



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS**

**“PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA INCUBADORA**  
**DE EMPRENDIMIENTO EN LA MUNICIPALIDAD DE SURCO”**

Trabajo de investigación para optar el grado académico de:  
**BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presentado por:

Lesly Lariza Velásquez Duque (0000-0003-1054-8232)

Melina Patricia Medina Quiñe (0000-0001-7972-9168)

Cristian Ricardo Flores Colos (0000-0001-6952-4505)

Juan Carlos Pasión Soto (0000-0002-1499-6473)

Lima – Perú

2022

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ANEXO 6**

**ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE BACHILLER POR PROFESOR DEL CURSO**

Fecha: 26/07/2022

El profesor del curso evaluador del trabajo de investigación de Bachiller:

Mg. Richard Alejandro Aguirre Camarena

En el curso de:

Seminario de Tesis I

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA INCUBADORA DE EMPRENDIMIENTO EN LA MUNICIPALIDAD DE SURCO

Presentada por los estudiantes:

CÓDIGO	ALUMNO
100070996	CRISTIAN RICARDO FLORES COLOS
100071096	MELINA PATRICIA MEDINA QUIÑE
100071136	JUAN CARLOS PASION SOTO
100071198	LESLEY LARIZA VELASQUEZ DUQUE

Para optar al grado de Bachiller en: **Administración de Empresas** en la carrera de **Administración de Empresas**, de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Luego de haber evaluado el informe final del trabajo de investigación de Bachiller, concluye en calificar a:

CÓDIGO	ALUMNO	CALIFICACION	
100070996	CRISTIAN RICARDO FLORES COLOS	Aprobado ( 17 )	Desaprobado ( )
100071096	MELINA PATRICIA MEDINA QUIÑE	Aprobado ( 17 )	Desaprobado ( )
100071136	JUAN CARLOS PASION SOTO	Aprobado ( 17 )	Desaprobado ( )
100071198	LESLEY LARIZA VELASQUEZ DUQUE	Aprobado ( 17 )	Desaprobado ( )

El profesor evaluador firma en señal de conformidad.



Mg. Richard Alejandro Aguirre Camarena

## TABLA CONTENIDO

LISTA_TABLAS.....	6
LISTA_FIGURAS.....	7
LISTA_ANEXOS.....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
Antecedentes .....	11
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN EMPRESA .....	12
1.1. Análisis del entorno .....	12
1.1.1. Factores Externos .....	12
1.2. Modelo Canvas .....	15
1.3. Análisis de la Empresa.....	16
FODA.....	16
1.4. Sondeo de mercado .....	16
1.5. Interpretación de la encuesta .....	20
1.6. Conclusiones de la encuesta:.....	27
1.7. Análisis de la empresa .....	29
CAPÍTULO II: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA .....	31
2.1. Visión del programa .....	31
2.2. Misión del programa.....	31
2.3. Objetivos estratégicos .....	31
2.4. Estrategia del programa.....	32
2.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva.....	34
2.6. Ventaja competitiva frente a otras municipalidades en Lima Metropolitana.....	37
CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING .....	39
3.1. Objetivos de marketing.....	39
3.2. Marketing de servicios – 8 P .....	40
3.3. Descripción del servicio .....	40
3.4. Estrategia de precio .....	42
3.5. Estrategia de distribución o plaza.....	42
3.6. Estrategia de promoción.....	43
3.7. Estrategia de Personas.....	43
3.8. Estrategia de Proceso .....	44

3.9.	Método de entrega.....	44
3.10.	Estrategia de Evidencia física.....	45
3.11.	Productividad.....	46
3.12.	Estrategia de servicio al cliente o postventa.....	46
3.13.	Estrategia de posicionamiento.....	47
CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES.....		48
4.1.	Objetivos de operaciones.....	48
4.2.	Actividades previas al inicio de la producción.....	48
4.2.1.	Estudio de sectores comerciales.....	48
4.2.2.	Control y monitoreo de los negocios informales.....	49
4.2.3.	Diagrama del proceso concursable del presupuesto participativo.....	49
4.3.	Proceso de producción del servicio.....	51
CAPÍTULO V: DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....		52
5.1.	Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal.....	52
5.1.1.	Estrategia Administración de RRHH.....	52
5.1.2.	Reclutamiento, selección y Evaluación.....	53
5.1.3.	Contratación.....	56
5.2.	Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.....	57
5.2.1.	Inducción general.....	57
5.2.2.	Capacitación y desarrollo del personal.....	57
5.2.3.	Evaluación del personal.....	58
5.3.	Estrategias de motivación y desarrollo del personal.....	58
5.4.	Políticas de remuneraciones y compensaciones.....	60
CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO.....		61
6.1.	Historia financiera del programa.....	61
6.2.	Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.....	61
6.2.1.	Presupuesto para el inicio de operaciones.....	61
6.2.2.	Presupuesto para la operación luego de 5 años en adelante.....	62
6.3.	Información, proyecciones y programa monetario.....	62
6.4.	Plan de ventas.....	63
6.5.	Punto de equilibrio.....	65
6.6.	Adquisición de materiales e insumos para la producción.....	66
6.7.	Inversión inicial.....	67
6.8.	Capital de trabajo.....	69
6.9.	Fuentes de financiamiento.....	69
6.10.	Análisis de rentabilidad.....	70

6.11.	Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado .....	70
6.12.	Balance General .....	70
6.13.	Análisis de sensibilidad y riesgo del programa .....	71
CAPÍTULO VII: DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL DE LA EMPRESA.....		72
7.1.	Descripción del equipo gerencial del programa .....	72
CONCLUSIONES .....		73
RECOMENDACIONES.....		76

## LISTA\_TABLAS

Tabla 1 Modelo Clasico-Canvas .....	15
Tabla 2 MPCompetitivo .....	36
Tabla 3 MPC Conclusiones.....	36
Tabla 4 Estrategia de precios.....	42
Tabla 5 Puesto de la Jefatura General .....	54
Tabla 6 Puesto de Jefatura de Administración y Finanzas .....	54
Tabla 7 Puesto de Asistente Administrativo .....	55
Tabla 8 Puesto de Coordinador General .....	55
Tabla 9 Puesto de Secretaria .....	56
Tabla 10 Tamaño de mercado .....	63
Tabla 11 Plan de ventas .....	65
Tabla 12 Punto de Equilibrio .....	66
Tabla 13 Adquisición de materiales e insumos .....	67
Tabla 14 Inversión inicial .....	68
Tabla 15 Gastos de implementación .....	68
Tabla 16 Fuentes de financiamiento - Estructura .....	69

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Matriz FODA .....	16
Figura 2. Interrogante Nro. 4 de encuesta .....	20
Figura 3. Interrogante Nro. 5 de encuesta .....	20
Figura 4. Interrogante Nro. 6 de encuesta .....	21
Figura 5. Interrogante Nro. 7 de encuesta .....	21
Figura 6. Interrogante Nro. 8 de encuesta .....	22
Figura 7. Interrogante Nro. 9 de encuesta .....	22
Figura 8. Interrogante Nro. 10 de encuesta .....	23
Figura 9. Interrogante Nro. 11 de encuesta .....	24
Figura 10. Interrogante Nro. 12 de encuesta .....	24
Figura 11. Interrogante Nro. 13 de encuesta .....	25
Figura 12. Interrogante Nro. 14 de encuesta .....	25
Figura 13. Interrogante Nro. 15 de encuesta .....	26
Figura 14. Interrogante Nro. 16 de encuesta .....	26
Figura 15. Interrogante Nro. 17 de encuesta .....	27
Figura 16 Marketing de servicios – 8P’s .....	40
Figura 17. Descripción del servicio .....	41
Figura 18. Estrategia de Evidencia física.....	45
Figura 19. Branding.....	46
Figura 20. Flujo del programa de Incubadora de Emprendimiento .....	50
Figura 21. Proceso de producción del servicio .....	51
Figura 22. Organigrama del programa .....	53
Figura 23. Estrategias_motivación y desarrollo_personal .....	59

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Carta de autorización .....	77
-------------------------------------	----

## RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente proyecto de Incubadora de Emprendimiento, es un trabajo que se ejecutará desde la gestión municipal, específicamente en el Municipio de Santiago de Surco, para que se convierta en un eje importante en la institución municipal, y desarrollo local, debido a que, contribuirá en la creación y crecimiento de nuevos negocios y empresas en el distrito, para beneficio principalmente de su población y de la Municipalidad.

Para esto, debemos tener en cuenta que emprender un nuevo proyecto de negocio, resulta tentador, pero hay que tener en cuenta la necesidad de actitudes personales, como también, herramientas y conocimiento del mercado, además necesitamos tener conocimiento de negociación, comunicación, relaciones públicas, la venta, planificación, definir objetivos, asumir riesgos, tolerar la incertidumbre, entre otras habilidades, y conocimientos adicionales que permitirán que nuestro emprendimiento tome el rumbo que deseamos.

Es por esto que nace la incubadora, la cual va a brindar el apoyo a los emprendedores que desean concretar sus ideas con el acompañamiento empresarial, ya que, en nuestro caso, vamos a ejecutarlo con el apoyo de la gestión municipal, convirtiéndose así en un eje importante en la institución municipal.

Algunos de estos emprendimientos han logrado ver la luz hasta el día de hoy, pero un gran número de ellos se quedaron en el camino, muchas veces por falta de conocimiento y apoyo, debido a que, al ser personas nuevas en la materia, no contaban con todo el conocimiento necesario para su desarrollo.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de estudio de tesis tiene como fin establecer la interacción de los componentes básicos de las incubadoras en los emprendimientos, por esto a lo largo de la indagación se hizo un acercamiento a las incubadoras de negocios y a sus conjuntos para conocer los componentes básicos y comprender cómo se hacen los programas de incubación; además, de obtener datos sobre los componentes de los emprendimientos. El trabajo de averiguación está dividido en 6 capítulos que son:

Capítulo\_1. Desarrollaremos todo lo que compete a la finalidad que tiene nuestra incubadora de negocios, al análisis del entorno de la empresa, las fortalezas y debilidades con las que cuenta con la finalidad de tenerlo, como punto de partida para avanzar, así mismo conoceremos el mercado al cual está dirigido nuestra incubadora con la finalidad de mejorar e impulsar el emprendimiento y que queden realizados y forjados los proyectos, para el bienestar del emprendedor que confía en nosotros. Así mismo contamos con una encuesta realizada por nosotros, para conocer las percepciones que tiene el cliente

Capítulo 2. Plan estratégico de la empresa: En este capítulo conoceremos nuestra misión y nuestra visión, además de que tendremos de manera muy clara los objetivos a los cuales queremos apuntar, el cual justamente principalmente es el de poder afianzar el proyecto de emprendimiento de la persona a quien brindemos todo nuestro servicio y capacitación con la finalidad de que su emprendimiento se mantenga, establezca y afiance en el tiempo, brindándole todas las estrategias con las que contara.

Capítulo 3. Plan de marketing: Aquí evaluaremos las medidas con las cuales contaremos para llegar al público, primero conociendo el tipo o sector del público al que queremos llegar, y así mismo, conocer la plaza, el precio, la promoción que tendremos que tener en cuenta para el desarrollo de nuestro emprendimiento, contando también con todas las estrategias de servicio al cliente y posventa, con la intención de tener un producto de calidad afín a nuestro cliente, y que con esto lograríamos un posicionamiento de nuestro emprendimiento y mejor aún de nuestra marca.

