y evaluación de *startups*, mentores dedicados y equipos emprendedores comprometidos, es determinante para generar factores claves de supervivencia de las emprendedoras. A estas variables se les suman las redes externas de valor como generadoras de ventajas competitivas.

**Figura 21**

*Componentes del proceso de evaluación del desempeño de la incubadora*



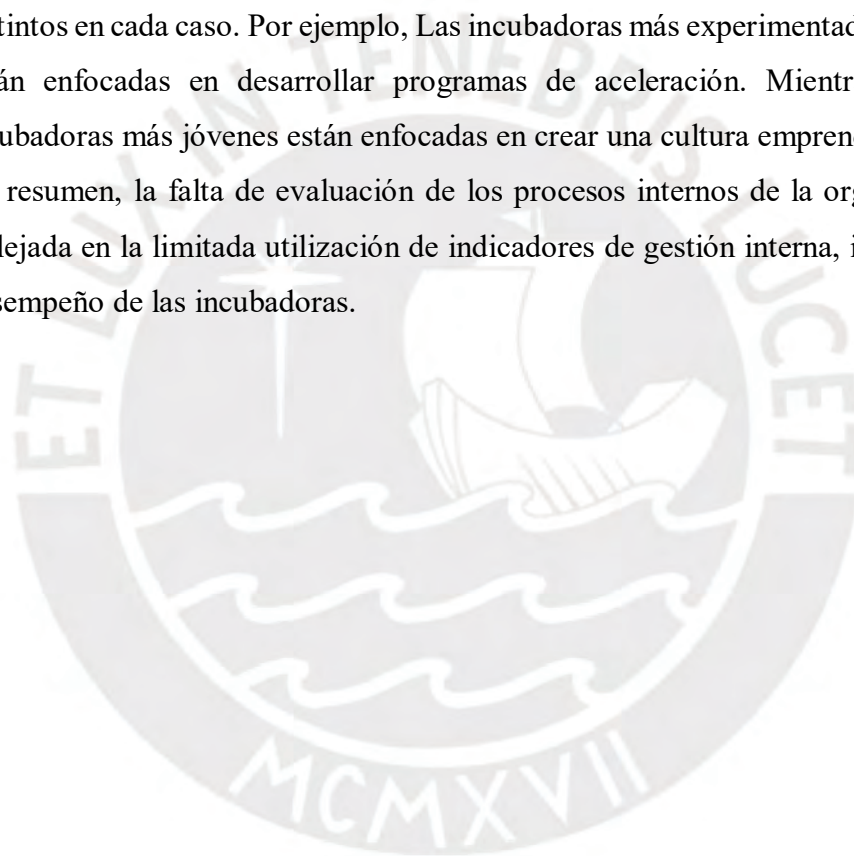
3. Evaluar los resultados finales solo del equipo emprendedor no permite identificar zonas de mejora en la incubadora. En el Perú, la evaluación que llevan a cabo las incubadoras se limita en muchos casos a evaluar solo los resultados finales de los equipos emprendedores, dejando de lado la evaluación de múltiples procesos internos de la organización. Esto se puede ver en la dirección de las flechas que hay entre los constructos. En las incubadoras universitarias peruanas hay pocos indicadores de gestión de los procesos internos de la organización. Toda la mirada está puesta solo en los resultados finales de los equipos emprendedores. Esto ocurre tanto en Lima como en el interior del país.

Por eso, la evaluación de los equipos emprendedores no está alineada con la evaluación de la gestión de la incubadora. Algunas incubadoras jóvenes, sobre todo del interior del país, se han dado cuenta de esto y han comenzado a utilizar tableros de mando o instrumentos de gestión como OKR para evaluar también procesos internos como una forma de gestionar su desempeño y de esa forma identificar debilidades y fortalezas, que les permita trabajar en oportunidades y amenazas, para conseguir mejores resultados con sus equipos emprendedores. De esa forma, se busca enriquecer su evaluación tanto de los procesos internos como de los proyectos incubados.

Por otro lado, la diversidad en la evaluación de los procesos internos de las incubadoras de negocios en el Perú se debe a los distintos estadios de desarrollo de estas organizaciones y a la variación de sus objetivos estratégicos. Esto lleva a afirmar que no se puede tener un único instrumento de evaluación nacional.

Esto se ha comprobado empíricamente al identificar que la *evaluación del desempeño de la incubadora* se deriva de los *indicadores de desempeño*, los cuales están alineados con los *objetivos estratégicos*. Sin embargo, se observa que los objetivos estratégicos de las incubadoras pueden diferir entre regiones o localidades del país, lo cual resulta en la utilización de *indicadores de desempeño* distintos en cada caso. Por ejemplo, Las incubadoras más experimentadas de Lima están enfocadas en desarrollar programas de aceleración. Mientras que las incubadoras más jóvenes están enfocadas en crear una cultura emprendedora.

En resumen, la falta de evaluación de los procesos internos de la organización, reflejada en la limitada utilización de indicadores de gestión interna, incide en el desempeño de las incubadoras.



## Capítulo 5: Discusión

En el presente estudio, se identificaron los procesos de gestión interna y evaluación del desempeño de las incubadoras de negocios universitarias en el Perú durante el periodo 2021-2022. Con este propósito, se buscó conocer la visión de la organización, las estrategias implementadas, los objetivos establecidos para el periodo determinado, así como sus fortalezas y debilidades institucionales. También se exploraron los obstáculos, tanto internos como externos, que impiden el cumplimiento de sus objetivos, y se examinó cómo se evalúa el desempeño de la incubadora.

Para el análisis y discusión, se contrastan los hallazgos de la teoría de rango intermedio, propuesta referida al impacto de la organización madre en la visión, objetivos, estrategia, obstáculos y debilidades. Asimismo, la identificación de los elementos que conforman la fortaleza de la incubadora y, finalmente, el fenómeno de la evaluación del desempeño en este tipo de organizaciones.

### 5.1 Impacto de la Organización Madre en la Visión, Estrategias, Objetivos, Obstáculos y Debilidades

Respecto a la visión estratégica, se identificó que el desempeño de la incubadora se ve afectado cuando la visión de la organización madre no está alineada con la visión de la incubadora. Ello se traduce en falta de recursos y capacidades que esta última requiere para su funcionamiento. Esto confirma lo señalado por Mrkajic (2017) sobre la importancia del contexto institucional para el buen funcionamiento de las incubadoras. Cuando el patrocinio de la organización madre no se da, sobre todo en entornos institucionalmente vacíos, como lo refieren Dutt *et al.* (2016), se pone en riesgo el modelo de incubación, el trabajo de la incubadora y la supervivencia de las firmas.

Los incubados requieren del apoyo de su entorno para sobrevivir, dado que todavía no son autosuficientes. Si la incubadora es incapaz de tener independencia financiera de la organización madre, y no tiene el poder y el control de sus recursos, difícilmente podrá brindar a los incubados lo que Amezcua *et al.* (2013) denominan “servicios de amortiguación y relacionamiento”. Ello explica la diferencia de resultados entre incubadoras de países desarrollados y aquellas de países en vías de desarrollo, aun cuando tengan el mismo modelo de incubación (Gstraunthaler, 2010). En ese sentido, los hallazgos apoyan la posición de Mrkajic (2017) al considerar que donde hay vacíos

institucionales hay una incidencia directa en el desempeño de la organización, la cual opta por decisiones basadas en aspectos políticos más que técnicos. Ese es el caso de las incubadoras egipcias analizadas bajo el paradigma cualitativo en el trabajo de Mrkajic. Desde la teoría institucional, esta no es una realidad exclusiva de las incubadoras egipcias, sino que abarca también a las incubadoras de economías en vías de desarrollo con instituciones débiles, a diferencia de sus pares de países desarrollados. Otra investigación que apoya este hallazgo es la desarrollada por Gstraunthaler (2010) en Lituania. En este trabajo, y mediante la teoría institucional, se alerta de la necesidad de gestionar los recursos de la incubadora sobre la base de la evaluación y la eficacia.

Con respecto a la estrategia, la falta de asignación de recursos de la organización madre inciden es esta. Alpenidze *et al.* (2019) señalan que la mayor prueba de una incubadora es su autosuficiencia, y que la clave de su éxito es su sostenibilidad financiera, ya sea a través de participaciones, cánones o subvenciones continuas. Indican, además, que las incubadoras deben contratar y compensar adecuadamente a los gerentes o directivos capaces de cumplir con su misión. Esto se condice con lo que señalan los autores seminales de la TRC (Barney, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Penrose, 1959; Peteraf, 1993), para quienes la base de la estrategia son los recursos y capacidades, los cuales dan dirección y sostenibilidad a la organización, pues son la fuente principal de su rentabilidad (Ibarra & Suárez, 2002). Esto quiere decir que la estrategia se ve afectada cuando no hay recursos financieros ni humanos, ya que la ventaja competitiva depende tanto de los activos tangibles como de los intangibles, como la experiencia, el conocimiento y los contactos. Esto concuerda con lo referido por Penrose (1959), quien destacó la importancia de contar con recursos gerenciales con experiencia y conocimiento de la gestión de la organización, pues la falta de capacidades gerenciales afecta el desempeño de la incubadora.

Por otro lado, se encontró que la falta de recursos financieros provistos por la organización madre reduce el tamaño del equipo gestor por debajo del promedio de otros ecosistemas a nivel global. En Europa, el promedio es de 12 personas (Gstraunthaler, 2010) en la realidad peruana en promedio están muy por debajo de esa cifra. Sin los recursos necesarios y capacidades difícilmente transferibles o imitables, no se pueden generar ventajas competitivas (Madhani, 2010).

En cuanto a los objetivos estratégicos definidos por la incubadora, de los que se desprenden la estrategia de la organización y su relación con la organización madre, se encontró lo siguiente. En países con economías y ecosistemas desarrollados, el vínculo entre la universidad y la incubadora se considera un factor decisivo de éxito (Matt & Tang, 2010). Esto se explica porque las incubadoras están muchas veces dentro de parques tecnológicos y tienen acceso a laboratorios universitarios, oficinas de transferencia, y mayor posibilidad de conseguir financiamiento. Los objetivos de estas organizaciones están alineados. Esto está documentado desde la década de 1980 en Estados Unidos por múltiples autores (Miller & Cote, 1987; Mian, 1997; Smilor *et al.*, 1988). Sin embargo, esta relación virtuosa no se repite en todos los países de América Latina, tal como dan cuenta varios estudios que ponen el énfasis en la universidad como una institución compleja en nuestra región. De esa forma, en un estudio realizado en México, se identifica que a menudo las universidades no tienen la capacidad para desarrollar programas de transferencia que permitan a la incubadora poner en valor la investigación básica desarrollada en el centro de estudios. Se habla entonces de la necesidad de contar con un entramado organizacional e institucional que provea de redes entre la ciencia y la industria, que hagan posible la transferencia de conocimientos y tecnología (García & Ramos, 2010). Aquí se ven las divergencias, tal como se documentó en una entrevista a una informante de una incubadora de una universidad pública peruana, quien señaló que el objetivo central de su organización es promover una cultura de emprendimiento en sus estudiantes, mientras que la organización madre está interesada en desarrollar proyectos basados en investigaciones de sus docentes (*spin-offs*), aun cuando no hay una oficina de transferencia en esa universidad. Versino (2000) habla de una realidad muy parecida en Argentina a partir del análisis de dos incubadoras inauguradas en 1997. Identifica a las organizaciones madre como instituciones atravesadas por diferentes estructuras de poder, lo que a veces complica su alineación con los objetivos y la estrategia de la incubadora.

