

UNIVERSIDAD ESAN

**PLAN DE NEGOCIOS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE  
UNA INCUBADORA DE HARDWARE DE STARTUPS EN EL PERÚ**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el  
grado de Magíster en Marketing

Por:

Maynor Juarez Carvajal

Ioana Lazar

Pierre Solis Pino

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente tesis tiene como objetivo determinar la viabilidad económica financiera para la creación de una incubadora de negocios con base en la innovación, enfocada en la captación y desarrollo de startups en hardware dentro del Perú.

Además, se plantearon otros objetivos alineados a determinar la situación del entorno, modelos de negocio, mercado objetivo, propuesta de valor, entre otros.

Se realizó un análisis del macro entorno, centrado en determinar los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos relevantes para la empresa dentro del ecosistema. Adicionalmente, se realizó un análisis del micro entorno con el fin de establecer la intensidad competitiva. Como principal conclusión se puede observar que el Estado y la empresa privada durante los últimos años han buscado promover una serie de acciones y mecanismos que dinamicen el ecosistema de emprendimiento innovador, aún así Perú se encuentra en etapa temprana en términos de innovación tecnológica y apoyo al emprendimiento no tradicional en comparación a otros países de la región.

Por otro lado, se realizó una investigación a fuentes primarias, centrada en la observación en eventos afines, encuestas a emprendedores y entrevistas en profundidad con expertos. De los resultados obtenidos, destacan la falta de apoyo al emprendimiento que perciben los emprendedores y algunos expertos en términos de acceso al capital, asesoría, capacitación y vinculación con otros agentes del ecosistema. Además un dato relevante para el presente estudio obtenido de la investigación es que existe un mercado insatisfecho con respecto a emprendimientos centrados en hardware ya que las principales plataformas de apoyo al emprendimiento han centrado sus esfuerzos en impulsar el desarrollo de ideas de negocio basadas en software. Además, parte de los entrevistados indican que los emprendedores en Perú están limitados solo a este ecosistema y que no cuentan generalmente con oportunidades de vincularse internacionalmente con otros emprendedores, inversionistas, mentores, etc.

En línea a lo indicado anteriormente, se plantea la creación de una plataforma de apoyo al emprendimiento (incubadora) con el objetivo de desarrollar y potenciar propuestas de

negocio y empresas en etapa temprana, que tengan como base la creación de productos innovadores de base tecnológica. Además de asesorar, capacitar y brindar financiamiento, la oferta de valor de esta incubadora se centrará en ofrecer a los emprendedores la posibilidad de desarrollar el prototipo de sus productos, aspecto valorado por el target objetivo dentro de la investigación de mercado, y vincularlos internacionalmente con actores de ecosistemas de mayor desarrollo.

Se ha seleccionado como estructura de Modelo de Negocios, *The Business Canvas Model*, considerando que cuenta con una estructura organizada y que engloba todos los aspectos relevantes a tomar en cuenta para la organización. El modelo está separado en segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, estructura de ingresos, actividades clave, recursos clave, socios clave y estructura de costos.

Considerando que este es un negocio de mediano y largo plazo y alineado a la información obtenida de fuentes primarias y secundarias, se consideró un modelo de ingresos basado en participación accionaria de las startups. En líneas generales, el modelo considera tomar un porcentaje de las acciones del emprendimiento en etapa inicial y luego venderlas cuando, después de haber recibido asesoría e inversión externa, este multiplique su valor.

El plan de marketing y operaciones están alineados a cumplir la oferta de valor establecida, alineando la estrategia de la empresa, procesos y actividades a conseguir la satisfacción de clientes y desarrollar una relación sostenible a largo plazo. Los objetivos del plan buscan posicionar a la empresa como una de las principales alternativas para incubación de startups y al mismo tiempo, asegurar la rentabilidad de la empresa. En términos de comunicación, se ha planteado trabajar un plan de medios digitales e impresos, considerando la recomendación de directivos de las principales plataformas de emprendimiento en Perú.

Se trabajó un flujo de caja para luego determinar el Valor actual Neto del proyecto y la tasa interna de retorno a fin de determinar la viabilidad del proyecto. Con respecto al VAN se obtuvo un resultado positivo bajo los escenarios moderado y optimista de \$142,748 y \$307,691 respectivamente.