Capítulo 4. Plan de operaciones: Aquí conoceremos todo el plan de operaciones que usaremos ya que estaremos evaluando aspectos técnicos y organizativos, permitiéndonos instalar una sede de incubadora de emprendimiento en la Municipalidad ubicado en Surco (distrito), así mismo verificar el equipo de trabajo con el cual contará nuestra incubadora y lograr el monitoreo con teniendo las oportunidades de desarrollo y logrando mejorar sus ingresos con la formalización a través de nuestra incubadora. Además, acompañaremos y verificaremos la elaboración del producto, con la finalidad de que mantenga la calidad que le permita posicionarse en el mercado.

Capítulo 5. En este capítulo conoceremos el personal que estará a cargo de nuestra incubadora, el nivel de profesionalismo que deben tener para poder trabajar con nosotros, así mismo también el tipo de contratación y el sueldo con el que contarán cada uno, también las capacitaciones y la evaluación con la que contarán cada uno de ellos. Además, contaremos con el sistema de evaluación de nuestro personal para que este altamente calificado para brindar el apoyo a nuestros emprendedores usuarios de nuestro programa de incubadoras.

Capítulo 6. Plan Financiero: En este capítulo contaremos con el financiamiento para el desarrollo de nuestra incubadora, monto que se nos asigne para poder desarrollarlo y contratación del personal, así mismo evaluaremos el presupuesto para el inicio de las operaciones y lograr el desarrollo y tendremos una perspectiva según el avance del presupuesto para los próximos 5 años, ya que se mantendrá en el tiempo. Tendremos en cuenta la inversión inicial con la cual contara el emprendedor para iniciar su proyecto y cuál es el capital de trabajo que tiene, logrado brindarle diferentes fuentes de financiamiento ya que contara con el respaldo del municipio.

Capítulo 7. Explicaremos claramente la descripción del equipo gerencial del programa.

Finalmente, presentaremos las Conclusiones y Recomendaciones que consideramos importante para implementar un programa Incubadora de Emprendimientos, de acuerdo con el trabajo que hemos realizado.

**Antecedentes**

De acuerdo a la National Business Incubation Association (NBIA), las incubadoras de negocios son herramientas de desarrollo económico, que tienen como finalidad acelerar el nacimiento y el desarrollo de emprendimientos a través de aportes de recursos y servicios, los cuales, servirán de soporte a negocios y empresas nuevas, debido a que, son centros que ayudan a los emprendedores a dar forma y concretar ideas, mediante servicios, preparación y el acompañamiento empresarial con equipos especializados con herramientas de gestión empresarial modernas, quienes colaboran con los nuevos emprendedores de los negocios y empresas, garantizando la maximización de su valor empresarial en el menor tiempo posible.

En los últimos meses, específicamente en los últimos 2 años, muchas personas se vieron perjudicadas laboral y económicamente en pandemia; esto hizo que muchas de estas personas replantearan sus objetivos ante la nueva y difícil situación que se comenzaba a vivir, dando pie a que varios de estos invirtieran los ahorros que podían tener en ese momento, o consiguieran algún préstamo con la finalidad de innovar y poder obtener un ingreso propio.

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1. Análisis del entorno

#### 1.1.1. Factores Externos

En esta sección, analizaremos los factores externos, es decir, políticos, económico, social y legal:

##### - **Político**

Las autoridades municipales se eligen por voto popular cada cuatro (4) años según establece la norma del Jurado Nacional de Elecciones, la autoridad municipal está expuesta a causales de suspensión y vacancias.

El término de una gestión municipal pone en riesgo los proyectos desarrollados programados a corto, mediano y largo plazo, por el tema político, que si no es de su gestión no se concreta o no se da continuidad.

Los funcionarios, a quienes se le asigna los proyectos en este caso Gerente de Desarrollo Económico, es un cargo de confianza, que está a disposición del alcalde, Gerente Municipal o Concejo Municipal, quienes podrían solicitar su cese y con este dejar inconcluso el proyecto.

Es por ello que, se necesita de voluntad política y visión de proyección para convertir a de Santiago de Surco, en el primer distrito impulsor y creador de emprendimiento.

##### - **Económico**

Actualmente los presupuestos de recaudación del distrito de Surco son altos, siendo su presupuesto de casi 320 millones de soles anuales de recaudación,

toda vez que cuenta con un porcentaje de 90% de puntualidad de pagos en los vecinos del distrito, así mismo, recibe 6 millones anuales para los proyectos de Presupuesto Participativo, que se desarrolla anualmente con la participación de la población organizada.

- **Social**

El distrito de Santiago de Surco tiene casi medio millón de habitantes, distribuidos en los 9 sectores del distrito, que a su vez se divide en tres zonas.

La pandemia trajo consigo, el emprendimiento de quienes al verse en la quiebra o sin trabajo, decidieron emprender, es por ello que, nuestra propuesta de incubadora de empresas trae consigo al distrito el promover este emprendimiento y llevarlos a la formalidad. Asimismo, pretende ser un proyecto que impulse el desarrollo y crecimiento de los vecinos de los sectores de economía baja, siendo este un impulsor del emprendimiento y coadyuvando al vecino a generar ingresos formalizando su negocio y promoviendo trabajo para más surcanos.

- **Tecnológico**

De acuerdo con los nuevos modelos de negocio, para convertir una idea en un modelo de negocio que sea rentable, es importante la innovación y el uso de nuevas tecnologías. Para ello, se capacitará a los emprendedores en Metodologías Ágiles y tendencias actuales de Marketing, de manera que, apoyándose en recursos tecnológicos, puedan desarrollar emprendimientos innovadores.

- **Ecológico**

Las tendencias del mercado ante el problema mundial de la contaminación, requiere nuevos emprendimientos. Para ello, se desarrollarán programas que fomenten emprendimientos que sean rentables y sostenibles, incluyendo procesos que cuiden el medio ambiente como: el reciclaje de residuos, reutilización de materiales y uso de energías renovables.

- **Legal**

Según la Ordenanza N° 507-MSS aprobada por unanimidad el 26 de diciembre de 2014.

## 1.2. Modelo Canvas

Tabla 1 Modelo Canvas



### 1.3. Análisis de la Empresa

#### FODA

Para nuestro programa, encontramos las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que iremos reforzando y mejorando con el tiempo:

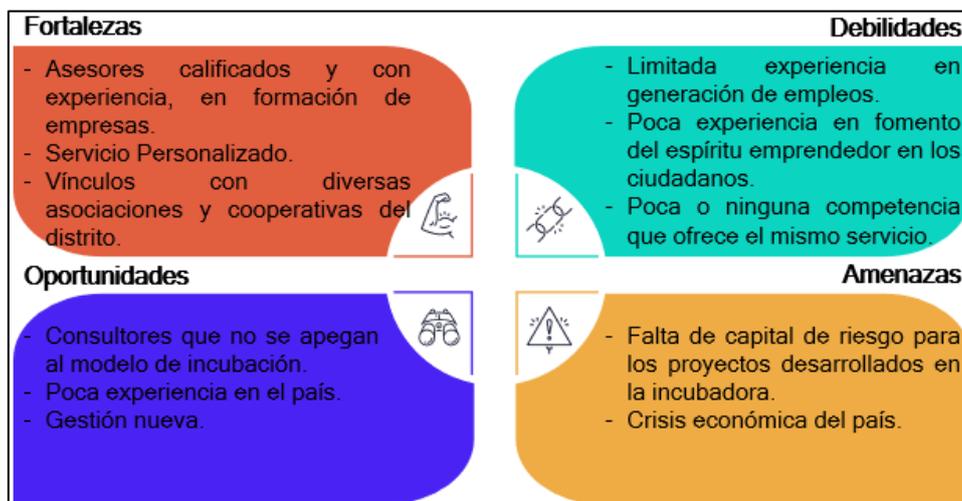


Figura 1 Matriz FODA

### 1.4. Sondeo de mercado

Para realizar el sondeo inicial y obtener información de parte de la población, se ha creado una encuesta virtual en línea, validada por nuestro asesor.

La encuesta se distribuirá a ciudadanos del distrito de Surco y alrededores, el cual, nos permitirá conocer el interés de la población por llevar a cabo emprendimientos y hacerlos crecer con el tiempo.

Las preguntas publicadas son:

P1. ¿Cuál es tu rango de edad?

- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| a) 18 – 20 años | c) 31 – 45 años  |
| b) 21 – 30 años | d) 46 años a más |

P2. ¿Cuál es tu genero?

- a) Femenina                      b) Masculino

P3. ¿En qué distrito vives?

P4. ¿Deseas emprender algún negocio?

- a) Soy emprendedor actualmente.  
b) No soy emprendedor, pero deseo serlo.  
c) Por ahora no.

P5. Indicar el nivel de estudio mas alto.

- a) Primaria                      b) Secundaria  
c) Técnica                      d) Universitaria  
e) Universitaria incompleta    f) Bachiller o Titulado de universidad

P6. Nivel del emprendimiento ¿Cuál es su nivel?

- a) Alto                      b) Medio                      c) Bajo

P7. ¿Considera que se deberían dar capacitaciones a emprendimientos en las instituciones educativas de nivel secundaria?

- a) Si                      b) No



g) Otros.

P14. ¿Te gustaría contar con asesoría financiera que ayude a mejorar la liquidez de tu emprendimiento?

a) Si

b) No

P15. Para ti, ¿qué tipo de conocimientos son los más relevantes para que un emprendedor logre tener éxito?

a) Contabilidad/ Finanzas

b) Técnicas/ Habilidades de ventas

c) Informática/ Sistemas

d) Marketing/ Marketing Digital

e) Estrategia empresarial/ Plan de negocios

P16. ¿Qué obstáculos encuentras para emprender?

a) Falta de dinero

c) Falta de ideas

b) Tramites/ Papeleos

d) Impuestos

e) Financiación

P17. ¿Qué es lo que más te motiva (o te motivo) a iniciarte en el emprendimiento? (Digital)

### 1.5. Interpretación de la encuesta

Analizaremos las respuestas obtenidas de las preguntas que son de mayor interés para nuestra investigación:

#### P4) Análisis pregunta 04

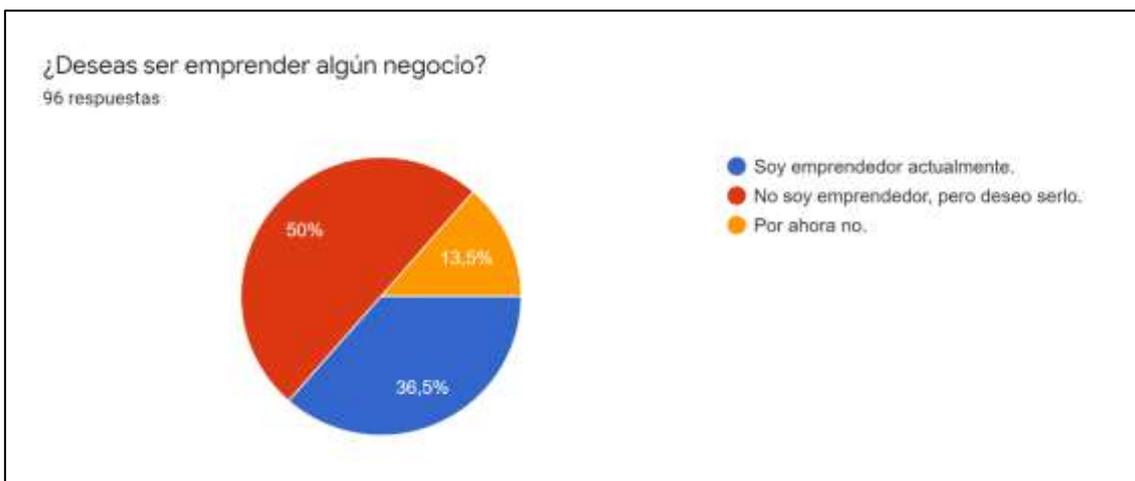


Figura 2 Pregunta 4 de encuesta

Los emprendimientos durante la pandemia se incrementaron por diversos motivos, algunos pudieron emprender un negocio, y en la actualidad, observamos que hay un considerable porcentaje de personas que aún tienen el deseo de emprender un negocio.