En cuanto a las debilidades de la incubadora, se encontró que la principal es su relación de dependencia financiera y administrativa con la *organización madre*, debido a que muy pocas son autosostenibles, y dependen por ello de los recursos y la velocidad de gestión de la universidad. Al respecto, Gstraunthaler (2010), al realizar un análisis institucional de incubadoras en Lituania, encontró que estas habitualmente tienen dos objetivos:

apoyar a las empresas nacientes para que sobrevivan, y satisfacer las demandas de sus principales interesados. Con esto último, se refiere a los *stakeholders* que viven de la actividad de la incubación: gerentes y administrativos. Según DiMaggio y Powell (1983, citados por Gstraunthaler, 2009), para legitimar este comportamiento, las organizaciones adoptan dos enfoques: la búsqueda de la eficiencia o las consideraciones de legitimidad. Si hacen lo primero, siguen una racionalidad y se ven recompensadas por aumentos de eficiencia o eficacia. Si proceden de la segunda forma, van en contra de las necesidades de eficacia y eficiencia de la organización. Estas ideas forman parte de la teoría institucional y explican por qué las instituciones proceden de una manera política antes que técnica, dejando sin recursos a sus incubadoras o proveyéndolas de lo mínimo necesario para que sobrevivan. A partir de esto, se confirma lo hallado, al encontrar evidencia en la literatura del peligro que representa tener organizaciones sin recursos que se dedican a sobrevivir en vez de generar valor para los emprendedores.

En la misma línea están las ideas de Mrkajik (2017), quien señala que los problemas de eficacia o eficiencia de las incubadoras para ayudar a los emprendedores pueden tener su origen en una falta de instituciones sólidas basadas en la meritocracia. Al respecto, Hoskisson *et al.* (2000) afirman que un vacío institucional genera barreras para la formación de nuevas empresas. Esto confirma lo hallado en esta investigación.

Por todo esto, se confirma lo encontrado en este trabajo de investigación, en donde, desde diferentes actores, se identifica a menudo a la organización madre como el principal obstáculo.

## **5.2 Elementos que Conforman la Fortaleza de la Incubadora**

Respecto a la fortaleza percibida de la incubadora, se encontró que está conformada por las *redes externas de valor*, entendidas como acceso no solo a los fondos de inversión, sino a cooperación internacional y a contactos con organismos extranjeros o externos a la incubadora que generen ventajas competitivas, facilidades o beneficios a los equipos incubados. En la literatura hay evidencia empírica que habla del valor que generan las redes externas. Por ejemplo, Koch y Windsperger (2017) descubrieron que la falta de acceso a fondos de financiamiento puede reducir el crecimiento de una pequeña empresa hasta en un 10 por ciento. Por otro lado, Rubin *et al.* (2015) señalan que el desempeño de una incubadora se incrementa cuando esta accede a otras redes de conocimiento además



de las que provee la universidad. Por ejemplo, las redes de exalumnos, cuya experiencia y contactos pueden cumplir un papel clave en la supervivencia de los equipos incubados. Vanderstraeten y Matthyssens (2012) sostienen que las relaciones internas y externas a la incubadoras pueden servirles para diferenciarse en el servicio que ofrecen y, de esta manera, hacer una mayor entrega de valor a las firmas que participan en los programas de incubación. Por su parte, Alpenidze *et al.* (2019) afirman que las redes sociales y empresariales otorgan a las incubadoras y a las firmas incubadas facilidades especiales al acortar el camino y el tiempo de los procesos y la toma de decisiones de los nuevos negocios. En cuanto a investigaciones dentro de la región, Kantis e Ibarra (2018) señalan que en América Latina las acciones más apreciadas por las *startups* son el acceso a fondos concursables, tecnología y un mercado interesante.

Se confirman así los hallazgos de la presente investigación, puesto que los incubados valoran el relacionamiento que genera la incubadora al ponerlos en contacto con actores externos que les provean financiamiento, conocimiento, acceso a nuevos mercados y tecnología.

La fortaleza de la incubadora también está compuesta por los factores claves de supervivencia, constituidos por (a) *una incubadora centrada en seguimiento y evaluación de las startups*, (b) *el papel del mentor* y (c) *la dedicación del equipo* emprendedor. Se analizará la relación que hay entre cada uno de estos elementos y la literatura.

En cuanto al seguimiento y evaluación de las *startups* de parte de la incubadora como factor de éxito, se encontró una investigación llevada a cabo en incubadoras en Malasia (Khalid *et al.*, 2018). Esta investigación se centró en medir, a través del enfoque cuantitativo, el impacto de la asistencia, seguimiento y monitoreo de la incubadora en el desempeño de los equipos incubados a partir de una muestra compuesta por 118 incubadoras. Se distinguieron dos constructos: cantidad de tiempo y calidad de la asistencia empresarial. A través de una regresión logística multinomial, se encontró que las incubadoras que ofrecen un seguimiento y una asistencia adecuados, junto con una interacción adecuada con la dirección de la incubadora, obtienen beneficios. El predictor de éxito más significativo fue el constructo calidad de asistencia empresarial. Esto confirma lo encontrado en esta investigación: que la supervisión y asistencia empresarial tiene una relación positiva con el desempeño de los equipos incubados; lo cual se condice

con otros artículos más antiguos similares encontrados en la literatura (Linder, 2003; O'Neal, 2005).

Con respecto al papel del mentor, identificado en la presente investigación como un actor clave de la estrategia, se encontró que coincide con una gran cantidad de estudios en los que se demuestra el papel que cumple un mentor de alta *performance* en la supervivencia de los equipos incubados (Battistella *et al.*, 2017; McKevitt & Marshall, 2015). Estos resultados también coinciden con los de Assenova (2020), quien refiere que los mentores calificados complementan las brechas de falta de experiencia y conocimientos de los equipos. El mentor puede también ayudar a identificar oportunidades y, de esa manera, guiar a los emprendedores novatos y enseñarles a utilizar un esquema cognitivo que les ayude a identificar con mayor prontitud las oportunidades (St-Jean & Tremblay, 2013). De acuerdo con lo señalado anteriormente, se puede indicar que la formación o mantenimiento de una red de mentores calificados es considerado un elemento clave de la estrategia de incubación .

Por último, respecto a la dedicación de tiempo del equipo emprendedor como variable predictora de éxito, no se encontró mucha literatura al respecto. Algunos trabajos, como el de Khalid *et al.* (2018), hablan de intensidad de tiempo para referirse al número de horas de asistencia provisto por la incubadora, pero esto no se ajusta al sentido del término propuesto. Por eso, se buscó un constructo semejante. Se encontró el de pasión emprendedora propuesto por Baum y Locke (2004), quienes la definieron como las ganas de un individuo de llevar a cabo actividades empresariales. Este deseo se traduce en tiempo dedicado a esta actividad, pasión por el trabajo y apego al proyecto empresarial, que puede ayudar en etapas tempranas del emprendimiento. Al respecto, Xia *et al.* (2020) afirman que esta pasión emprendedora puede aumentar la confianza de los emprendedores para enfrentar dificultades y explorar nuevas prácticas de gestión. Se encontró que los emprendedores con alta pasión empresarial invierten más tiempo y recursos en formación emprendedora y en identificación de nuevas oportunidades de negocios para lograr el éxito empresarial. Asimismo, que la pasión emprendedora, cuando está mediada por las variables perseverancia y competencia emprendedora, es un predictor del buen desempeño.

### 5.3 Múltiples Formas de Evaluación

En este estudio, se encontró una multiplicidad de formas de evaluación del desempeño de las incubadoras peruanas. Esto coincide con la falta de consenso a nivel global y con la ausencia de una métrica o un instrumento único (Allen & McCluskey, 1990; Chan & Lau, 2005). Se identificó además que la mayoría de las incubadoras analizadas tienen el foco puesto en los resultados de los proyectos incubados al final del proceso, lo que hace que una buena parte de estas se desentiendan de la evaluación de los procesos internos de la organización. Si se evalúa dentro de la incubadora, se hace para ver el índice de satisfacción de los incubados sobre las capacitaciones o los servicios de mentoría. En la literatura internacional, se encontró que, a nivel global, hay una corriente que evalúa los resultados finales, con indicadores tales como ventas generadas, ingresos generados por las compañías, fondos de financiamiento obtenidos, tasa de graduación y generación de puestos de trabajo, entre otros. Esta es una forma de evaluar las incubadoras de cara a los *stakeholders* que las financian. Se entiende este proceso porque su objetivo como evaluación es garantizar el acceso al financiamiento por resultados. No hay una visión de una gestión estratégica de mejora de procesos.

De otro lado, se encontró en la literatura otro grupo de investigadores, como Messegem *et al.* (2018), quienes proponen el uso de la herramienta *balanced scorecard* para evaluar no solo indicadores financieros, sino otros tres activos intangibles: el aprendizaje organizacional, la relación con los incubados, y el desarrollo de los procesos alineados con la misión y visión de la empresa; todo ello con el objetivo de mejorar los procesos internos de incubación. Es decir, una evaluación de procesos de gestión. Esto se condice con otros trabajos, como los de Rakthai *et al.* (2019) y Gozali *et al.* (2020), quienes proponen instrumentos para medir el desempeño de la incubadora a partir de definir sus objetivos estratégicos, desplegados a través de sus estrategias.

## Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se desarrollan las conclusiones de este trabajo de investigación, así como sus recomendaciones y limitaciones. Este trabajo, bajo el paradigma cualitativo, ha respondido las siguientes preguntas de investigación: ¿cómo se gestiona y evalúa el desempeño de las incubadoras de negocios universitarias en el Perú en el periodo 2021-2022?, ¿cuál es la visión estratégica de la incubadora?, ¿cuáles son los objetivos estratégicos con los que se mide su desempeño al finalizar un ciclo?, ¿qué estrategias se desarrollan para alcanzar sus objetivos?, ¿cuáles son las fortalezas?, ¿cuáles son las debilidades?, ¿cuáles son los principales obstáculos que inciden en su desempeño?, ¿cómo evalúan las incubadoras su desempeño?, ¿qué similitudes y diferencias existen entre las incubadoras de Lima y las del interior del Perú, tanto públicas como privadas? Las conclusiones del estudio son:

### **Sobre la visión**

1. La visión de la organización madre incide en el desempeño de la incubadora. Al respecto, se infiere que, sin una visión compartida entre estas dos organizaciones, el desempeño de la última se ve afectado debido a la falta de alineación de objetivos y recursos financieros. Sin estos activos, se hace muy difícil que las incubadoras puedan generar ventajas competitivas para los proyectos incubados de su portafolio o sean sostenibles y competitivas en el tiempo. Esta ausencia de recursos genera una serie de impactos negativos en la gestión de la incubadora. Uno de los más graves es la fuga de profesionales de estos espacios, que requieren de expertos y especialistas. Esta fuga es producto de una falta de políticas públicas que garanticen una línea de carrera en la incubadora y mejores ingresos que alienten la excelencia de su labor especializada. Eso explica la alta rotación de los empleados dentro del equipo gestor de la incubadora. Todo ello se traduce en un costo de oportunidad para la organización respecto a su curva de aprendizaje organizacional, con un impacto en su desempeño.
2. La visión estratégica de la incubadora determina sus objetivos estratégicos. Al respecto, se registró que existen múltiples visiones. La diferencia de visiones sobre adónde llevar a la organización se acrecienta entre las incubadoras privadas de Lima versus las públicas de provincias. En tal sentido, hay una división

marcada respecto a la madurez de estas organizaciones, que depende de su ubicación geográfica y de su pertenencia al sector privado o al público.