#### P5) Análisis pregunta 05

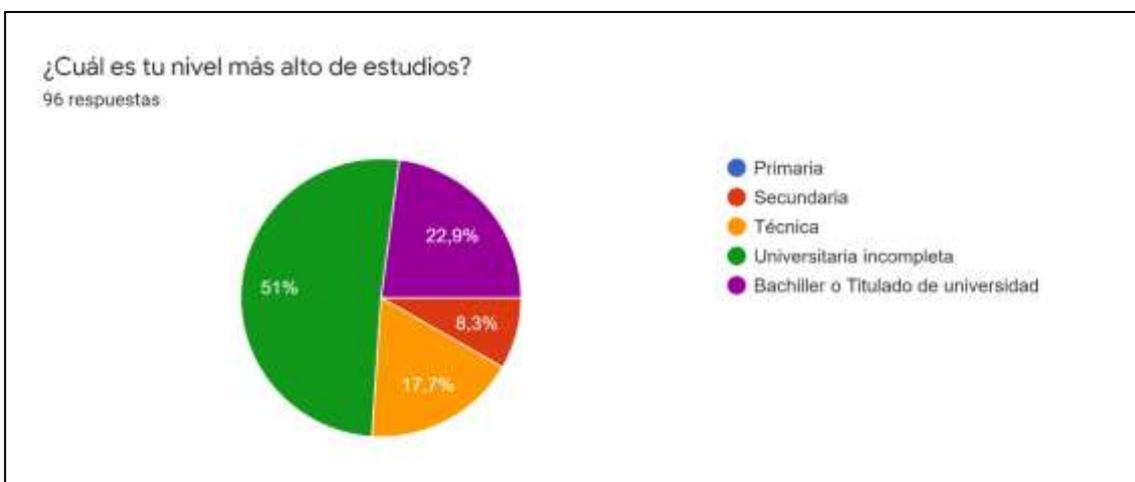
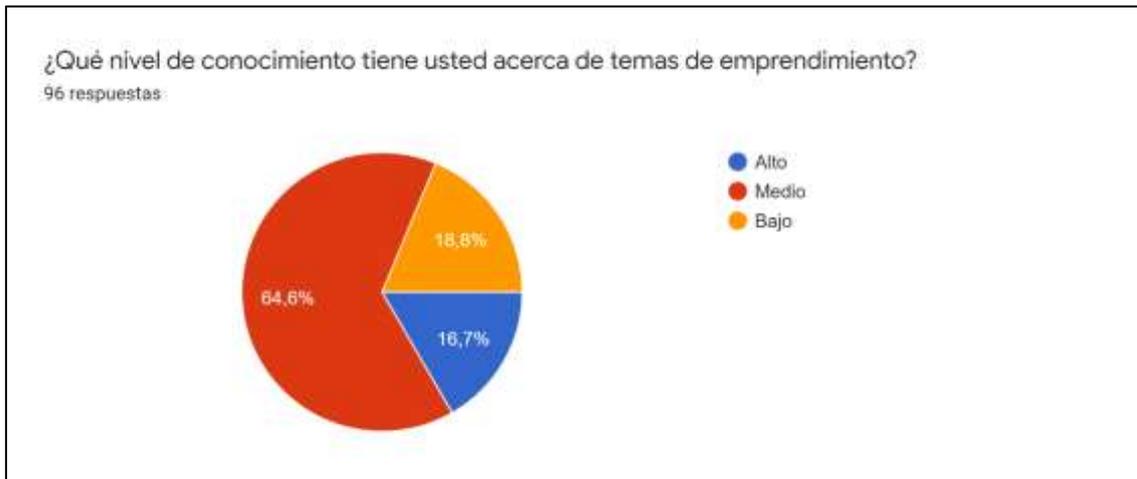


Figura 3 Pregunta 5 de encuesta

El nivel de estudios no es un impedimento para emprender, pero es alto el porcentaje de personas que no tienen título universitario y tienen deseos de emprender un negocio debido a los conocimientos adquiridos en la universidad.

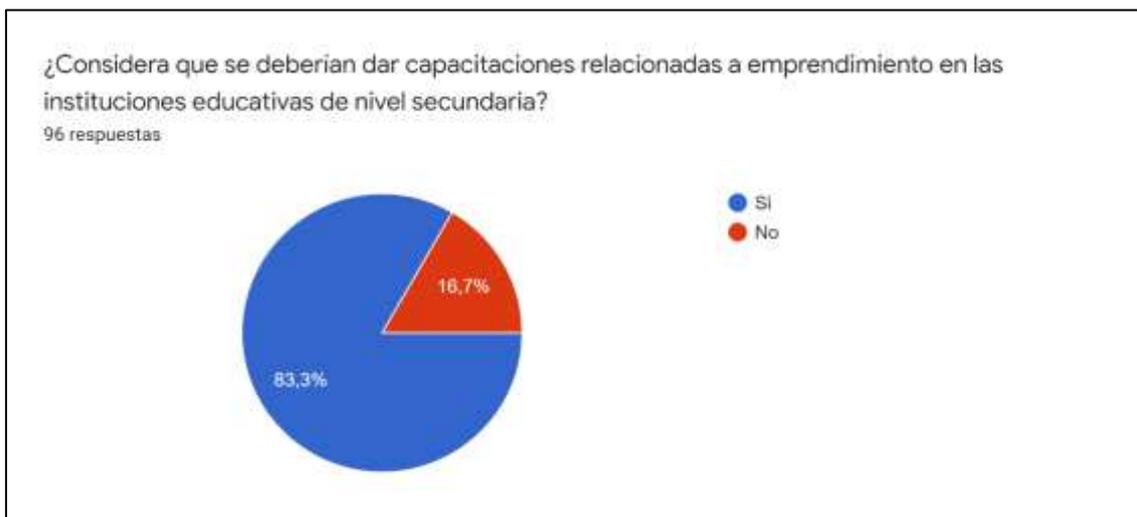
**P6) Análisis pregunta 06**



*Figura 4 Pregunta 6 de encuesta*

Debido a que nuestros encuestados ha estudiado o estudia en la universidad, tienen conocimientos de negocios, pero aún no toman la decisión de emprender.

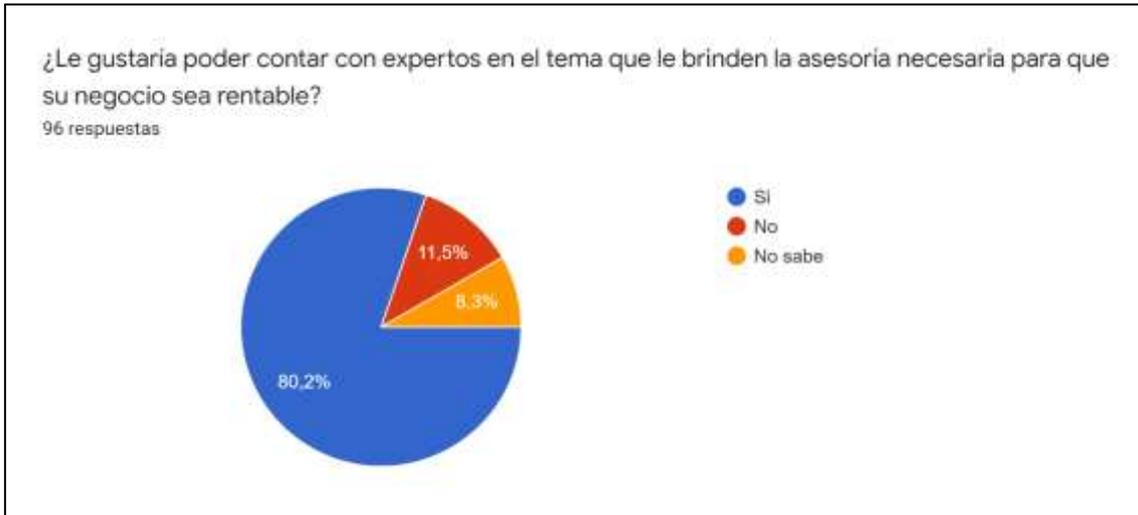
**P7) Análisis pregunta 07**



*Figura 5 Pregunta 7 de encuesta*

La mayoría de encuestados considera importante incluir educación financiera desde temprana edad, lo cual, permitiría a muchas personas plasmar su idea de negocios temprana edad, y reforzar estos conocimientos con los estudios superiores.

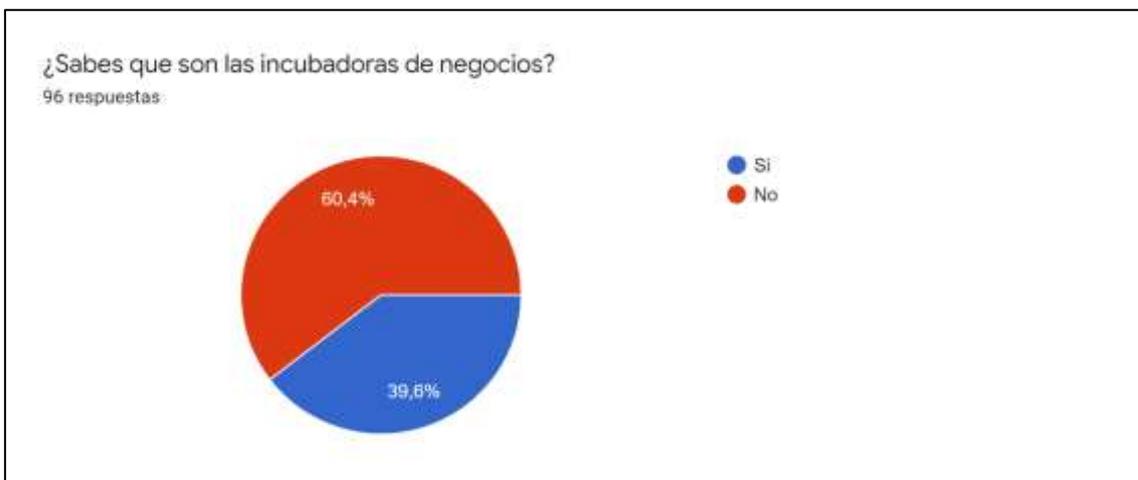
**P8) Análisis pregunta 08**



*Figura 6 Pregunta 8 de encuesta*

Teniendo relación con el deseo de emprender, la gran mayoría quisiera tener una asesoría adecuada para verificar la viabilidad de su proyecto y emprender con la confianza de que sea un emprendimiento rentable.

**P9) Análisis pregunta 09**



*Figura 7 Pregunta 9 de encuesta*

Las incubadoras de negocio no son muy difundidas ni tienen mucha promoción en nuestro país, aunque ya se cuentan con algunas de ellas en su mayoría privados. Es necesario realizar campañas de difusión para promocionar el servicio, aprovechando los medios digitales.