### **Sobre los objetivos estratégicos**

3. En cuanto a los objetivos estratégicos, se puede señalar que existe una pluralidad de objetivos en las incubadoras universitarias en el Perú. La explicación está en las diferentes visiones de estas organizaciones y en los diferentes estadios de maduración en los que se encuentran. Eso explica las diferentes formas de gestionar que se identificaron. Por un lado, hay incubadoras consolidadas que están entrando en las nuevas fases de aceleración. Por otro lado, hay un grupo que recién está comenzando a desarrollar programas de emprendimiento e innovación mediante la fase de preincubación. Esto determina diferentes estrategias, metodologías de evaluación y métricas.
4. De otro lado, la velocidad de gestión de la organización madre puede afectar negativamente la gestión de los objetivos de la incubadora. Estas organizaciones, vinculadas por su naturaleza al emprendimiento y la innovación, requieren de mayores niveles de flexibilidad para probar y validar nuevos modelos de negocios. Si la organización madre, debido a su burocracia, ralentiza los procesos de la incubadora o no le permite acceder a los recursos que genera, le resta competitividad. En este contexto, puede ocurrir que la incubadora en entornos institucionalmente vacíos no busque ser competitiva, sino solo sobrevivir para servir a los que viven de esta: gerentes o personal administrativo. Esto afecta la gestión de la organización y la consecución de sus objetivos, así como a las firmas a las que pretende servir. Los resultados de este estudio demuestran que una de las mayores debilidades para este tipo de organización es la relación con la organización madre. Esta relación está vinculada a la falta de provisión de recursos financieros y a la lentitud de su gestión, sobre todo en universidades públicas. Sin recursos ni agilidad, la incubadora pierde competitividad. Además, no puede cumplir con sus compromisos y objetivos ni fortalecer las capacidades operativas de sus integrantes, lo que la hace poco sostenible en el tiempo.
5. Se determinó que un punto clave en la gestión es el establecimiento de los objetivos de la organización. La definición de estos demanda tener clara la visión

y la misión. Se identificó que, en el Perú, esta es una tarea pendiente en las incubadoras jóvenes. Una herramienta que ha comenzado a ser utilizada para cumplir con esta tarea es la metodología de gestión OKR. Se halló que 3 de las 11 incubadoras analizadas están comenzado a usarla, todas ellas de provincias: dos de universidades privadas y una de una universidad pública.

### **Sobre la estrategia**

6. Se encontró que un elemento central en la estrategia de incubación en todas las incubadoras estudiadas descansa en la construcción de una buena red de mentores. No es una selección fácil, pues se requiere de personas que, aparte de tener amplia experiencia en el mundo empresarial, sean empáticas y tengan habilidades de comunicación para llegar a los incubados. Un grupo altamente valorado resultó ser el de los emprendedores graduados de la incubadora que ya hicieron el recorrido. Es decir, aquellos que validaron su propuesta, participaron en el concurso de ProInnovate y ejecutaron su emprendimiento y lograron hacerlo sostenible en el tiempo. Su visión de los desafíos, su experiencia como emprendedores e innovadores y su red de contactos, los colocan en un lugar expectante que se debe tener en cuenta y fortalecer.
7. Se observó que hay varios tipos de mentores en la incubadora. Están los *mentores empresarios*, que tienen mucha experiencia en el campo empresarial. También los *mentores profesionales*, que, desde su ámbito, pueden guiar a los emprendedores en temas relacionados con aspectos jurídicos, contables o financieros, entre otros. Un tercer grupo son los *mentores docentes*, que trabajan en la universidad dictando algún curso relacionado con el mundo del emprendimiento o temas afines y que pueden tener habilidades de *coach*. Por último, están los *mentores junior* o *jóvenes emprendedores*, que ya vivieron la experiencia de emprender en la misma institución u otras.
8. Se encontró que la estrategia de incubación se ve impactada por la falta de recursos financieros y humanos. En provincias, hay incubadoras de universidades públicas que tienen solo dos personas a cargo de todo el proceso de incubación, a diferencia de las incubadoras universitarias privadas de Lima, algunas de las cuales pueden llegar a tener hasta 30 colaboradores.

### **Sobre las fortalezas**

9. Se encontró que las redes externas de valor son el elemento más valorado por los gerentes, mentores y emprendedores de una incubadora, lo que las convierte en la fortaleza principal de la gestión según la percepción de los entrevistados. Estas redes van desde el acceso a capital de riesgo y tecnología, hasta el acceso a actores claves externos que pueden ayudar a los equipos incubados a conectar con nuevos mercados o desarrollar ventajas diferenciales marcadas por la tecnología o el conocimiento.
10. Un elemento emergente sobre las fortalezas de la incubadora que se evidenció en esta investigación fueron los factores críticos de éxito, que son claves para la supervivencia y el crecimiento de los emprendedores. En las entrevistas, se identificó que el alineamiento de tres de estos factores, bautizados como la “triada de oro”, disminuye las posibilidades de fracaso. Estos son: (a) *una incubadora centrada en seguimiento, apoyo y evaluación de las startups*, (b) *papel del mentor* y (c) *dedicación del equipo emprendedor*. Los tres factores alineados en busca del cumplimiento de los objetivos disminuyen significativamente el riesgo de fracaso. Esta información es clave en la gestión estratégica de la incubadora.

### **Sobre las debilidades**

11. En cuanto a las debilidades, se encontró que estas son dos: la falta de recursos de la incubadora y los obstáculos internos y externos. La primera está relacionada con la organización madre, como ya se explicó líneas arriba. La segunda, en cuanto a los obstáculos internos, tiene que ver con la burocracia de la organización madre, que ralentiza los procesos y le quita competitividad, y con la falta de retención del talento por problemas presupuestarios. En cuanto a los obstáculos externos, estos se vieron afectados por el contexto de pandemia y todo lo que significó adaptarse, y la falta de un ecosistema desarrollado que impide trabajar de manera fluida con otras incubadoras, empresas privadas y el Estado.
12. De otro lado, se encontraron diferencias en torno a las debilidades de las incubadoras de Lima versus las del interior del país. En las primeras, se identificó que una de las principales es la falta de aliados estratégicos, sobre todo capitalistas de riesgo y fondos de inversión. En cuanto a las de provincias, una de sus

debilidades más saltantes es la falta de generación de ventas de parte de los equipos emprendedores. Ese es un reto que las incubadoras de provincias deben ayudar a mejorar. Al respecto, en una incubadora privada de Lima ya se habla de una plataforma especializada o fuerza de ventas que entraría a apoyar a sus emprendedores en los próximos meses. Aquí es donde se aprecia la diferencia de estadios de ambos tipos de organizaciones.

### **Sobre los obstáculos**

13. Como ya se explicó, se identificó a la organización madre como el principal obstáculo cuando su visión no coincide con la de la incubadora. Asimismo, la falta de un ecosistema desarrollado, y la pandemia de COVID-19. No obstante, no todas las consecuencias generadas por la pandemia fueron evaluadas de manera negativa. Se reportó que la pandemia también permitió mejorar el relacionamiento virtual mediante la tecnología, gracias a webinarios, clases virtuales o conferencias internacionales. La pandemia obligó a la incubadora a adaptarse a un entorno digital.

### **Sobre el proceso de evaluación en las incubadoras**

14. Se encontraron diferentes maneras de evaluar el desempeño de las incubadoras. Se propuso una clasificación triádica a partir de los patrones que se repiten en las 11 incubadoras analizadas. Por un lado, *la evaluación de los equipos incubados* a partir de indicadores claves como ventas, generación de puestos de trabajo o levantamiento de capital. Por otro lado, *la evaluación de los objetivos de gestión del proceso de incubación* definidos por el equipo gestor, a partir de indicadores tales como capacitación y formación de una red de mentores de alto nivel, índice de satisfacción de los incubados respecto de los servicios recibidos por la incubadora, y número de contactos generados por la incubadora entre emprendedores e inversionistas ángeles. Por último, *la evaluación mixta*, que incluye ambos criterios reseñados. No obstante, la evaluación del desempeño de la incubadora todavía recae mayoritariamente en la evaluación del desempeño del emprendedor. Ello a pesar de que evaluar los procesos internos y externos de una



organización como la incubadora es clave para crear valor para los inquilinos, tal como ha quedado demostrado en el discurso de los principales actores.

### **Sobre las similitudes y diferencias existentes entre las incubadoras de Lima y las del interior del Perú**

15. Se identificó empíricamente que existen diferentes niveles de maduración en los procesos de incubación en el Perú. Resalta la diferencia entre la gestión de las incubadoras privadas de Lima y las incubadoras públicas de provincias. Algunas diferencias saltantes que se identificaron son: en Lima, se está pasando de dar servicios de incubación a los de aceleración, mientras que en el interior del país recién están armando sus programas de preincubación. En Lima, se están ensayando modelos de autogestión a partir de crear una fundación receptora de donaciones que tenga autonomía administrativa sin perder el *branding* de la universidad, y también se busca generar ingresos a través de la consultoría y la facilitación de cursos pagados dirigidos a la comunidad; mientras que en provincias todavía existe la relación de dependencia con la organización madre. En cuanto a las semejanzas, en ambos tipos de incubadoras todavía es un desafío pendiente fortalecer sus alianzas externas con la banca de inversión, las empresas privadas, los aliados extranjeros y el Estado. Asimismo, falta articular oficinas de transferencia que permitan desarrollar emprendimientos basados en investigación científica.

#### **6.1 Contribuciones Teóricas**

El presente trabajo de investigación ha aportado al conocimiento de las incubadoras de negocios universitarias en el Perú. Su contribución desde el campo de la gestión estratégica radica en proponer una teoría de alcance intermedio generada a partir de un trabajo de campo desde el paradigma constructorista, que explica la gestión y evaluación de las incubadoras de negocios universitarias a partir de las relaciones sociales de los principales actores y su relación con los constructos emergentes.

Otro de los aportes teóricos ha sido proponer una clasificación de la literatura sobre la evaluación de incubadoras de negocios a partir de una revisión sistemática de la literatura. En esta revisión, se establecieron siete categorías: (a) evaluación de la gestión de

procesos, (b) evaluación de resultados finales, (c) evaluación comparativa, (d) evaluación de las redes externas, (e) evaluación del aprendizaje, (f) evaluación psicológica del incubado y (g) evaluación de la literatura.

Otro aporte de este trabajo fue identificar una dispersión teórica en la literatura referida a la gestión y evaluación del desempeño de incubadoras de negocios universitarias. A partir de esto, se construyó un marco de referencia teniendo como base la teoría de recursos y capacidades y la teoría institucional, que permiten complementar y triangular los resultados a los que arriba la teoría de rango intermedio propuesta.