P10) Análisis pregunta 10

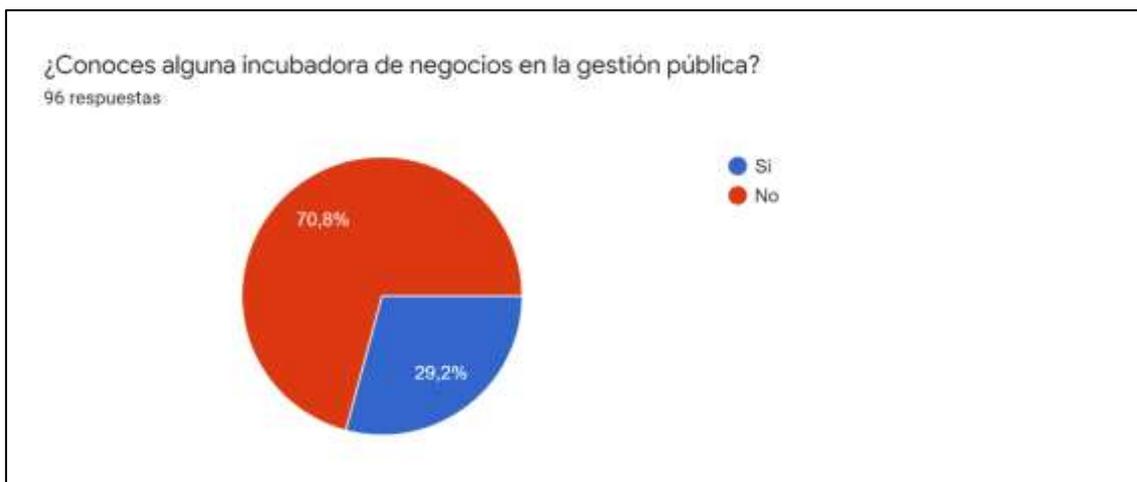


Figura 8 Pregunta 10 de encuesta

La mayoría de las instituciones que apoya a los emprendedores no tienen programas de consultoría o capacitación que ayuden no solo a viabilizar una idea de negocio, sino, también a desarrollarlos.

P11) Análisis pregunta 11

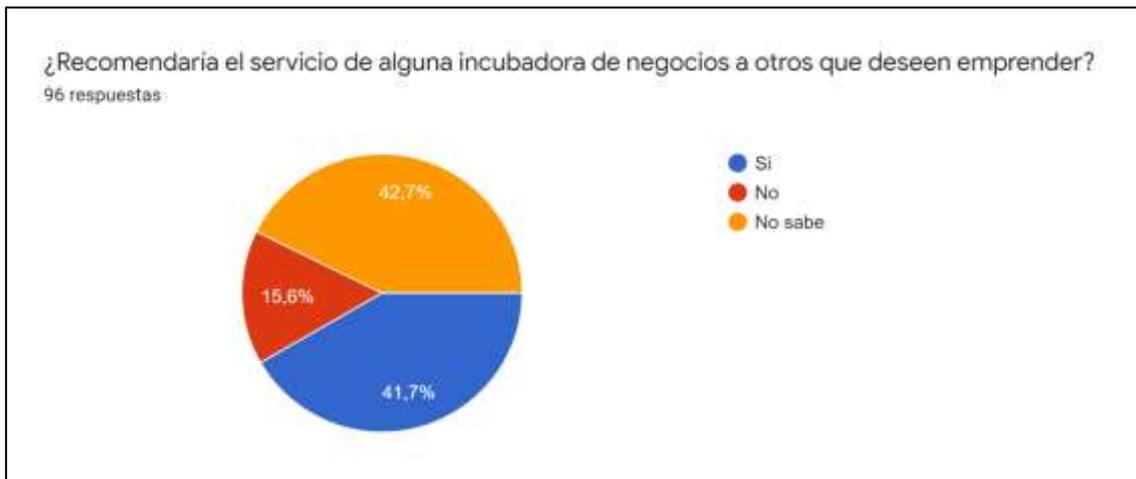


Figura 9 Pregunta 11 de encuesta

No hay muchos emprendedores que hayan tenido la experiencia de trabajar con alguna Incubadora de negocios o emprendimiento, debido a su poca difusión de servicios.

P12) Análisis pregunta 12

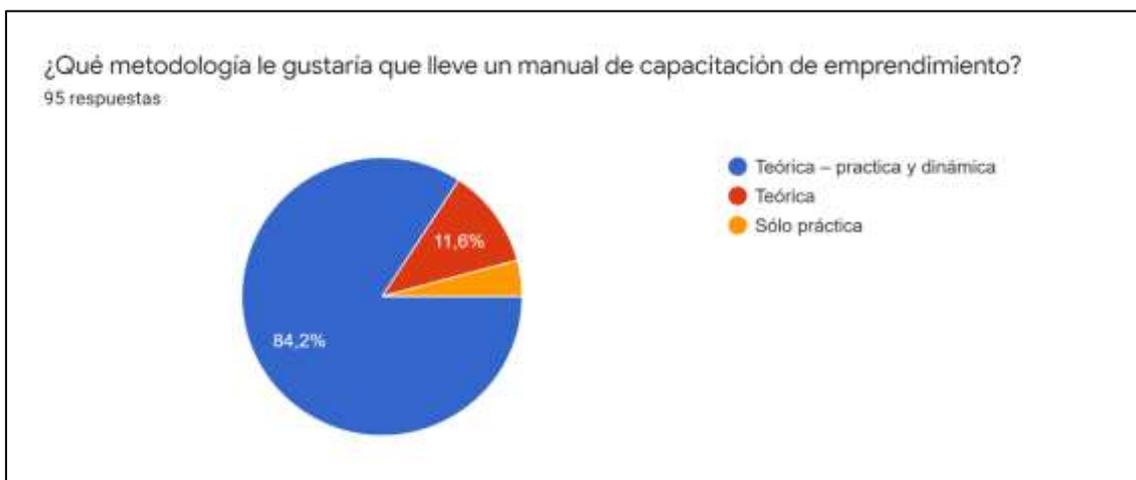


Figura 10 Pregunta 12 de encuesta

La mayoría de encuestados tiene ciertos conocimientos de temas relacionados a emprendimiento, pero al tener poca o ninguna experiencia en emprendimientos,

preferirían tener casos prácticos similares a casos reales que les permita reforzar sus conocimientos y poder aplicarlos en su emprendimiento.

P13) Análisis pregunta 13



Figura 11 Pregunta 13 de encuesta

Los encuestados prefieren tener información real para saber si su idea de negocio es viable, como también, hacer más rentable un negocio.

P14) Análisis pregunta 14

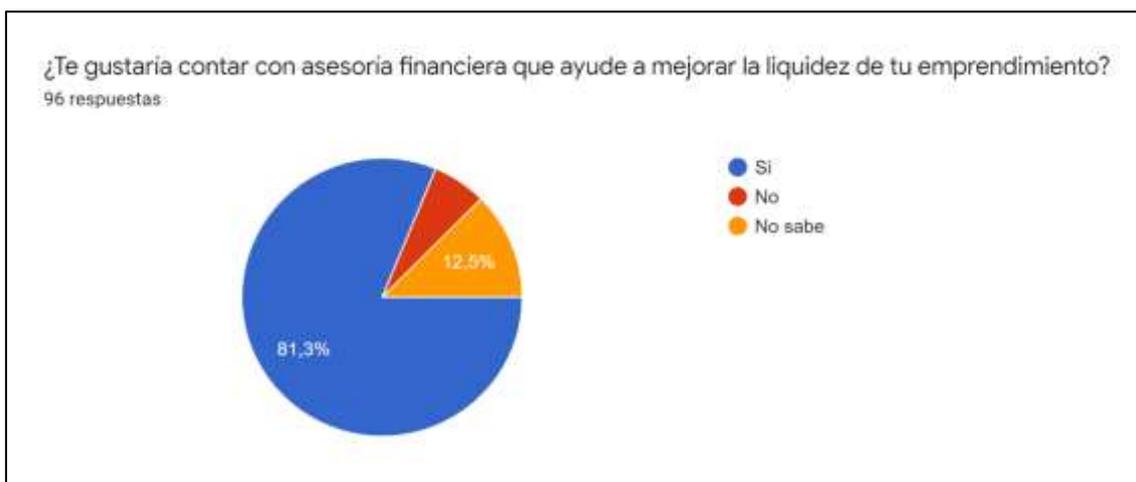


Figura 12 Pregunta 14 de encuesta

Las respuestas a esta pregunta muestran el deseo de la mayoría de los participantes, de tener ayuda de expertos para que su emprendimiento sea rentable.

P15) Análisis pregunta 15



Figura 13 Pregunta 15 de encuesta

Se observa que se tiene alta consideración a los conocimientos como Contabilidad/Finanzas, Marketing, Estrategia empresarial, Plan de negocios, etc., que se debe tener para que un negocio no sólo se inicie, también se desarrolle, innove y perdure en el tiempo.

P16) Análisis pregunta 16

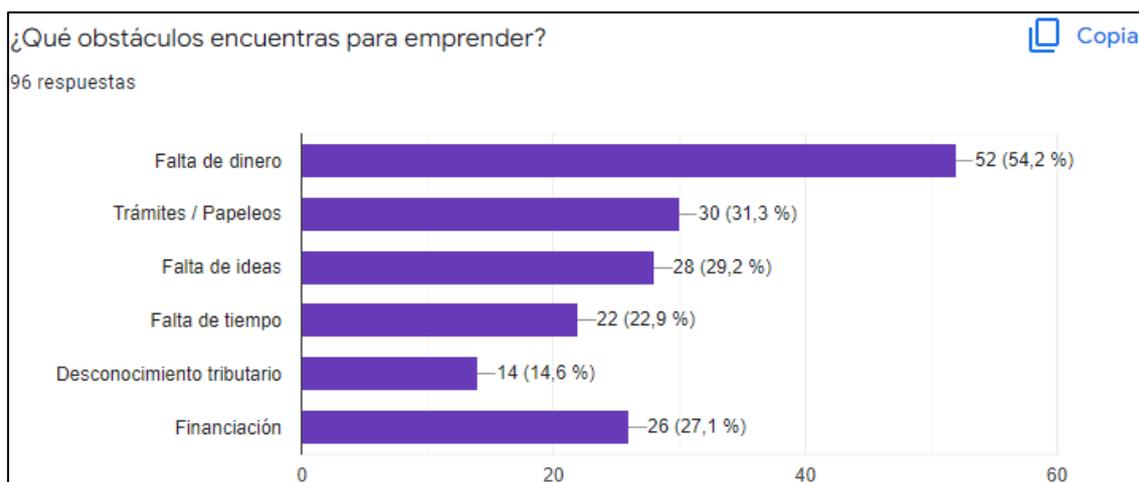


Figura 14 Pregunta 16 de encuesta

El tema económico es el principal obstáculo que los participantes encuentran, debido a desinformación para iniciar negocios con un mínimo de inversión o de encontrar fuentes de financiamiento.

P17) Ante la pregunta:

¿Qué es lo que más te motiva (o te motivó) a iniciarte en el emprendimiento? (Digitar)

Por qué es Independiente el trabajo
Poder mostrar lo mejor que hago
No trabajar para alguien
Ser mi propia jefa y aceptar retos
Desempeñarme como profesional, ya que aplicaría mis conocimientos obtenidos durante mi vida universitaria.
no trabajar para alguien
Conocer el rubro empresarial
Ser independiente
Aún no emprendo ..pero me motiva a futuro la propia Independencia de liderar mi propia empresa

*Figura 15 Pregunta 17 de encuesta*

### 1.6. Conclusiones de la encuesta:

- A raíz de la pandemia, por diversos motivos, muchas personas han emprendido un negocio y quienes aún no lo hacen, tal como se muestra en la encuesta, la mayoría de encuestados indicó que quiere ser un emprendedor o tiene el deseo de serlo, por lo cual, las siguientes preguntas nos muestran los factores por qué aún no desarrollan un emprendimiento.
- Gran porcentaje de los encuestados tiene claro que los conocimientos más relevantes para un emprendedor son: Contabilidad/Finanzas, Estrategia de empresarial/Plan de negocios y Marketing.

- Entre los factores más importantes para no emprender, encontramos la falta de dinero, y como segundo factor, los trámites para la formalización.
- Entre las principales motivaciones que encontramos para ser emprendedor, encontramos respuesta como:
  - Ser independiente. No trabajar para alguien. Ser mi propio jefe.
  - Aplicar mis conocimientos obtenidos durante mi vida universitaria.
  - La familia
  - Falta de capital.
  - Crecer.
- Si bien es cierto, la mayoría de encuestados desea emprender un negocio por diversos motivos relacionados a la economía y desarrollo profesional, la inseguridad que tienen para iniciar su idea de negocio, es la falta de información, empezando por los conocimientos básicos de gestión, financiamiento, tributación, etc., pero consideramos que una asesoría correcta, permitiría viabilizar estos proyectos y desarrollar su idea de negocio, en la etapa de incubación y luego en la formalización y la etapa de crecimiento.
- Existe interés en la población por emprender un negocio, lo cual, es una oportunidad para beneficio de la población, porque se generarían nuevos puestos de trabajo, al igual, que nuevas empresas y negocios que, al formalizarse, también sería de beneficio para la Municipalidad de Surco, debido a que, es una de las municipalidades en el país que se financia con recursos propios, es decir por los tributos que pagan los contribuyentes, que vienen a ser no solo las personas naturales, sino también las jurídicas.

### **1.7. Análisis de la empresa**

La Municipalidad de Surco se creó en el 16 de diciembre de 1929 (Ley N°6644), actualmente habita aprox. 409,438 personas, debido a ello, es uno de los distritos más grandes de la capital. El distrito se divide por 02 sectores (1) “Surco Viejo” y (2) “Surco Nuevo”.

En la municipalidad, se trabaja de acuerdo con lineamientos políticos que se plantean de forma anual , enfocados a la cultura solidaria y la equidad de las personas del distrito.

Dentro de sus unidades orgánicas se encuentra la Gerencia de Desarrollo Económico, encargado de impulsar actividades enfocadas al desarrollo, entrega de licencias comerciales.

#### **Desafío**

En los diversos distritos de Lima Metropolitana, a raíz de la pandemia, la población ha generado diversos emprendimientos, siendo uno de los factores, que muchas personas se han quedado sin trabajo por la caída en las ventas en diversos rubros, el distrito Santiago de Surco no es la excepción.

Muchos de estos emprendimientos se han generado con ahorros propios, y sin el apoyo o asesoramiento debido para emprender, lo que ha generado que para su inicio usaron todos sus recursos económicos, y al no tener el asesoramiento adecuado en su gran mayoría llegan a quebrar y por ende a perder todo su capital.

### **Propuesta de programa “Incubadora de Emprendimientos”**

La incubadora de emprendimiento Surcano tiene como fin poder ser un mecanismo de soporte, ayuda, asesoramiento y acompañamiento a los negocios nuevos, a su vez desarrollar un observatorio de negocios, que coadyuven al ciudadano, para identificar donde podría prosperar su negocio, pero a su vez llegar a alianzas estratégicas para poder capacitar e insertar al mercado a los jóvenes que egresan tanto de institutos, universidades y centros educativos, siendo este un potencial para el desarrollo económico del distrito, y porque no poderlo replicar en muchas ciudades del país

## **CAPÍTULO II: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

### **2.1. Visión del programa**

“Ser el principal ente de promoción e impulso de la cultura emprendedora en la población a través de una gestión municipal, mediante la captación y viabilización de proyectos.”

### **2.2. Misión del programa**

“Proveer asesoría y capacitación de proyectos de emprendimiento desde la gestión municipal en el distrito, y promover e impulsar el desarrollo integral para los ciudadanos en su primer emprendimiento, de manera efectiva con calidad, inclusivo, transparente y participativo.”

### **2.3. Objetivos estratégicos**

- Colaborar en los nuevos emprendimientos de los pobladores del distrito de Santiago de Surco, impulsando su primer proyecto de negocio o empresa, en la viabilización, formalización y crecimiento.
- Constituirse como un instrumento de desarrollo de nuevos emprendimientos, generando nuevos empleos y crecimiento económico, promoviendo con el desarrollo económico del distrito, mediante la formalización de nuevos negocios o empresas.
- Brindar los servicios de asesoría y asistencia en temas administrativos, legales y financieros, a un costo razonable para la población en general.

- Estimular en la creatividad, innovación y sinergia entre los participantes, mediante el acceso a herramientas, recursos y relaciones necesarias para el crecimiento y desarrollo de capacidades de los nuevos emprendimientos.
- Apoyar a los nuevos emprendimientos en asesoría y resolución de problemas en las etapas iniciales de su desarrollo.

#### **2.4. Estrategia del programa**

Se trabajará los emprendimientos dando la oportunidad a aquellos ciudadanos de 20 a 30 años que tienen como proyecto, su primer emprendimiento, para ello, se realizará la asesoría inicial para visualizar la viabilidad del proyecto. De acuerdo con ello, se definirá la asesoría y capacitaciones necesarias en adelante, para la formalización y desarrollo del emprendimiento.

Respecto a las capacitaciones a brindar a los nuevos emprendedores, tendremos los siguientes módulos:

- Formalización de negocio o empresa:

Tiene como objetivo brindar a los participantes conocimientos para la formalización y constitución de negocios y empresas, tributación, etc., de manera que se impulse la formalización para beneficiarse de accesos a créditos, proyectar confianza en los clientes y brindar una imagen a la empresa de responsabilidad social empresarial.

- Creación de un negocio o empresa desde cero
- Formación tributaria

- Protección de la propiedad intelectual
- Desarrollo de ideas innovadoras

- **Gestión:**

Se brindarán herramientas que ayudarán en el logro de resultados, necesarias para impulsar el crecimiento de los nuevos emprendimientos:

- Creación de plan de negocio
- Gestión Comercial
- Metodologías Ágiles
- Técnicas de Negociación

- **Finanzas**

Para aquellos emprendedores que desean tener una sólida base financiera que les permita gestionar eficientemente los recursos de la empresa y proyectar el negocio en el futuro.

- Inversión inicial
- Estados financieros y flujos de caja
- Contabilidad para MYPES
- Dirección Financiera

- **Marketing**

Donde aprenderán como armar una estrategia de marketing y usar herramientas digitales que les permita conectar con más clientes, generar mayores ventas, posicionar la empresa y construir una marca fuerte.

- Estrategias de precio y promoción.
- Publicidad en redes sociales
- Como iniciar un E-Commerce
- Plan de marketing digital

### **2.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva**

Nuestras fuentes generadoras se basan en la diferenciación, y son las siguientes:

- Alianza estratégica con entidades del estado: Quienes nos brindarán a su personal para realizar las diversas capacitaciones, quienes también aportarán ideas y experiencia en proyectos innovadores que contribuyan a los emprendimientos. Entre las entidades gubernamentales se encuentran: SUNARP, SUNAT, Ministerio de la Producción, Ministerio de Comercio Exterior-Turismo, Indecopi, Municipalidad\_Lima, etc.
- Mercadeo: Creando una red de Networking entre los participantes y publicando en las redes sociales de la municipalidad, un directorio de nuevos emprendimientos que nacieron en la Incubadora de Emprendimiento.
- Capacitación para emprendedores: Cursos personalizados dirigido a emprendedores, para que adquieran nuevas herramientas de liderazgo, gestión y administración de negocios, micro y pequeñas empresas.

- Servicio de asesoría especializada: Que permitirá visualizar la viabilidad de la idea de negocio o empresa, y a continuación, su desarrollo hasta la formalización.

### **Matriz de Perfil Competitivo**

En el presente capítulo, es importante incluir la MPC para identificar a los competidores directos, analizando e identificando sus fuerzas internas en particular (fortalezas/debilidades), en comparación con nuestro programa del distrito. En esta matriz se incorpora a programas similares que encontramos en las diversas Municipalidades en Lima Metropolitana, debido a que, tienen programas de apoyo a los emprendedores locales más desarrolladas.

Incluimos los siguientes diez Factores Críticos de éxito (FCE):

- Publicidad del programa
- Calidad de servicio de la Municipalidad
- Calidad de las capacitaciones
- Herramientas en línea
- Capacitación en Finanzas
- Capacitación Marketing
- Capacitación comercial
- Innovación Tecnológica
- Experiencia con emprendedores

Tabla 2 Matriz de Perfil Competitivo

<b>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para la Incubadora de Emprendimiento</b>										
										
Nro	Factores Claves o Críticos para el éxito	Peso	Valor	Poderación	Valor	Poderación	Valor	Poderación	Valor	Poderación
1	Publicidad del programa	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21
2	Calidad servicio de la Municipalidad	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36
3	Calidad de las capacitaciones	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
4	Herramientas en línea	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18
5	Infraestructura del programa	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24
6	Capacitación en Finanzas	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
7	Capacitación en Marketing	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
8	Capacitación comercial	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
9	Innovación Tecnológica	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24
10	Experiencia con emprendedores	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24	3	0.36
		1.00	<b>2.44</b>		2.10		1.47		2.39	

**Donde Valor:**  
 Fortaleza Principal (4)  
 Fortaleza Menor (3)  
 Debilidad Menor (2)  
 Debilidad Principal (1)

Tabla 3 MPC - Conclusiones

Municipalidad	Programa desarrollado	Conclusiones
	Es la Municipalidad que tiene un mayor desarrollo del programa tipo Incubadora de Negocio.	Gran difusión en sus redes sociales, brinda talleres en diversos temas, pero no cuenta con un plan de consultoría o capacitaciones en diversos temas que ayude en el desarrollo de los emprendimientos. Tiene limitados recursos en línea. Tiene bastante participación de emprendores en todo Lima Metropolitana porque brinda becas que incluyen la financiación de los mejores emprendimientos.
	Cuenta con sala de Innovación Tecnológica y sala de Coworking.	Cuenta con acuerdos con instituciones como Telefónica y Cisco, por lo cual, su sala de Innovación Tecnológica y Coworking brindan facilidades tecnológicas a los emprendedores. No cuentan con un plan de capacitación específico.
	Ha desarrollado una pre Incubadora pero para jóvenes emprendedores. Adicionalmente brinda talleres para emprendedores.	Lanzó una pre-Incubadora pero solo a jóvenes emprendedores. Tampoco tiene un plan de consultoría o capacitaciones, sólo talleres, pero está en desarrollo incluir planes de capacitación.
	Cuenta con una plataforma que ayuda a los emprendedores a comercializar sus productos y también, brinda talleres a emprendedores.	Tiene acuerdos con instituciones como la UNIFE o la USIL, quienes brindan diversas capacitaciones a los emprendedores, pero no cuenta con un plan de capacitaciones específico. Su atención y ayuda a los emprendedores es activa. Cuenta con una herramienta de venta en línea que ayuda a los nuevos emprendimientos.