## **6.2 Contribuciones Prácticas**

Se identificó la necesidad de contar con instrumentos de gestión que ayuden a los gerentes de las incubadoras a hacer una planeación estratégica con objetivos que puedan ser medidos y mejorados en el proceso.

Otra de las contribuciones del trabajo fue identificar instrumentos de gestión como el *balanced scorecard* o la metodología OKR, que permita evaluar la caja negra o procesos internos de incubación, de modo que los tomadores de decisiones o hacedores de políticas públicas basen sus decisiones no solo en los resultados finales de los equipos incubados, sino en la efectividad de los programas de incubación para crear valor. De esa forma, se puede hacer una evaluación mixta de los objetivos estratégicos conseguidos durante el proceso de incubación con los resultados en ventas o generación de empleo de los equipos incubados.

Desde el trabajo de campo, se identificó la necesidad de contribuir con la capacitación de los equipos gestores en capacidades de gestión. Asimismo, se identificó la necesidad de contar con objetivos estratégicos que puedan ser evaluados a lo largo de todo el proceso y no solo al final, para mejorar el trabajo en conjunto tanto del equipo incubado como de la incubadora. De esa manera, se busca promover las evaluaciones formativas. No hay que olvidar que las incubadoras son espacios de acompañamiento, pero también de aprendizaje, cuyas curvas se pueden optimizar desde la gestión del conocimiento.

Otro hallazgo de esta investigación fue identificar la necesidad de crear procesos de selección tanto de mentores y emprendedores, como del equipo gestor de la incubadora a partir de instrumentos de gestión. En el caso de los emprendedores, se identificó que un equipo con pasión emprendedora, un constructo que habla de la dedicación al trabajo

emprendedor y el tiempo para formarse como empresario, tiene más oportunidades de sobrevivir en las etapas tempranas. Asimismo, un equipo que se complementa y esté cohesionado podrá afrontar los desafíos con mayores oportunidades. Un equipo que esté convencido de su propuesta de negocio podrá ser más resiliente en los momentos más difíciles del camino. Una implicación práctica de este hallazgo es la necesidad de generar instrumentos de evaluación en fases tempranas, que ayuden a identificar a estos equipos, para de esa manera evitar que la incubadora destine los pocos recursos con los que cuenta a un grupo humano que no tiene ni el tiempo ni el interés ni la motivación necesarios para trabajar en conjunto. Lo mismo aplica a los otros dos actores de la incubadora antes mencionados: mentores y gestores.

Otra implicación práctica es la validación de los modelos de negocio como una prioridad en el proceso de incubación. Tanto los hacedores de políticas públicas como los gerentes de las incubadoras deben fortalecer estas áreas desde diferentes ángulos: (a) mejorar las habilidades de investigación de mercados, (b) mejorar las capacidades de ejecución y (c) mejorar las capacidades en ventas mediante diferentes canales de venta, incluido el digital. El fortalecimiento de este proceso permitirá que los emprendedores y la incubadora no pierdan tiempo ni recursos con procesos de incubación muy largos.

Finalmente, se identificó la necesidad de fortalecer los canales de comunicación de las incubadoras, tanto del interior del país como de Lima, para fortalecer una cultura emprendedora nacional. Esto con el fin de contar con instrumentos y estrategias de comunicación que propicien la participación de una masa crítica de emprendedores e innovadores, para que el filtro tipo embudo permita seleccionar equipos competitivos y comprometidos con sus proyectos. Sin este semillero, basado en la identificación de los mejores a nivel nacional, poco se puede hacer con equipos de baja calidad.

### **6.3 Recomendaciones para Futuras Investigaciones**

Se proponen las siguientes recomendaciones sobre la base de los resultados obtenidos:

1. Se recomienda elaborar una revisión sistemática de la literatura respecto a la sostenibilidad financiera de las incubadoras universitarias públicas y privadas en otros ecosistemas más desarrollados. Conocer nuevos modelos de sostenibilidad financiera a partir de la experiencia extranjera puede ser de utilidad para gerentes y hacedores de políticas públicas.

2. Queda pendiente una investigación cuantitativa sobre el impacto del seguimiento y el monitoreo llevado a cabo por la incubadora en el desempeño de los proyectos incubados. Esta categoría emergió en la investigación junto con la importancia del trabajo del mentor y la dedicación del emprendedor. Conocer en profundidad este tema a partir de la construcción de indicadores y métricas puede constituir un aporte desde el campo de la gestión.
3. Asimismo, queda pendiente la construcción de instrumentos de evaluación basados en objetivos para los diferentes estadios de desarrollo de las incubadoras peruanas. Se puede utilizar el *balanced scorecard* o la metodología OKR como instrumentos, para gestionar y evaluar el desempeño de las incubadoras peruanas.
4. Investigar la tasa de conversión de investigaciones científicas en *spin-offs* gracias a la labor de las incubadoras.
5. Ampliar los resultados del presente estudio a través de una investigación cuantitativa tanto de los resultados relacionados con la gestión como de los relacionados con la evaluación.

#### **6.4 Limitaciones**

El presente trabajo tiene varias limitaciones, las cuales pueden servir como base para futuros estudios sobre la gestión y evaluación de las incubadoras de negocios universitarias.

En primer lugar, la teoría de rango intermedio que se propuso en este trabajo de investigación responde a la realidad peruana en una determinada ventana de tiempo. No es posible generalizar sus resultados.

En segundo lugar, se buscó la participación de incubadoras de provincias, tanto privadas como públicas. No obstante, no todas respondieron o, si respondieron, en algunos casos solo lo hicieron los gerentes, más no sus mentores o incubados. Esto podría generar un sesgo sobre todo por el menor número de incubadoras públicas del interior del país que participaron frente a las privadas de Lima.

## Referencias

- Abreu, C. (2020). Teorías de alcance intermedio, práctica científica y metateoría estructuralista. *Principia: An International Journal of Epistemology*, 24(1), 165-201. <https://doi.org/10.5007/1808-1711.2020v24n1p165>
- Albort-Morant, G., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). A bibliometric analysis of international impact of business incubators. *Journal of Business Research*, 69(5), 1775-1779. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.054>
- Alegre, I., Kislenco, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2017). Organized chaos: Mapping the definitions of social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(2), 248-264. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1371631>
- Allen, D. N., & McCluskey, R. (1990). Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2), 61-77. <https://doi.org/10.1177/104225879101500207>
- Alpenidze, O., Pauceanu, A. M., & Sanyal, S. (2019). Key success factors for business incubators in Europe: An empirical study. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(1).
- Álvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775. <https://doi.org/10.1177/014920630102700609>
- Amezcuca, A. S., Grimes, M. G., Bradley, S. W., & Wiklund, J. (2013). Organizational sponsorship and founding environments: A contingency view on the survival of business-incubated firms, 1994-2007. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1628-1654. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0652>
- Anfara Jr., V. A., & Mertz, N. T. (2015). Setting the stage. En V. A. Anfara Jr. & N. T. Mertz (eds.), *Theoretical frameworks in qualitative research* (2.ª ed) (pp. 1-20). SAGE.
- Anholon, R., Novaski, O., Pinto, J. S., & Porto, G. S. (2016). Knowledge management in incubated companies: Proposal of a model to enhance managerial skills. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 7(1/2), 63. <https://doi.org/10.1504/ijkms.2016.080234>
- Arenas, V. (2022, 29 de julio). Unicornios latinoamericanos se caracterizan por ser disruptivos, tecnológicos y pensados para ser globales. *Forbes*.

- <https://forbes.co/2022/07/29/emprededores/unicornios-latinoamericanos-se-caracterizan-por-ser-disruptivos-tecnologicos-y-pensados-para-ser-globales>
- Aruleba, T. J., & Adediran, O. S. (2022). Assessment of global COVID-19 on SMEs: An emphasis on businesses at the Technological Incubation Centre, Nigeria. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation*, 12(1).  
<https://doi.org/10.4018/IJEEI.290819>
- Assenova, V. A. (2020). Early-stage venture incubation and mentoring promote learning, scaling, and profitability among disadvantaged entrepreneurs. *Organization Science*, 31(6), 1560-1678.  
<https://doi.org/10.1287/ORSC.2020.1367>
- Bacalan, R., Cupin, M., Go, L. A., Manuel, M., Ocampo, L., Kharat, M. G., & Promentilla, M. A. (2019). The incubatees' perspective on identifying priority enabling factors for technology business incubators. *Engineering Management Journal*, 31(3), 177-192. <https://doi.org/10.1080/10429247.2018.1540225>
- Bank, N., Fichter, K., & Klofsten, M. (2017). Sustainability-profiled incubators and securing the inflow of tenants – The case of Green Garage Berlin. *Journal of Cleaner Production*, 157, 76-83. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.04.123>
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., Wright, M., & Ramos García, A. (2014). Do different types of incubators produce different types of innovations? *Journal of Technology Transfer*, 39(2), 151-168. <https://doi.org/10.1007/s10961-013-9308-9>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barış Kepenek, E., & Eser, Z. (2018). *Impact of pre-incubators on entrepreneurial activities in Turkey: Problems, successes, and policy recommendations*. Tekpol Working Paper Series. Science and Technology Policies Research Center.  
<http://www.stps.metu.edu.tr>
- Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73, 65-82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.007>
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *The Journal of Applied Psychology*,

- 89(4), 587-598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework incubator best practice. *Technovation*, 28(1-2), 20-28.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- Bóveda, J. E., Oviedo, A., & Yakusik, A. L. (2015). *Manual de implementación de incubadora de empresas*. JICA.  
[https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info\\_11\\_02.pdf](https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_02.pdf)
- Breivik-Meyer, M., Arntzen-Nordqvist, M., & Alsos, G. A. (2020). The role of incubator support in new firms' accumulation of resources and capabilities. *Innovation: Organization and Management*, 22(3), 228-249.  
<https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1684204>
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative interviewing*. Oxford University Press.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(3), 421-440.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00390.x>
- Buiza Ferreyros, J. J. (2017). *Caracterización y desarrollo de indicadores de las incubadoras universitarias peruanas*. [Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. <http://repositorio.upch.edu.pe/handle/upch/707>
- Busenitz, L. W., Gómez, C., & Spencer, J. W. (2000). Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5), 994-1003. <https://doi.org/10.2307/1556423>
- Campbell, C., & Allen, D. N. (1987). The small business incubator industry: Micro-level economic development. *Economic Development Quarterly*, 1(2), 178-191.  
<https://doi.org/10.1177/089124248700100209>
- Campbell, C., Kendrick, R. C., & Samuelson, D. S. (1985). Stalking the latent entrepreneur: Business incubators and economic development. *Economic*

- Development Review*, 3(2), 43-49.
- Carayannis, E. G., & Rakhmatullin, R. (2014). The quadruple/quintuple innovation helixes and smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and Beyond. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(2), 212-239. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0185-8>
- Caraza Lozano, Y. K., & Rime Bravo, L. G. (2019). *Percepción de los factores básicos de las incubadoras y su relación en los emprendimientos de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/626472>
- Caro, F. J. (2001). *Efectos de la innovación y cambios en la gestión y organización de las empresas informativas* [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla]. <https://idus.us.es/handle/11441/86583>
- Carrero, V. (1998). *Análisis cualitativo de datos. Aplicación de la Teoría Fundamentada en el ámbito de la innovación organizacional* [Tesis doctoral, Universidad Jaume I]. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499458.pdf>
- Centrum Think & IMD. (2022). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2022*. <https://acortar.link/ACZHb9>
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1002/bse.428>
- Colombo, M. G., & Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators? *Research Policy*, 31(7), 1103-1122. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(01\)00178-0](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(01)00178-0)
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage.
- Creswell, J. W. (2012). Grounded theory designs. En J. W. Creswell (Ed.), *Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (pp. 422-500). Addison Wesley.
- Creswell, J. W., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage.
- Chae, H., Koh, C., & Pributol, V. (2014). Information technology capability and firm performance: Contradictory findings and their possible causes. *Mis Quarterly*, 38(1), 305-326.



- Chan, K. F., & Lau, T. (2005). Assessing technology incubator programs in the science park: The good, the bad and the ugly. *Technovation*, 25(10), 1215-1228.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.010>
- Chu, P. (1998). The research for entrepreneurship. En *Internationalizing Entrepreneurship Education and Training 8th Annual Conference, Schloss Reichartshausen Oestrich-Winkel, Germany, July 26-28*.
- Cuñat Giménez, R. J. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (*grounded theory*) al estudio del proceso de la creación de empresas. En *XX Congreso anual de Aedem*, vol. 2 (Comunicaciones).
- Daniel, B. K. (2019). Using the TACT framework to learn the principles of rigour in qualitative research. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 17(3).  
<https://doi.org/10.34190/jbrm.17.3.002>
- De Esteban Escobar, D., De Pablos Heredero, C., Montes-Botella, J. L., Jiménez, F. J. B., & García, A. (2022). Business incubators and survival of startups in times of COVID-19. *Sustainability (Switzerland)*, 14(4).  
<https://doi.org/10.3390/su14042139>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). *The SAGE handbook of qualitative research*. SAGE Publications.
- Dhochak, M., Acharya, S. R., & Sareen, S. B. (2019). Assessing the effectiveness of business incubators. *International Journal of Innovation and Learning*, 26(2), 177-194. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2019.101277>
- Dickson, A. (2004). *Pre-incubation and the New Zealand business incubation industry*. New Zealand Centre for SME Research, Massey University.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Douglas, D. (2004a). Entrepreneurship research and grounded theory. "Some methodological reflections". En *3rd European Conference on Research Methods in Business and Management*. Reading University.
- Douglas, D. (2004b). Grounded theory and the "and" in the entrepreneurship research. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2, 59-68.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Blome, C., & Papadopoulos, T. (2019). Big

- data and predictive analytics and manufacturing performance: Integrating institutional theory, resource-based view, and big data culture. *British Journal of Management*, 30(2), 341-361. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12355>
- Dutt, N., Hawn, O., Vidal, E., Chatterji, A., McGahan, A., & Mitchell, W. (2016). How open system intermediaries address institutional failures: The case of business incubators in emerging-market countries. *Academy of Management Journal*, 59(3), 818-840. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0463>
- Dvouletý, O., Longo, M. C., Blažková, I., Lukeš, M., & Andera, M. (2018). Are publicly funded Czech incubators effective? The comparison of performance of supported and non-supported firms. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 543-563. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2018-0043>
- Ehsan, Z.-A. (2021). *Defining a startup – A critical analysis*. Social Science Research Network. East West University, Bangladesh.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1998). A triple helix of university–industry–government relations: Introduction. *Industry and Higher Education*, 12(4), 197-201. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/095042229801200402>
- Feijóo, C., & Arenal, A. (2018). Ciudades, innovación y emprendimiento. En Instituto Español de Estudios Estratégicos, *Las ciudades: agentes críticos para una transformación sostenible del mundo* (pp. 215-252). Ministerio de Defensa. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7649182.pdf>
- Ferguson, R., & Olofsson, C. (2004). Science parks and the development of NTBFs – Location, survival and growth. *Journal of Technology Transfer*, 29, 5-17. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011178.44095.cd>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279103>
- Flores-Bueno, D., & Jerez, O. (2023). Incubadoras de negocios, desempeño y eficacia: una revisión sistemática. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 93-109. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5312>
- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19). <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- Fukugawa, N. (2018). Is the impact of incubator's ability on incubation performance

- contingent on technologies and life cycle stages of startups?: Evidence from Japan. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 457-478. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0468-1>
- Galbraith, B., McAdam, R., & Cross, S. E. (2021). The evolution of the incubator: Past, present, and future. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1). <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2905297>
- García, J., & Ramos, C. (2010). *Factores que limitan la transferencia de conocimientos mediante la incubación de empresas universitarias*. Ponencia SINNCO 2010.
- Gerd Sri, N., Iewwongcharoen, B., Rajchamaha, K., Manotungvorapun, N., Pongthanaisawan, J., & Witthayaweerarak, W. (2021). Capability assessment toward sustainable development of business incubators: Framework and experience sharing. *Sustainability*, 13(9), 4617. <https://doi.org/10.3390/su13094617>
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796-1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Giordano Martínez, K. R., Fernández-Laviada, A., & Herrero Crespo, Á. (2018). Influence of business incubators performance on entrepreneurial intentions and its antecedents during the pre-incubation stage. *Entrepreneurship Research Journal*, 8(2), 1-15. <https://doi.org/10.1515/erj-2016-0095>
- Glaser, B. G., & Strauss A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
- Gómez, S., Delgado, J., & Salazar, M. (2010). Propuesta de aplicación de la teoría sociológica institucional como marco teórico para el análisis del emprendimiento corporativo. *Gestión Joven*, 5.
- González, D. (2017). Desarrollo de las incubadoras de empresas en Perú y políticas públicas de promoción: un estudio de caso. En *Altec 2017. XVII Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica*, 16-18 de octubre, Ciudad de México. [http://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC\\_2017\\_paper\\_403.pdf](http://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC_2017_paper_403.pdf)
- Goñi, E., & Reyes, S. (2019). *On the role of resource reallocation and growth acceleration of productive public programs: Effectiveness of a Peruvian dynamic entrepreneurship program and the implications of participants'*

- selection*. IDB. <https://doi.org/10.18235/0001825>
- Gorman, G., Hanlon, D., & King, W. (1997). Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: A ten-year literature review. *International Small Business Journal*, 15(3), 56-77. <https://doi.org/10.1177/0266242697153004>
- Gozali, L., Masrom, M., Zagloel, Y. M., & Haron, H. N. (2016). A framework of successful business incubators for Indonesian public universities. *International Journal of Technology*, 7(6), 1086-1096. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v7i6.3351>
- Gozali, L., Masrom, M., Zagloel, T. Y. M., Haron, H. N., Garza-Reyes, J. A., Tjahjono, B., Irawan, A., Daywin, F. J., Syamas, A. F., Susanto, S., Aliwarga, H. K. K., & Marie, I. A. (2020). Performance factors for successful business incubators in Indonesian public universities. *International Journal of Technology*, 11(1), 155-166. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v11i1.2464>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strat. Mgmt. J.*, 17, 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gray, L. M., Wong-Wylie, G., Rempel, G. R., & Cook, K. (2020). Expanding qualitative research interviewing strategies: Zoom video communications. *Qualitative Report*, 25(5), 1292-1301.
- Green, J., & Thorogood, N. (2009). *Qualitative methods for health research*. Sage Publications.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2)
- Gstraunthaler, T. (2010). The business of business incubators: An institutional analysis – evidence from Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 397-421. <https://doi.org/10.1108/17465261011079776>
- Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Guckenbiehl, P., & Corral de Zubielqui, G. (2022). Start-ups' business model changes during the COVID-19 pandemic: Counteracting adversities and pursuing opportunities. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(2), 150-177. <https://doi.org/10.1177/02662426211055447>

- Guede, B., Cancino, C. A., & Lezana, B. (2021). Características de emprendimientos unicornio en América Latina. En *XIX Congreso Altec*.  
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184746>
- Gustafsson, J. (2017). *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*.
- Gutiérrez, A. M., & Rafael, E. V. (2012). Incubación empresarial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos: una Estrategia para efectivizar su compromiso con el desarrollo económico y social del país. *Quipukamayoc: Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 20(7), 131-144.  
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/4130/3291>
- Hackett, S. M., & Dilts, D. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 51(1), 31-39. <https://doi.org/10.1023/B>
- Hackett, S. M., & Dilts, D. (2008). Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement, and incubation outcomes. *The Journal of Technology Transfer*, 33, 439-471. <https://doi.org/10.1007/s10961-007-9056-9>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hong, J., & Lu, J. (2016). Assessing the effectiveness of business incubators in fostering SMEs: Evidence from China. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 20(1-2), 45-60.  
<https://doi.org/10.1504/IJEIM.2016.075298>
- Hong, J., Yang, Y., Wang, H., Zhou, Y., & Deng, P. (2019). Incubator interdependence and incubation performance in China's transition economy: The moderating roles of incubator ownership and strategy. *Technology Analysis and Strategic Management*, 31(1), 96-110. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1487551>
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Ming Lau, C., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management*, 43(3). <https://doi.org/10.5465/1556394>
- Hu, Y., Ahmad, A. J., & Lu, D. (2023). Performance management challenges at Chinese business incubators: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 190(122414).  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122414>

- Hurriyati, R., Ana, A., Hassan, R., & Lai, C. S. (2018). Technology-based business incubator model as efforts to improve the learning process. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(4), 186-190.  
<https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.33.23556>
- Ibarra, S., & Suárez, J. (2002). *La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/19783>
- Innovate Perú. (2019, septiembre). *Bases integradas del concurso Fortalecimiento de Agentes de Intermediación Financiera: Incubadoras 2.0. Concurso N° 1-FAIF-2019*. Innovate Perú.  
<https://www.innovateperu.gob.pe/fincyt/doc/incubadoras2.0/01/bases/BasesIntegradasIncubadoras2.0VF11102019.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022, mayo). *Panorama de la economía peruana 1950-2021*.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1843/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1843/libro.pdf)
- Isenberg, D. J. (2010). *How to start an entrepreneurial revolution*.  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5419320/mod\\_resource/content/1/Harvard-Ecosystem.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5419320/mod_resource/content/1/Harvard-Ecosystem.pdf)
- Janqui, A. (2020). *Modelo de gestión de incubadoras universitarias de startups en el Perú* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].  
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/14514?show=full>
- Kantis, H., Federico, J., e Ibarra, S. (2018). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: las brechas abiertas de América Latina: ¿convergencia o divergencia?* Prodem.  
[https://www.researchgate.net/publication/330741083\\_Condiciones\\_sistemicas\\_para\\_el\\_emprendimiento\\_dinamico\\_Las\\_brechas\\_abiertas\\_de\\_America\\_Latina\\_convergencia\\_o\\_divergencia](https://www.researchgate.net/publication/330741083_Condiciones_sistemicas_para_el_emprendimiento_dinamico_Las_brechas_abiertas_de_America_Latina_convergencia_o_divergencia)
- Kantis, H., Federico, J., & Menéndez, C. (2012). *Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafíos*. CAF Documento de trabajo, 2012/09, Caracas: CAF.  
<https://scioteca.caf.com/handle/123456789/239>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy*