## 2.6. Ventaja competitiva frente a otras municipalidades en Lima Metropolitana

Para realizar la Matriz de Perfil Competitivo, obtuvimos información de diversas Municipalidades e instituciones para conocer los servicios que brindan a su comunidad o público en general, como apoyo a los emprendedores, encontrando lo siguiente:

- Algunas Municipalidades cuentan con oficinas de desarrollo de emprendimiento como incubadoras, como la Municipalidad de Lima Metropolitana, pre incubadoras para jóvenes en Jesús María, Centro de Innovación incluyendo una sala de Coworking para trabajo colaborativo en Miraflores, y, una plataforma digital (Moliemprendedor) para los vecinos en La Molina.
- En el análisis, encontramos Municipalidades de otros distritos, que brindan talleres, realizan concursos y apoyo en ferias, para emprendedores, pero no cuentan con una oficina de capacitación integral para que los nuevos emprendimientos se desarrollen, innoven, y sobre todo, sean sostenibles en el tiempo.
- Finalmente, se observó que, en Municipalidades en el interior del país, las labores de apoyo a los emprendimientos los trabajan en colaboración con el programa “Tu Empresa”.
- A diferencia los casos mencionados, nuestra propuesta de incubadora de negocio no solamente brindará servicios para ayudar a los emprendedores con espacios físicos o virtuales para sus ventas, sino también en la formalización, en el impulso a nuevos emprendimientos, y, acompañarlos hasta lograr su desarrollo y crecimiento.

- La mayoría de estos programas de apoyo, no desarrollan o impulsan emprendimientos innovadores, o no utilizan metodologías que hagan más eficientes los emprendimientos. Nuestro programa, incluirá en las capacitaciones herramientas tecnológicas basadas en transformación digital, así también el uso de metodologías ágiles, y herramientas en línea, con el propósito principal de optimizar costos y tiempo, en los emprendimientos.

## **CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING**

El programa Incubadora de Emprendimientos desea contar con un plan de marketing cuyo el objetivo principal es promover y alentar la participación activa en nuestra incubadora, con la finalidad de ser una plataforma para promover las ideas de negocios de los jóvenes emprendedores, implementando el aprendizaje, y la experiencia de nuestros profesionales , generando un aprendizaje a través de casos de la vida real; permitiendo crear un valor compartido importante a nivel académico como económico y ser interesante para los inversionistas.

### **3.1. Objetivos de marketing**

- a) Reducir la desaparición temprana de los emprendimientos que salen al mercado (principal).
- b) La incubadora brindara servicios a los emprendedores para que se pueda desarrollar su proyecto empresarial.
- c) Se brindará apoyo técnico y gerencial a los emprendimientos a través de la de consultorías especializadas.
- d) Posicionarnos en los siguientes 5 años, como la mejor Incubadora de Emprendimiento de orientación a los emprendedores, por la calidad de nuestros propios servicios que brindaremos.
- e) Disponer de personal calificado, que permita brindar al emprendedor el desarrollo de las actividades para el emprendimiento.

- f) Desarrollar alianzas con instituciones y organizaciones públicas o privadas, por los siguientes 5 años, que permitan que se mantengan en el tiempo.
- g) Lograr que sea ejemplo de gestión para que sea asimilado y tenga continuidad en otras gestiones municipales.

**3.2. Marketing de servicios – 8 P**

El marketing de servicios requiere de una combinación más amplia de actividades y estrategias, por lo cual, el grupo de elementos es mayor y hablamos de 8 Ps, los cuales, son necesarios para poder crear las estrategias marketing, que sean viables y cubran las necesidades de los participantes (cliente).



*Figura 16 Marketing de servicios – 8P's*

**3.3. Descripción del servicio**

El servicio que lanzamos es una Incubadora para nuevos emprendedores de 20 a 30 años del distrito de Surco, con la cual, brindaremos apoyo a los emprendedores que tengan una iniciativa de comercio y que quieran hacerla realidad, o inclusive a quienes ya

poseen un plan en marcha y requieren solo mejorarlo. Somos la guía y la ayuda que requieren en el proceso de sacar adelante su comercio.

Es un programa dentro de la Municipalidad de Surco, cuyo propósito principal es apoyar a los emprendedores y sus proyectos, incluyendo la creación de sus propios proyectos reuniendo a los emprendedores.

Se brindará asesoramiento, apoyo, capacitación e incluso financiamiento a emprendedores que necesitan que sus ideas o servicios triunfen para sobrevivir en un mundo ferozmente competitivo.

Las capacitaciones estarán a cargo de personal de amplia experiencia en temas como Administración, Finanzas, Marketing, etc., quienes pertenecen a diversas instituciones del estado, con quienes se tienen acuerdos para apoyar este programa.



*Figura 17 Descripción del servicio*

### 3.4. Estrategia de precio

Al iniciar el programa, durante el primer año se realizarán los estudios respectivos y desarrollo de la implementación.

Durante el primer año, en el segundo semestre, sólo se brindarán asesorías sin costo alguno, debido a que será la etapa de implementación de las oficinas.

A partir del quinto año, para ingresar a los planes de capacitación y asesorías, se deberá realizar el pago respectivo por la inscripción y para el paquete de capacitaciones.

Estos pagos permitirán cubrir los costos operacionales de la incubadora, es así que, se tiene el siguiente cuadro de tarifas:

*Tabla 4 Estrategia de precios*

SERVICIO	TARIFA	CARACTERISTICA
Inscripción	S/. 50.00	Incluye el proceso de inscripción y asesoría inicial.
Pago para el acceso a planes de capacitación.	S/. 1,200.00	Acceso a nuestro plan de incubación para impulsar su emprendimiento

### 3.5. Estrategia de distribución o plaza

- Los informes e inscripciones se realizarán en primera instancia en las oficinas de atención al público (ciudadano) de la Municipalidad de Surco.
- El desarrollo del programa de incubación tendrá como finalidad de que sea conocido por medio de redes sociales (convertirlo en un eCommerce), y sea

de mayor conocimiento la tienda física del emprendimiento que se realice, para que nuestro producto pueda venderse en el mercado.

### **3.6. Estrategia de promoción**

- Al ser un programa que está impulsado por la municipalidad de Surco, tendríamos como principal fuente de promoción las redes sociales de la municipalidad ya que así permitirá que sea conocido y que cuenta con el respaldo y garantía del municipio.
- También al ser un nuevo programa tendrá su propia red social con la finalidad de mostrar al producto y revelar a los consumidores y futuros compradores los beneficios y por qué deberían contar y pagar el precio que se sugerirá, brindando seguridad y calidad de producto, asimismo también que el emprendedor sea conocido

### **3.7. Estrategia de Personas**

- Nos enfocaremos en las personas a las cuales queremos llegar, para esto trabajaremos en la difusión primero persona a persona a través de volantes y brindando breve conocimiento de lo que es el programa de negocios (incubadora), brindándoles los puntos importantes para iniciar su nuevo emprendimiento y también mantener el servicio a flote, sin necesidad de contar con asesoría privada, además de que tengan conocimiento de que contarán con el respaldo del municipio.

- A través de este medio conoceremos el público que quiere emprender y también a que público desea llegar con su emprendimiento, para que así sea efectivo y rentable en el tiempo.

### **3.8. Estrategia de Proceso**

- Mediante este medio nos encargaremos en que el emprendedor pueda asegurar un aprendizaje y conocimiento total de toda la cadena logística para lograr el buen desarrollo de su emprendimiento, iniciara desde lo más básico, hasta logra formalizarse y fortalecerse con la finalidad de que su emprendimiento pueda contar con la garantía de mantenerse en el tiempo de manera efectiva, brindando también a su cliente un proceso de entrega o adquisición de su producto de manera que quede satisfecho y genera la rentabilidad a nuestro emprendedor
- A su vez todo este proceso permitirá que el municipio también salga ganador porque empezará a recibir los tributos que generen la formalidad de este emprendimiento luego de todo el proceso de aprendizaje.

### **3.9. Método de entrega**

Nuestra venta de servicios ofrecidos se realizará por medio de un equipo de la Municipalidad de Surco que se encargará de captar, fidelizar y comercializar el servicio de la incubadora para emprendedores.

Asimismo, nuestros propios servicios se realizarán en la modalidad presencial como on-line al público del distrito de Surco que se brindara orientación, apoyo, capacitación e inclusive financiamiento a los emprendedores

**Política de atención al consumidor**

- Ofrecer servicios de asesoramiento
- Informar a los emprendedores sobre lanzamientos de cursos y sugerencias del servicio
- Confidencialidad en los datos en la prestación del servicio, no revelándose a terceras entidades.

**3.10. Estrategia de Evidencia física**

- Aquí contaremos con el lugar físico en donde se iniciará las reuniones de nuestra incubadora de emprendimiento, en dichas instalaciones serán dentro de la municipalidad.



*Figura 18 Estrategia de Evidencia física*

- En esta misma ubicación, se llevará a cabo todas las reuniones y el aprendizaje con la finalidad de obtener toda la asesoría necesaria, así mismo avanzaremos

en como por brindar un buen producto al cliente, trabajaremos de la mano con conocedores sobre el branding.



*Figura 19 Branding*

- Lo cual permitirá que pueda gestionarse su marca de manera estratégica para poder posicionarle y darle valor a su marca y sea mucho más atractivo al cliente que desea llegar.

### **3.11. Productividad**

- Trabajar en conjunto con la calidad del producto, con la finalidad de lograr mejoras que sean necesarias de manera interna brindando así un mejor resultado de cara al cliente logrando brindarle el producto de calidad.
- El objetivo es que el cliente pueda volver y que el emprendedor pueda desarrollarse mejorando los puntos débiles que pueda tener.

### **3.12. Estrategia de servicio al cliente o postventa**

Se implementarán planes de acción que tendrán como objetivo principal, satisfacer las necesidades de los participantes, anticipar objeciones y en lo posible, superar sus expectativas durante su participación en los programas de asesoría y capacitación.

Para ello, se buscará la retroalimentación de los participantes para mejorar continuamente el servicio.

De igual manera, mediante redes sociales, se continuará brindando información de ayuda a los emprendedores, que le permita también, realizar mejoras en sus emprendimientos.

### **3.13. Estrategia de posicionamiento**

Los beneficios del servicio en esta estrategia, donde se destaca la asesoría como guía, y el conocimiento a adquirir por parte de los emprendedores, de manera que puedan desarrollar su idea de negocio, y con convertirlo en un negocio rentable, mantenerlo en el tiempo y hacerlo crecer.

Debido a que es un programa que busca el beneficio de la población del distrito de Santiago de Surco, los precios muy competitivos, manteniendo la calidad del servicio, debido a que, las capacitaciones serán realizadas por personal con experiencia que pertenecen a las diversas instituciones del estado, con quienes se tienen acuerdos para las capacitaciones.

## **CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES**

### **4.1. Objetivos de operaciones**

Este proyecto tiene como objetivo implementar una sede de incubadora de emprendimiento, inicialmente buscará la identificación de los emprendimientos en el distrito, así como buscar a las personas que está empezando algún emprendimiento, o han decidido emprender, toda vez que este proyecto busca brindar esa ayuda necesaria que todo emprendedor necesita, pero sobre todo ser la guía para poder lograr la formalización, el rumbo correcto del negocio y generar empleo en el distrito, fomentando el desarrollo económico dentro de Santiago de Surco.

### **4.2. Actividades previas al inicio de la producción**

#### **4.2.1. Estudio de sectores comerciales**

El equipo que está conformado por integrantes de la Gerencia de Desarrollo Económico, que, buscará identificar a los nuevos emprendedores que son vecinos del distrito, como también, negocios y micronegocios nuevos del distrito, para buscar asesorarlos en la formalización de la mano de capacitaciones y cursos que permitan el desarrollo de habilidades en finanzas, gestión, marketing y ventas, que ayuden a dar un impulso y consolidar su idea de negocio.

Este estudio será el mapeo o censo de negocios y emprendimientos para crear una base de datos del distrito, que nos servirá para iniciar las actividades de proyección del programa incubadora de emprendimiento.

#### **4.2.2. Control y monitoreo de los negocios informales**

Se buscará identificar los negocios informales para ingresarlos en la base de datos y lograr la formalización de estos, ya que con ello no solo se busca poder poner orden del comercio, sino se busca que estos negocios o emprendimientos tengan más oportunidades y mejores ingresos con la formalización, a su vez, convertirse en generador de empleo para los vecinos del distrito, y se generen ingresos al municipio con los tributos de los nuevos negocios formalizados.

#### **4.2.3. Diagrama del proceso concursable del presupuesto participativo**

A continuación, se muestra en diagrama de flujo donde se observa las fases importantes del proceso concursable para tener la posibilidad de adquirir un presupuesto (proyecto).

**PROYECTO: INCUBADORA DE EMPRENDIMIENTO**

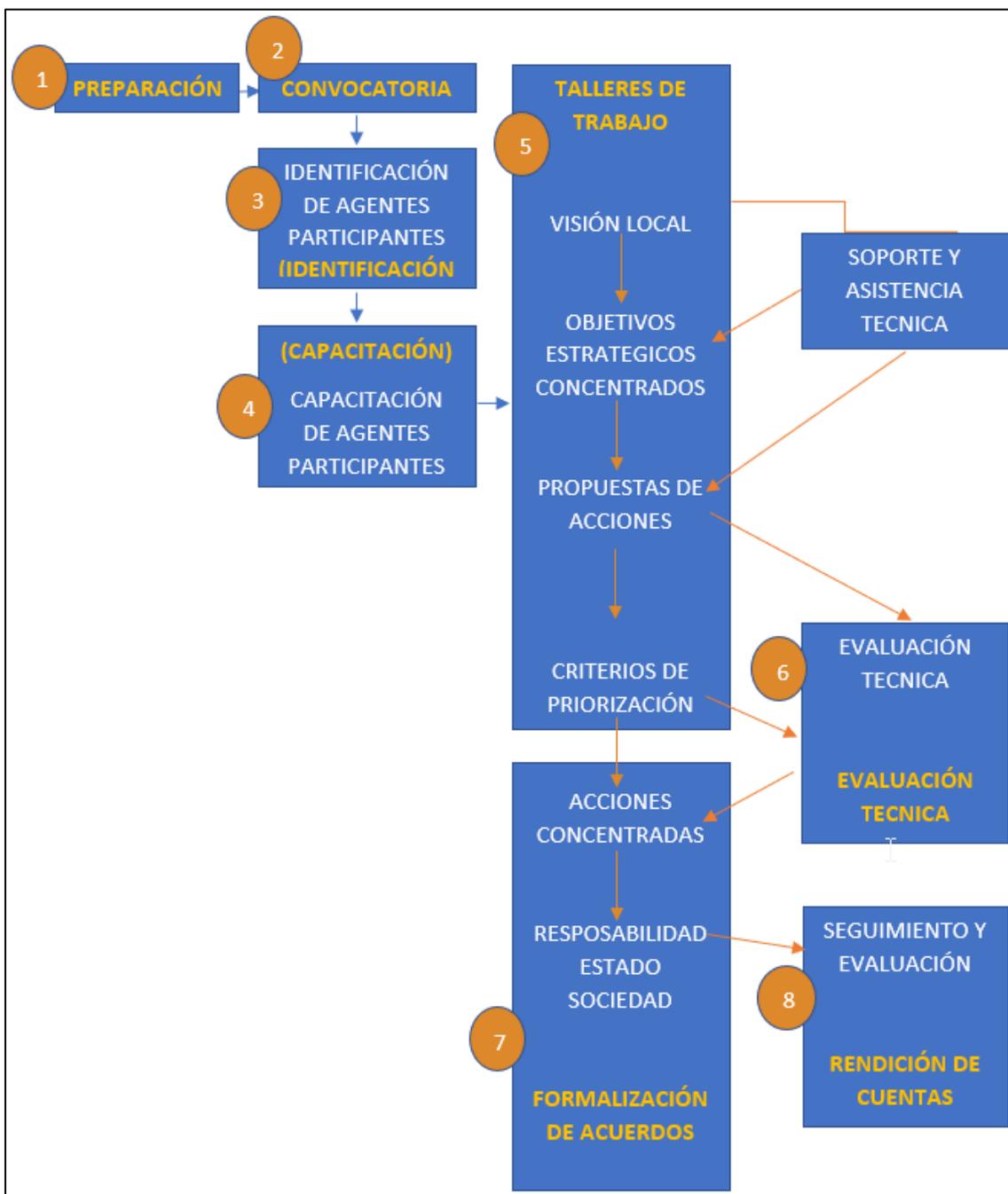


Figura 20 Flujo del programa de Incubadora de Emprendimiento

**4.3. Proceso de producción del servicio**

Una vez puesta en marcha los estudios y dado el inicio de capacitaciones a los emprendedores y micronegocios del distrito, se iniciará con el proceso de inclusión del proyecto al Presupuesto Participativo, para que el servicio que brinde la incubadora de emprendimiento sea sostenible en el tiempo en sus primeros años de inicio, toda vez que la municipalidad es un órgano del estado al servicio de la población, así como promover el desarrollo económico del distrito. En ese sentido, teniendo en cuenta que el distrito de Santiago de Surco cuenta con 6 millones anuales de fondo para el Presupuesto Participativo, se buscará que los emprendedores busquen hacer concursable el proyecto, brindando mejores servicios y siendo el centro de emprendimiento pionero en el país.

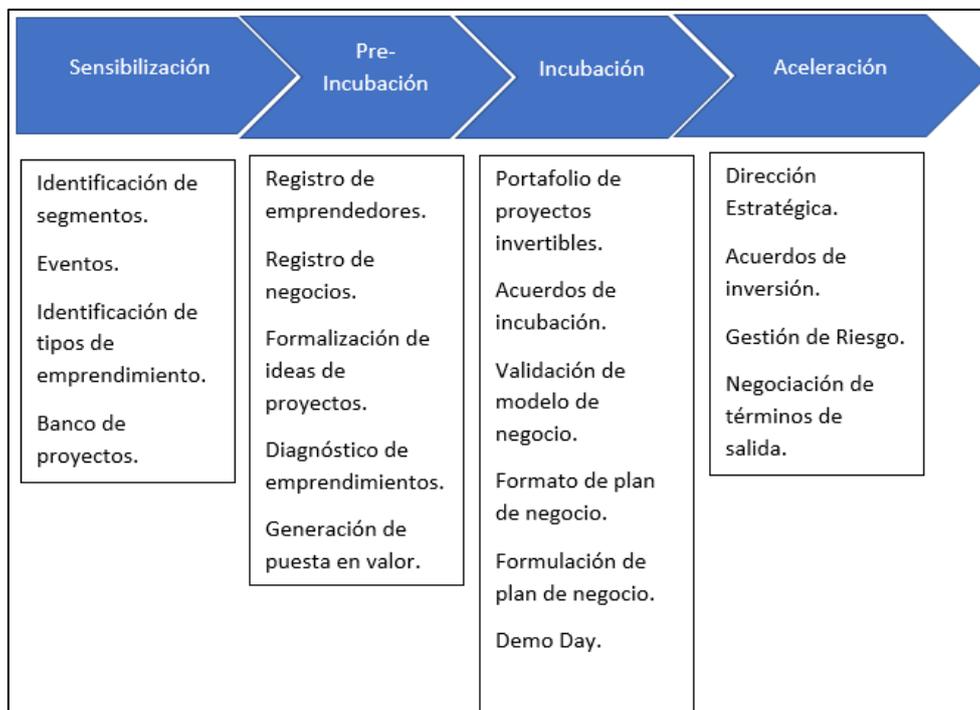


Figura 21 Proceso de producción del servicio

## **CAPÍTULO V: DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

### **5.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal**

#### **5.1.1. Estrategia Administración de RRHH**

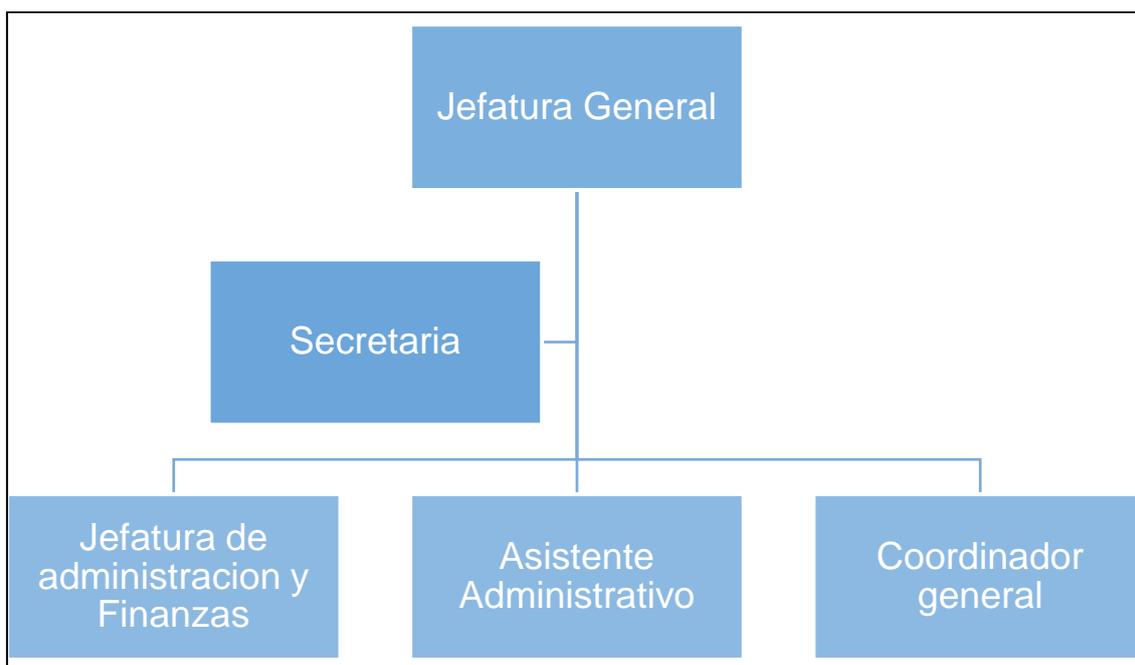
- La estrategia y la gestión de recursos humanos impactará en los resultados del programa, como se desea que esta predominación sea positiva, la estrategia del personal debe ser diseñada y establecida a fin de favorecer las labores del personal, buscando la calidad de servicio.
- Los encargados estarán en planilla mediante contrato CAS, y cumplirá con el horario de trabajo establecido por el programa (Lunes-Viernes De 8am a 5pm y Sábados De 8:00am a 1:30pm).
- El personal de limpieza será proporcionado por la municipalidad.
  
- Se elaborarán al inicio de operación del programa, planes de capacitación, evaluación, clima laboral e incorporación del personal, los cuales, se revisarán anualmente para realizar modificaciones si fuera necesario.
- Se realizarán contratos de confidencialidad de la información que serán firmados por todos los empleados del programa, debido a que, se tiene conciencia de que los emprendimientos en algunos casos tienen una cuota de originalidad, que no debe divulgarse públicamente en caso no lo autoricen los propios emprendedores.

**5.1.2.Reclutamiento, selección y Evaluación**

El capital humano es un componente determinante e importante en este programa, por lo cual los parámetros principales para el reclutamiento serán la experiencia y conocimientos en emprendimiento.

Los procesos para la selección-reclutamiento de cada uno de las personas del programa lo realizará el departamento de RRHH de la municipalidad, quienes deben realizar el proceso de selección del personal más adecuados para cada puesto, que se requiere conforme al perfil.