- into action*. Harvard Business School Press.
- Karahan, M., Rashid, L., & Kratzer, J. (2022). Gearing-up for purpose: The relationship between entrepreneurs' usage of incubation support services and sustainable impacts. *Journal of Cleaner Production*, 377(134315).  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134315>
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral research*. Holt, Rinehart, and Winston.
- Khalid, F. A., Kayani, A. A., & Gilbert, D. (2018). The impact of monitoring and business assistance intensity on Malaysian ICT incubatees' performance. *MATEC Web of Conferences*, 150, 06032.  
<https://doi.org/10.1051/mateconf/201815006032>
- Kiran, R., & Bose, S. C. (2020). Stimulating business incubation performance: Role of networking, university linkage and facilities. *Technology Analysis and Strategic Management*, 32(12), 1407-1421.  
<https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1772967>
- Kitchenham, B., Pretorius, R., Budgen, D., Brereton, O. P., Turner, M., Niazi, M., & Linkman, S. (2010). Systematic literature reviews in software engineering – A tertiary study. *Information and Software Technology*, (52), 792-805.  
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.03.006>
- Koch, T., & Windsperger, J. (2017). Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy. *Journal of Organization Design*, 6(1).  
<https://doi.org/10.1186/s41469-017-0016-z>
- Krueger, N. F. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 123-138.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00166.x>
- Kuhn, T. S. (2012). *The structure of scientific revolutions* (50,<sup>a</sup> ed.). University of Chicago Press.
- Kuratko D. F., & LaFollette, W. R. (1987). Small business incubators for local economic development. *Economic Development Review*, 5(2), 49-55.
- Lasrado, V., Sivo, S., Ford, C., O'Neal, T., & Garibay, I. (2016). Do graduated university incubator firms benefit from their relationship with university incubators? *Journal of Technology Transfer*, 41(2), 205-219.

<https://doi.org/10.1007/s10961-015-9412-0>

- Lenarduzzi, V., & Taibi, D. (2016). MVP explained: A systematic mapping study on the definitions of minimal viable product. En *Proceedings – 42nd Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications, SEAA 2016* (pp. 112-119). <https://doi.org/10.1109/SEAA.2016.56>
- Linder, S. (2003). *State of the business incubation industry*. NBIA Publications.
- Litau, E. Y. (2020). Scoring method as applied to innovation project evaluation for startup support. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2978-2990. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(27\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(27))
- Lose, T., & Tengeh, R. K. (2016). An evaluation of the effectiveness of business incubation programs: A user satisfaction approach. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(2), 370-378. [https://doi.org/10.21511/imfi.13\(2-2\).2016.12](https://doi.org/10.21511/imfi.13(2-2).2016.12)
- Matt, M., & Tang, M. (2010) Management of university incubators in China and in France: A comparative analysis. *Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(3), 282-300.
- M'Chirgui, Z., Lamine, W., Mian, S., & Fayolle, A. (2018). University technology commercialization through new venture projects: An assessment of the French regional incubator program. *Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1142-1160. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9535-y>
- Madhani, P. M. (2010, 26 de marzo). Resource based view (RBV) of competitive advantage: An overview. *Economics of Networks eJournal*.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380. <http://www.jstor.org/stable/2486455>
- Maital, S., Ravid, S., Seshadri, D. V. R., & Dumanis, A. (2008). Toward a grounded theory of effective business incubation. *Vikalpa*, 33(4), 1-13. <https://doi.org/10.1177/0256090920080401>
- Makri, C., & Neely, A. (2021). Grounded theory: A guide for exploratory studies in management research. *International Journal of Qualitative Methods*, 20. <https://doi.org/10.1177/16094069211013654>
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Editorial Trillas.



- Mas-Verdú, F., Ribeiro-Soriano, D., & Roig-Tierno, N. (2015). Firm survival: The role of incubators and business characteristics. *Journal of Business Research*, 68(4), 793-796. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.030>
- McAdam, M., Miller, K., & McAdam, R. (2016). Situated regional university incubation: A multi-level stakeholder perspective. *Technovation*, 50-51, 69-78. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.002>
- McKevitt, D., & Marshall, D. (2015). The legitimacy of entrepreneurial mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(2), 263-280. <https://doi.org/10.1108/IJEER-05-2014-0089>
- Mertens, D. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage.
- Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S., & Swalhi, A. (2018). Measuring nonprofit incubator performance: Toward an adapted balanced scorecard approach. *Journal of Small Business Management*, 56(4), 658-680. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12317>
- Mfinanga, F. A., Mrosso, R. M., & Bishibura, S. (2019). Comparing case study and grounded theory as qualitative research approaches. *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Sciences*, 2(5), 51-56.
- Mian, S. A. (1996). Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy*, 25(3), 325-335. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00828-4](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00828-4)
- Mian, S. A. (1997). Assessing and managing the university technology business incubator: An integrative framework. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 251-285. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00063-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00063-8)
- Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016). Technology business incubation: A overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50-51, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.005>
- Miller, R., & Cote, M. (1987). *Growing the next Silicon Valley*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582-589. <https://doi.org/10.2307/2392364>
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle,

- P., Stewart, L. A., & Prisma-P Group. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (Prisma-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- Montesinos Alarcón, A., Ormeño Bustios, J. A., & Piña Manrique, K. M. (2018). El rol de las incubadoras de negocios universitarias dentro del ecosistema emprendedor peruano: una aplicación para el sistema de incubación empresarial PUCP (SIE- PUCP). [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12129/MontesinosAlarcón\\_Ormeño Bustios\\_Piña Manrique\\_Rol-incubadoras\\_negocios1.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12129/MontesinosAlarcón_Ormeño_Bustios_Piña_Manrique_Rol-incubadoras_negocios1.pdf?sequence=1)
- Mrkajic, B. (2017). Business incubation models and institutionally void environments. *Technovation*, 68(January), 44-55.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.09.001>
- Neck, H. M., & Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: Known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55-70.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x>
- Nicholls-Nixon, C. L., Valliere, D., Singh, R. M., & Hassannezhad Chavoushi, Z. (2022). How incubation creates value for early-stage entrepreneurs: The people-place nexus. *Entrepreneurship and Regional Development*, 34(9-10), 868-889.  
<https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2121858>
- O'Neal, T. (2005). Evolving a successful university-based incubator: Lessons learned from the UCF Technology Incubator. *Engineering Management Journal*, 17(3), 11-25.
- OIT. (2020). *Perú: Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_756474.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf)
- OIT-Cinterfor (Organización Internacional del Trabajo – Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional). (s. f.). *Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresa*. SENA. Colombia.  
<https://www.oitcinterfor.org/experiencia/sistema-nacional-creación-e-incubación-empresa-sena-colombia>

- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C)
- Orengo, V. (1999). *El análisis de la innovación tecnológica en las organizaciones desde la teoría fundamentada* (grounded theory) [Tesis doctoral, Universidad de Valencia]. <https://roderic.uv.es/handle/10550/38875>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ..., & Moher, D. (2021). The Prisma 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71).  
<https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Partington, D. (2000). Building Grounded Theories of Management Action. *British Journal of Management*. 11(91), 91-102. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00153>.
- Patton, D. (2014). Realising potential: The impact of business incubation on the absorptive capacity of new technology-based firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(8), 897-917.  
<https://doi.org/10.1177/0266242613482134>
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50-51(October), 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>
- PECAP. (2022). *Reporte de inversiones de capital emprendedor en Perú 2022*.  
[https://16b4b2e1-5518-44c9-afd7-596f76c777cc.filesusr.com/ugd/71bb4f\\_dfa1c5c29cca4270b98d3b57ae637f5d.pdf](https://16b4b2e1-5518-44c9-afd7-596f76c777cc.filesusr.com/ugd/71bb4f_dfa1c5c29cca4270b98d3b57ae637f5d.pdf)
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.  
<http://www.jstor.org/stable/2486921>
- Polo García-Ochoa, C., De Pablos Heredero, C., & Blanco Jiménez, F. J. (2020). How

- business accelerators impact startup's performance: Empirical insights from the dynamic capabilities approach. *Intangible Capital*, 16(3), 107-125.  
<https://doi.org/10.3926/IC.1669>
- ProInnovate. (2021, 7 de octubre). *Directorio de incubadoras y aceleradoras*.  
<https://startup.proinnovate.gob.pe/wp-content/uploads/2021/12/20122021-Directorio-Incubadoras-y-Aceleradoras-Red-ProInnovate-2021.pdf>
- Rakthai, T., Aujirapongpan, S., & Suanpong, K. (2019). Innovative capacity and the performance of businesses incubated in university incubator units: Empirical study from universities in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 1-20. <https://doi.org/10.3390/JOITMC5020033>
- Ratinho, T., & Henriques, E. (2010). The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal. *Technovation*, 30(4), 278-290.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.09.002>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Random House.
- Robinson, O. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide, qualitative. *Research in Psychology*, 11(1). <https://doi.org/25-41.10.1080/14780887.2013.801543>
- Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., & Hunt, H. K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(4), 13-32. <https://doi.org/10.1177/104225879101500405>
- Rogova, E. (2014). The effectiveness of business incubators as the element of the universities' spin-off strategy in Russia. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 13(3), 265-281.  
[http://dx.doi.org/10.1386/tmsd.13.3.265\\_1](http://dx.doi.org/10.1386/tmsd.13.3.265_1)
- Rubin, T. H., Aas, T. H., & Stead, A. (2015). Knowledge flow in technological business incubators: Evidence from Australia and Israel. *Technovation*, 41, 11-24.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.03.002>
- Sánchez, P., Álvarez, B., e Iborra, A. (2014). Improving transferable skills in engineering education through a pre-incubation semester. *International Journal of Engineering Education*, 30(4), 862-875.

- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13, 101-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Instituto colombiano para el fomento de la educación superior Icfes.  
<http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología: Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Clacso.
- Schwartz, M. (2013). A control group study of incubators' impact to promote firm survival. *Journal of Technology Transfer*, 38(3), 302-331.  
<https://doi.org/10.1007/s10961-012-9254-y>
- Schwartz, M., & Göthner, M. (2009). A multidimensional evaluation of the effectiveness of business incubators: An application of the Promethee outranking method. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27(6), 1072-1087. <https://doi.org/10.1068/c0897b>
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511. <https://doi.org/10.2307/2392880>
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations. Ideas, interests and identities*. Sage.  
<https://doi.org/10.3917/mana.172.0136>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Management Review*, 25(1), 217-239.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. En C.A. Kent, D. L. Sexton y K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72-90). Prentice-Hall.
- Silver, C., & Lewins, A. (2014). *Using software in qualitative research: A step-by-step guide*. SAGE Publications Ltd.
- Silveyra León, G. (2017). *Formación académica y competencias individuales en el ámbito del emprendimiento: influencia en la deseabilidad, factibilidad e*

- intenciones emprendedoras de los estudiantes* [Tesis de doctorado, Universidad de Cantabria]. <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/12394>
- Siegel, D. S., Waldman, D., & Link, A. (2003). Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: An exploratory study. *Research Policy*, 32(1), 27-48.  
[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00196-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00196-2)
- Smilor, R. W. (1987). Managing the incubator system: Critical success factors to accelerate new company development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(4), 146-156.
- Smilor, R., Kozmetsky, W., & Gibson, D. (Eds.). (1988). *Creating the technopolis*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Somsuk, N., Laosirihongthong, T., & McLean, M. W. (2012). Strategic management of university business incubators (UBIs): Resource-based view (RBV) theory. En *2012 IEEE 6th International Conference on Management of Innovation and Technology, Icmi 2012* (pp. 611-618).  
<https://doi.org/10.1109/ICMIT.2012.6225876>
- Souza, L., Dantas, P., Aouar, W., & Barreto, L. (2015). Modelo de gestão em incubadoras e mapas de desempenho. *Revista Ciências Administrativas*, 21(1), 112-130. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2015.v21n1p112>
- Ssekiziyivu, B., Mwesigwa, R., Kabahinda, E., Lakareber, S., & Nakajubi, F. (2023). Strengthening business incubation practices among startup firms. Evidence from Ugandan communities. *Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy*, 17(2), 498-518. <https://doi.org/10.1108/jec-08-2021-0131>
- Staniewski, M. W. (2016). The contribution of business experience and knowledge to successful entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(11), 5147–5152.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.095>
- Stephens, S., & Onofrei, G. (2012). Measuring business incubation outcomes. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 13(4), 277-285.  
<https://doi.org/10.5367/ijei.2012.0094>
- Stokan, E., Thompson, L., & Mahu, R. J. (2015). Testing the differential effect of business incubators on firm growth. *Economic Development Quarterly*, 29(4),

317-327. <https://doi.org/10.1177/0891242415597065S>

- Strauss, A., & Corbin, J. (2012). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.
- St-Jean, É., & Tremblay, M. (2013). L'apprentissage avec un mentor: un moyen efficace pour améliorer la reconnaissance d'opportunités des novices? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 26(5), 493-509.  
<https://doi.org/10.1080/08276331.2013.876764>
- Tavoletti, E. (2013). Business incubators: Effective infrastructures or waste of public money? Looking for a theoretical framework, guidelines and criteria. *Journal of the Knowledge Economy*, 4(4), 423-443. <https://doi.org/10.1007/s13132-012-0090-y>
- Temali, M., & Campbell, C. (1984). *Business incubator profiles: A national survey*. Minneapolis: University of Minnesota, Hubert H. Humphrey Institute of Public Affairs.
- Terán-Yépez, E. F., Guerrero-Mora, Y., & Andrea, M. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Espacios*, 41(7).
- Theodoraki, C., & Messeghem, K. (2017). Exploring the entrepreneurial ecosystem in the field of entrepreneurial support: A multi-level approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31(1), 47-66.  
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.083847>
- Theodoraki, C., Messeghem, K., & Rice, M. P. (2018). A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems: An explorative study. *Small Business Economics*, 51(1), 153-170. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9924-0>
- Theodoraki, C., Messeghem, K., & Audretsch, D. B. (2022). The effectiveness of incubators' co-opetition strategy in the entrepreneurial ecosystem: Empirical evidence from France. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(4).  
<https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3034476>
- Theodorakopoulos, N., Kakabadse, N. K., & McGowan, C. (2014). What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising.

- Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 602-622.  
<https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2014-0152>
- Ting, S.X., Feng, L., & Qin, W. (2017). The effect of entrepreneur mentoring and its determinants in the Chinese context. *Management Decision*, 55(7), 1410-1425.  
<https://doi.org/10.1108/MD-07-2016-0477>
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39. <https://doi.org/10.2307/2392383>
- Torun, M., Peconick, L., Sobreiro, V., Kimura, H., & Pique, J. (2018). Assessing business incubation: A review on benchmarking. *International Journal of Innovation Studies*, 2(3), 91-100. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.002>
- Urrutia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración Prisma: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507-511. DOI:10.1016/j.medcli.2010.01.015
- Vanderstraeten, J., & Matthyssens, P. (2012). Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment. *Technovation*, 32(12), 656-670.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.09.002>
- Varpio, L., Ajjawi, R., Monrouxe, L. V., O'Brien, B. C., & Rees, C. E. (2017). Shedding the cobra effect: Problematising thematic emergence, triangulation, saturation and member checking. *Medical Education*, 51(1), 40-50.  
<https://doi.org/10.1111/medu.13124>
- Vasin, S., & Gamidullaeva, L. (2015). Modeling and development of a methodology for assessing the socio-economic processes in the management of innovative infrastructure. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3).  
<https://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/6239>
- Versino, M. (2000). El lugar de lo espacial en modelos de políticas de gestión territorial: El caso de las incubadoras. II Jornadas de Geografía de la UNLP, 13 al 15 de septiembre de 2000, La Plata, Argentina. Resignificando una geografía para todos. *Memoria Académica*.  
[https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.13411/ev.13411.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.13411/ev.13411.pdf)
- Voisey, P., Gornall, L., Jones, P., & Thomas, B. (2005). Developing a model for a



- “ladder of incubation” linked to higher and further education institutions in Wales. *Industry and Higher Education*, 19(6), 445-456.  
<https://doi.org/10.5367/000000005775354437>
- Voisey, P., Gornall, L., Jones, P., & Thomas, B. (2006). The measurement of success in a business incubation project. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 454-468. <https://doi.org/10.1108/1462600061068030>
- Voisey, P., Jones, P., & Thomas, B. (2013). The pre-incubator: A longitudinal study of 10 years of university pre-incubation in Wales. *Industry and Higher Education*, 27(5), 349-363. <https://doi.org/10.5367/ihe.2013.0168>
- Wann, J. W., Lu, T. J., Lozada, I., & Cangahuala, G. (2017). University-based incubators’ performance evaluation: A benchmarking approach. *Benchmarking*, 24(1), 34-49. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2015-0018>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- WIPO. (2022). *Global Innovation Index. What is the future of innovation driven growth?* (15.<sup>a</sup> ed). <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>
- Wirsing, B., Traude, A., Steffens, J., Sheen, M., Löffler, B., De Lapparent, D., ..., & Alonso-González, J.-L. (2002). Becoming an entrepreneur for a trial period: The pre-incubation experience. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3(4), 265-277. <https://doi.org/10.5367/000000002101299312>
- Wise, S., & Valliere, D. (2014). The impact on management experience on the performance of start-ups within accelerators. *Journal of Private Equity*, 18(1), 9-19. <https://doi.org/10.3905/jpe.2014.18.1.009>
- Wolniak, R., Grebski, M. E., & Skotnicka-Zasadzień, B. (2019). Comparative analysis of the level of satisfaction with the services received at the business incubators (Hazleton, PA, USA and Gliwice, Poland). *Sustainability*, 11(10).  
<https://doi.org/10.3390/su11102889>
- Wu, W., Wang, H., & Wu, Y. J. (2020). Internal and external networks, and incubatees’ performance in dynamic environments: Entrepreneurial learning’s mediating effect. *Journal of Technology Transfer*, 46, 1707-1733.  
<https://doi.org/10.1007/s10961-020-09790-w>

- Xia, L., Han, Q., & Zhang, W. (2020). Entrepreneurial passion, entrepreneurial perseverance, and new enterprise performance: Evidence from China. *Social Behavior and Personality*, 48(6), 1-9. <https://doi.org/10.2224/sbp.9136>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. (6.<sup>a</sup> ed.). Sage
- Yamockul, S., Pichyangkura, R., & Chandrachai, A. (2019). University business incubators best practice: Factors affecting Thailand UBI performance. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(1), 1-14.
- Zheng, W., Xu, M., Chen, X., & Dong, Y. (2017). Who is shaping entrepreneurial experience? A multiple case study of Chinese entrepreneurial learning. *Management Decision*, 55(7), 1394-1409. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2016-0370>



## ANEXOS

### Anexo 1

#### Matriz de categorización

Objetivos	Categoría	Subcategoría	Pregunta
<p>(1) Determinar la visión estratégica de las incubadoras de negocios.</p> <p>(2) Determinar los objetivos estratégicos definidos por los gestores.</p> <p>(3) Describir las estrategias empleadas para alcanzar los objetivos.</p>	Gestión del desempeño de incubadoras	Conocimientos generales sobre la visión, objetivos y planificación estratégica de la incubadora	<p>¿Cuál es la visión estratégica de su incubadora?</p> <p>¿Qué objetivos estratégicos se establecen?</p> <p>¿Cómo planifican el plan operativo que les ayude a cumplir con los objetivos estratégicos?</p>
<p>(4) Determinar las fortalezas y debilidades de las incubadoras.</p> <p>(5) Describir los principales obstáculos de las incubadoras de negocios.</p>	Gestión del desempeño de incubadoras	Gestión de fortalezas, obstáculos y debilidades de la incubadora que explican el desarrollo de una ventaja competitiva	<p>¿Cómo está organizada su incubadora?</p> <p>¿A quién reporta la incubadora?</p> <p>¿Son una unidad de negocio o un centro de costos?</p> <p>¿Cuál es su modelo de negocio?</p> <p>¿Cuáles cree que son las fortalezas de su organización?</p> <p>¿Cuáles son sus zonas de mejora?</p> <p>¿Cuáles son sus principales obstáculos externos e internos para la consecución de sus objetivos?</p>

<p>(3) Describir las estrategias empleadas para alcanzar los objetivos.</p>	<p>Gestión del desempeño de incubadoras</p>	<p>Gestión de la estrategia de la incubadora</p>	<p>¿Cuál es la estrategia que ejecutan para cumplir con sus objetivos?          ¿Cuáles son los servicios que ofrecen y que forman parte de su estrategia?          ¿Qué peso tienen los mentores en la estrategia?          ¿Cómo influye el acceso al financiamiento en la estrategia?</p>
<p>(6) Comparar la evaluación del desempeño que llevan a cabo las incubadoras de negocios de universidades públicas y privadas de Lima y provincias.</p>	<p>Evaluación del desempeño de incubadoras</p>	<p>Evaluación del desempeño del programa de incubación</p>	<p>Explique cómo evalúan el desempeño de sus colaboradores del programa de incubación.          ¿Qué indicadores de desempeño evalúa ProInnovate del programa de incubación?          ¿Con qué <i>software</i> o instrumento de gestión evalúan el desempeño del programa de incubación?          ¿Cuáles son los KPI o indicadores de éxito con los que se mide el desempeño por áreas en la organización?</p>

## Anexo 2

### Guía de entrevista

Nombres y apellidos:

Ocupación:

#### **Dimensión 1: Visión, objetivos y planificación estratégica de la incubadora**

1. ¿Cuál es la visión estratégica de su incubadora?
2. ¿Qué objetivos estratégicos se establecen al inicio del ciclo?
3. ¿Cómo planifican el plan operativo que les ayude a cumplir con los objetivos estratégicos?

#### **Dimensión 2: Gestión de fortalezas, obstáculos y debilidades de la incubadora**

4. ¿Cómo está organizada su incubadora?
5. ¿A quién reporta la incubadora?
6. ¿Son una unidad de negocio o un centro de costos?
7. ¿Han encontrado su modelo de negocio?
8. ¿Cuáles cree que son las fortalezas de su organización?
9. ¿Cuáles son sus zonas de mejora?
10. ¿Cuáles son sus principales obstáculos externos e internos para la consecución de sus objetivos?

#### **Dimensión 3: Gestión de la estrategia de la incubadora**

11. ¿Cuál es la estrategia que ejecutan para cumplir con sus objetivos?
12. ¿Cuáles son los servicios que ofrecen y que piensan que generan más valor a los emprendedores?
13. ¿Qué peso tienen los mentores?
14. ¿Cómo influye el acceso al financiamiento en el desempeño del emprendedor?

#### **Dimensión 4: Evaluación del desempeño del programa de incubación**

15. Explique cómo evalúan el desempeño de sus colaboradores del programa de incubación
16. ¿Qué indicadores de desempeño evalúa ProInnovate del programa de incubación?
17. ¿Con qué *software* o instrumento de gestión evalúan el desempeño del programa de incubación?
18. ¿Cuáles son los KPI o indicadores de éxito con los que se mide el desempeño por áreas en la organización?

### Anexo 3

#### Protocolo de consentimiento informado (colaborador)

La investigación denominada “**Gestión y evaluación del desempeño en incubadoras de negocios universitarias en el Perú (2021-2022)**” es desarrollada por el candidato a doctor Daniel Flores Bueno, del Programa Doctoral de Gestión Estratégica con mención en Innovación y Gestión en Educación Superior del Consorcio de Universidades (Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Lima, Universidad del Pacífico, Universidad Peruana Cayetano Heredia). Dicha investigación forma parte de su tesis de doctorado, cuyo asesor es el Dr. Óscar Jerez. Esta investigación tiene como objetivo principal identificar cómo las incubadoras gestionan y miden su desempeño desde la gestión estratégica en una ventana de tiempo que va de 2021 a 2022.

Los datos de la investigación serán guardados en la PC del investigador y estarán protegidos con una contraseña a la que solo tendrán acceso el investigador, el asesor y los transcritores, quienes firmarán un compromiso de confidencialidad. La investigación no supone ningún riesgo para los participantes. La información que se recoja será confidencial, pues la identidad de los participantes será codificada y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de la investigación científica.

He sido informado de que los participantes pueden hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y pueden retirarse de él cuando así lo decidan, sin que esto acarree perjuicio. De tener preguntas sobre su participación en este estudio, pueden contactar a Daniel Flores Bueno a los teléfonos 949273475 o 2736024, o al correo electrónico [danielfloresb@pucp.edu.pe](mailto:danielfloresb@pucp.edu.pe). En caso estas dudas estén referidas a los aspectos éticos de la investigación, pueden comunicarse también con el Comité de Ética de la Investigación (CEI) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, al correo electrónico [etica.investigacion@pucp.edu.pe](mailto:etica.investigacion@pucp.edu.pe).

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Daniel Flores Bueno a los teléfonos o al correo electrónico anteriormente mencionados. También he sido informado de que los datos recolectados en esta investigación pueden ser utilizados para futuras investigaciones y/o productos derivados de esta (ponencias académicas, videos de divulgación científica o libros o artículos académicos, etc.). La información estará protegida por una contraseña o clave y se conservará en la computadora personal del investigador responsable por cinco años contados a partir de la publicación de los resultados. Transcurrido ese tiempo, se borrará.

Yo, ....., autorizo al investigador a desarrollar la investigación académica en nuestra institución de acuerdo con lo presentado en esta carta de intención. Soy consciente de que la participación de los miembros de esta institución es enteramente voluntaria y me comprometo a informar a los miembros de mi organización que decidan participar de manera libre, voluntaria e informada, cuáles son los objetivos y propósito de la investigación, que están detallados al inicio de esta carta.

Firma

Lima: ..... de 2022

#### Anexo 4

##### Consentimiento informado para entrevistados (gerente de la incubadora y mentor)

Usted está invitado a participar en la entrevista de la investigación denominada **“Gestión y evaluación del desempeño en incubadoras de negocios universitarias en el Perú (2021-2022)”**, desarrollada por el candidato a doctor Daniel Flores Bueno, del Programa Doctoral de Gestión Estratégica con mención en Innovación y Gestión en Educación Superior del Consorcio de Universidades (Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Lima, Universidad del Pacífico, Universidad Peruana Cayetano Heredia). Dicha investigación forma parte de su tesis de doctorado, cuyo asesor es el Dr. Óscar Jerez. Esta investigación tiene como objetivo principal identificar cómo las incubadoras gestionan y miden su desempeño desde la gestión estratégica, en una ventana de tiempo que va de 2021 a 2022.

Al participar en este estudio, debe responder unas preguntas sobre la gestión y evaluación de la incubadora. Realizar la entrevista le tomará aproximadamente 60 minutos. La participación en esta investigación es completamente voluntaria y usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin perjuicio. Participar en esta entrevista no generará ningún perjuicio ni a usted ni a la universidad. Siempre que lo desee, puede solicitar más información sobre la entrevista. Para esto, puede contactar al responsable de la investigación, Daniel Flores Bueno, a los teléfonos 949273475 o 2736024, o al correo electrónico [danielfloresb@pucp.edu.pe](mailto:danielfloresb@pucp.edu.pe). En caso estas dudas estén referidas a los aspectos éticos de la investigación, puede comunicarse también con el Comité de Ética de la Investigación (CEI) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, al correo electrónico [etica.investigacion@pucp.edu.pe](mailto:etica.investigacion@pucp.edu.pe).

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Daniel Flores Bueno a los teléfonos o al correo electrónico anteriormente mencionados. También he sido informado de que los datos recolectados en esta investigación serán guardados en la PC del investigador y estarán protegidos con una contraseña a la que solo tendrán acceso el investigador, el asesor y los transcritores, quienes firmarán un compromiso de confidencialidad. La investigación no supone ningún riesgo para los participantes. La información que se recoja será confidencial, pues la identidad de los participantes será codificada y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de la investigación científica y/o productos derivados de esta (ponencias académicas, videos de divulgación científica o libros o artículos académicos, etc.). La información estará protegida por una contraseña o clave y se conservará en la computadora personal del investigador responsable por cinco años contados a partir de la publicación de los resultados. Transcurrido ese tiempo, se borrará.

Si acepta participar en este estudio, ponga una rúbrica simple.

Yo, ....., doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria. He recibido información sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta.

Acepto participar.....

## Anexo 5

Acuerdo de confidencialidad (transcriptores, codificador externo y correctores)

Lima, 6 de diciembre de 2020

### Acuerdo de confidencialidad y no divulgación de información

El presente acuerdo de confidencialidad se suscribe en el marco de la investigación **“Gestión y evaluación del desempeño en incubadoras de negocios universitarias en el Perú (2021-2022)”**, desarrollada por el candidato a doctor Daniel Flores Bueno, del Programa Doctoral de Gestión Estratégica con mención en Innovación y Gestión en Educación Superior, del Consorcio de Universidades (Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Lima, Universidad del Pacífico, Universidad Peruana Cayetano Heredia). Dicha investigación forma parte de su tesis de doctorado, cuyo asesor es el Dr. Óscar Jerez.

Esta investigación tiene como objetivo principal identificar cómo las incubadoras gestionan y miden su desempeño desde la gestión estratégica en una ventana de tiempo que va de 2021 a 2022.

Este acuerdo de confidencialidad establece que el abajo firmante se compromete a no revelar a terceros la información de esta investigación generada en el trabajo de campo a la que accede debido al apoyo en su labor de transcriptor.

El presente acuerdo entra en vigencia a partir de su fecha de firma señalada en el encabezamiento.

-----  
Nombre  
DNI



## Anexo 6

### Libro de códigos utilizados en la investigación

Código	Definición del código	Familia
Relación con la institución madre	Definición: recursos y capacidades asignadas por la institución madre a la incubadora.	Recursos
Búsqueda de sostenibilidad	Definición: búsqueda de generación de recursos a través de un modelo de negocio o captación de financiamiento procedente de organismos nacionales o internacionales.	Recursos
Concurso de emprendimiento	Definición: competencia entre equipos emprendedores de diferentes incubadoras, que les permite en algunos casos obtener financiamiento, reconocimiento o acceso a algún tipo de beneficio para su emprendimiento.	Capacidades
Creación de valor	Definición: capacidad que tiene la incubadora para generar beneficios y fortalecer a los equipos incubados a través de la mejora de sus capacidades de gestión y recursos humanos y financieros.	Capacidades
Dedicación del equipo	Definición: compromiso del equipo para dedicar tiempo y recursos para sacar adelante su emprendimiento.	Capacidades
Estrategia de incubación	Definición: administración estratégica de los recursos y capacidades de la incubadora para lograr desarrollar un programa eficaz de incubación.	Estrategia
Evaluación del equipo emprendedor	Definición: evaluación llevada a cabo por la incubadora del equipo incubado a través de KPI, cumplimiento de objetivos, ventas generadas, generación de puestos de trabajo o captación de inversión para seguir creciendo.	Evaluación
Evaluación del desempeño de la incubadora	Definición: medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos llevada a cabo por la propia incubadora o ProInnovate a partir de indicadores de desempeño.	Evaluación
Factores claves de la tasa de supervivencia	Definición: elementos necesarios para que el emprendedor alcance sus objetivos de crecimiento.	Capacidades
Falta de recursos de la incubadora	Definición. Conjunto de elementos financieros o humanos no disponibles para llevar a cabo una tarea o empresa.	Recursos

Fondos de financiamiento	Definición: recursos procedentes del Estado, la empresa privada, la banca de inversión o la cooperación internacional, que ayudan a sostener a la incubadora y a los incubados.	Recursos
Fortalezas de la incubadora	Definición: rasgos que destacan a la incubadora y que le dan ventaja sobre el resto.	Capacidades
Indicadores de desempeño de la incubadora	Definición: instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de la incubadora con respecto al logro de sus objetivos estratégicos.	Evaluación
Objetivos estratégicos de la incubadora	Definición: objetivos planteados por la incubadora a la hora de llevar a cabo su planificación estratégica y destinados a lograr metas que le permitan cumplir con su misión y acercarse cada vez más a su visión.	Estrategia
Obstáculos internos o externos de las incubadoras	Definición: problemas generados en el interior o exterior de la incubadora, que le impiden el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	Recursos
Equipo gestor	Definición: organigrama y responsabilidades asignadas para el funcionamiento de la incubadora.	Capacidades
Papel del mentor	Definición: tareas llevadas a cabo por los mentores dentro de la incubadora, que buscan ayudar a los emprendedores a través de su experiencia, conocimiento o contactos.	Capacidades
Redes externas de valor	Definición: acceso a los fondos de inversión, cooperación internacional o contactos privados, o estatales, que generen facilidades o beneficios a los equipos incubados.	Recursos
Seguimiento del incubado	Definición: monitoreo y acompañamiento de las actividades de los incubados, orientados a ayudarlos a alcanzar sus objetivos a partir del cumplimiento de hitos o metas.	Evaluación
Instrumento de evaluación	Definición: instrumento o <i>software</i> utilizado por la incubadora para hacer un seguimiento a las distintas áreas y el cumplimiento de sus objetivos.	Evaluación
Visión estratégica de la incubadora	Definición: representación del futuro deseado al que quiere llegar la organización a través de la planificación y las estrategias desplegadas.	Estrategia
Debilidades de la incubadora	Definición: áreas de la incubadora que pueden mejorar su desempeño.	Capacidades
Gestión del desempeño de la incubadora	Administración de los recursos y capacidades de la incubadora para cumplir los objetivos de la organización a través de la ejecución de una estrategia.	Gestión