Para lo cual contamos con el siguiente organigrama:



*Figura 22 Organigrama del programa*

## Puesto de la Jefatura General

Tabla 5 Puesto de la Jefatura General

	Consideraciones
<b>1. Cargo</b>	Jefatura general de Incubación
<b>2. Obligaciones generales</b>	Dirigir el negocio.
<b>3. Funciones específicas</b>	Organizar, establecer y controlar las actividades de la empresa. Llevar los ingresos y gastos del emprendimiento, realizar los presupuestos y los gastos de cada área de la empresa Poder tomar decisiones en todas las áreas, tales como contabilidad, finanzas, ventas, marketing, etc.
<b>4. Formación profesional</b>	Titulado en Administración.
<b>5. Otros requerimientos</b>	Experiencia en puestos similares (mínimo 5 años)

## Puesto de Jefatura de Administración y Finanzas

Tabla 6 Puesto de Jefatura de Administración y Finanzas

	Consideraciones
<b>1. Cargo</b>	Jefatura Adm. , Finanzas y Recurso Humanos
<b>2. Obligaciones generales</b>	Organizar el área administrativa, financiera y RR.HH. del área
<b>3. Funciones específicas</b>	Realizar gestiones financieras y RRHH, hacer las liquidaciones quincenales y efectuar los reportes e informes financieros. Efectuar los programas de inducción en la empresa para el personal, tardanzas y vacaciones del personal.
<b>4. Formación profesional</b>	Titulado en Administración, Contabilidad, Economía y/o Finanzas
<b>5. Otros requerimientos</b>	Experiencia en puestos similares (mínimo 3 años)

## Puesto de Asistente Administrativo

*Tabla 7 Puesto de Asistente Administrativo*

	<b>Consideraciones</b>
<b>1. Cargo</b>	Asistente Administrativo
<b>2. Obligaciones generales</b>	Realizar la gestión operativa del negocio.
<b>3. Funciones específicas</b>	Organizar y evaluar las actividades que realice la oficina general de asesoría legal. Apoyar en la asesoría legal Promover y apoyar las acciones para la capacitación del personal.
<b>4. Formación profesional</b>	Titulado en Derecho, Ingeniería Sistemas, Administración o Computación e Informática.
<b>5. Otros requerimientos</b>	Experiencia en puestos similares (mínimo 2 años)

## Puesto de Coordinador General

*Tabla 8 Puesto de Coordinador General*

	<b>Consideraciones</b>
<b>1. Cargo</b>	Coordinador General
<b>2. Obligaciones generales</b>	Ayudar en la coordinación general de actividades
<b>3. Funciones específicas</b>	Colaborar en la ejecución del plan de desarrollo. Participar en la gestión de RRHH y financieros para poder cumplir los planes. Guiar y acompañar el desarrollo del proyecto
<b>4. Formación profesional</b>	Egresado universitario (administración)
<b>5. Otros requerimientos</b>	Conocimientos de computación. (Office e internet) Experiencia en puestos similares (mínimo 2 años)

## Puesto de secretaria

Tabla 9 Puesto de Secretaria

	<b>Consideraciones</b>
<b>1. Cargo</b>	Secretaria general
<b>2. Obligaciones generales</b>	Apoyar directamente al área de jefatura general
<b>3. Funciones específicas</b>	Organizar la agenda de reuniones, llamadas y correos, manteniendo un orden establecido Revisar la correcta actualización y llenado de Actas Laborales.
<b>4. Formación profesional</b>	Profesional técnico de secretariado ejecutivo.
<b>5. Otros requerimientos</b>	Amplia experiencia en programas de algún sistema Administrativo de gestión documentaria. Conocimiento de Office Conocimiento de finanzas Experiencia en puestos similares (mínimo 2 años)
<b>6. Reporta a</b>	Jefatura general

Referente al personal que realizará las capacitaciones físicas o virtuales, se trabajarán mediante contrato de Locación de Servicios, por el tiempo que duren los cursos a dictar, para lo cual, se realizarán convocatorias con el perfil requerido por curso.

### 5.1.3. Contratación

Los tipos de contrato que se usarán para el personal serán del tipo CAS, es decir Contrato Administrativo de Servicio.

El tiempo para el contrato CAS será por 3 meses y renovables con adendas, de acuerdo a la necesidad del servicio.

Se realizará la entrega de los siguientes documentos a los nuevos colaboradores:  
Contrato de trabajo, Código de Ética, Reglamento de trabajo, Contrato de confidencialidad.

## **5.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal**

### **5.2.1. Inducción general**

Se estará realizando una charla a cada personal que ingrese a laborar donde se explicarán:

- Las políticas en general de la organización.
- Objetivos que deseamos que alcance el emprendimiento
- Servicios que brindaremos
- Manual de sus funcionalidades, responsabilidades, beneficios y planilla de evaluación del puesto,
- Reglamento de ayuda, conducta
- Beneficios y planilla de evaluación del puesto.
- Entrega del reglamento interno del programa.

### **5.2.2. Capacitación y desarrollo del personal**

Las capacitaciones se realizarán por medio de clases, charlas o talleres presenciales y virtuales, en los temas involucrados a organización en el trabajo, administración, modelo de negocios, marketing, comunicación positiva, adaptación al cambio, innovación, iniciativa y proactividad.

Estas capacitaciones estarán registradas un calendario mensual y tendrán como objetivo, mejorar la productividad de los trabajadores del programa.

Se llevará una capacitación con la finalidad de tener conocimiento de la tarea municipal, debido a que, trabajaremos de la mano con el municipio.

### **5.2.3. Evaluación del personal**

Se realizarán evaluaciones a los participantes, para obtener la retroalimentación necesaria, que nos ayudará a mejorar continuamente la calidad del servicio.

Estas evaluaciones se realizarán mediante encuestas virtuales y llamadas telefónicas, de manera que se evalúe a todo el personal involucrado en el servicio.

### **5.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal**

Las actividades que realizaremos están basadas en las charlas y en los talleres motivacionales que realizaremos para los emprendedores que estén dentro del programa de nuestra incubadora, para así desarrollar de la mejor manera posible el emprendimiento que ingresan.

Dentro de las cuales tendremos:

- Dinámicas grupales
- Dinámica de integración y confianza
- Talleres de calidad, servicio
- Talleres de atención al cliente



*Figura 23 Estrategias\_motivación y desarrollo\_personal*

El negocio establecerá acciones, de manera que el personal se desarrolle profesionalmente y se pueda retener al personal más valioso, creando un buen ambiente de comunicación en el programa, fomentando la lealtad y compromiso del todo el personal.

Se establecerán reuniones semanales con la participación de todo el personal, de manera que se puedan compartir experiencias, problemas y recomendaciones en el trabajo.

Adicionalmente, se realizarán reuniones de integración, celebración de cumpleaños, Fiestas Patrias, Navidad y Año Nuevo, que brinden momentos para compartir entre todo el personal.

Para mantenernos activos, realizaremos varias campañas para dar a conocer y motivar cada semestre a nuevos emprendedores y proseguir con los trabajos de seguimiento, aun después de terminar el proceso de incubación.

#### **5.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones**

Contar con los mejores profesionales en nuestra incubadora de emprendimiento, se les brindara un sueldo o remuneración afín a sus capacidades, esto permitirá que el profesional se quede con nosotros, sino que pueda dar lo mejor de sí en el desarrollo de sus facultades.

Nuestros profesionales contarán con los beneficios salariales que corresponde la contratación bajo el sistema CAS, además contarán con los siguientes beneficios:

- Las capacitaciones que realice el personal serán sin costo para cada uno de ellos, ya que serán cubiertas por nosotros totalmente.
- El colaborador contara con beneficios, por su responsabilidad y eficacia, brindándole un plan de reconocimiento cada 3 meses (premio), según su evaluación.
- Celebración de cumpleaños de manera mensual, el cual será asumido por nosotros.
- En caso de ausencia laboral por parte del personal, se aplicará el descuento del día según lo correspondiente a ley, bajo el régimen CAS.

## CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO

### 6.1. Historia financiera del programa

Nuestra Incubadora de Emprendimiento de Surco es un nuevo programa a implementar, por lo cual, no se tiene historial financiero, pero, necesitará de liquidez para la implementación y funcionamiento durante el primer año, que proviene de la Municipalidad.

Dicha municipalidad basa su financiación en la recaudación de tributos e impuestos municipales que alcanzan en sus picos más altos 340 millones de soles anuales, y transferencias anuales del gobierno central de 6 millones para el presupuesto participativo.

La historia financiera del programa se iniciará con una correcta gestión recursos, con la finalidad de cumplir los objetivos del programa.

### 6.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

#### 6.2.1. Presupuesto para el inicio de operaciones

El proyecto de incubadora de emprendimiento se desarrollará en sus primeros cinco (5) años con el presupuesto concursable del presupuesto participativo que recibe la Municipalidad de Surco, se administrará un (1) millón de los 6 millones que recibe anualmente, para el desarrollo, implementación y habilitación de la infraestructura. Siendo que, este proyecto será sensibilizado por la población emprendedora.

### **6.2.2. Presupuesto para la operación luego de 5 años en adelante**

Luego de los cinco (5) años, el proyecto se auto sostendrá con la generación de emprendimiento y nuevos puestos de trabajos, así como los convenios interinstitucionales que de firmaran a fin de lograr la formalización y puesta en marcha de los negocios de los vecinos surcanos.

En los primeros seis (6) meses se destinará medio millón de soles para los estudios correspondientes, así como el empadronamiento y recojo de data en los nueve sectores del distrito (identificación de necesidades).

En los segundos seis (6) meses se utilizará el medio millón de soles para los estudios del proyecto, para la edificación del centro incubadora del emprendimiento.

En ese contexto, los años siguientes se utilizará para la ejecución de la infraestructura a fin de poder desarrollar en mejor calidad y comodidad de los residentes del distrito de Santiago de Surco.

### **6.3. Información, proyecciones y programa monetario**

Analizamos la cobertura de mercado para nuestro programa fijando el transcurso durante los primeros 5 años.

Durante el primer año, se realizarán las labores de implementación que se estima durará 6 meses. Estimamos un crecimiento de 10% anual en la cantidad de participantes en el programa.

A continuación, mostramos la estimación del mercado durante los primeros 5 años.

Tabla 10 Tamaño de mercado

ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DE MERCADO					
AÑO	1	2	3	4	5
	2022	2023	2024	2025	2026
TAMAÑO DE MERCADO	240	528	581	639	703
Aumento estimado del 10% anual, respecto al periodo anterior					

Los pagos y cobros para acceder al programa se realizarán en moneda nacional (nuevos soles). Es requisito indispensable el pago para acceder al programa.

#### 6.4. Plan de ventas

En nuestro plan de venta queremos determinar el objetivo que va a alcanzar nuestra Incubadora de Emprendimiento, y así, se posicione como una opción efectiva para todas aquellas personas en el distrito que deseen emprender.

El plan de venta que manejaremos para nuestra incubadora de negocios tendrá en cuenta lo siguiente:

- Inicialmente, debemos tener en cuenta, que es un programa que no busca lucrar, lo que se busca es apoyar a los nuevos emprendimientos que nazcan de los pobladores de Santiago de Surco, para así impulsar su negocio y mejorar la economía no sólo de los nuevos emprendedores, sino también del distrito, incluyendo a los pobladores como parte de los beneficiados. Esto será efectivo a través de diferentes asesorías, capacitaciones y seguimiento que se dará a cada uno de los proyectos que ingresen en nuestra incubadora.
- Definición de la misión y objetivos: Esta sección es en donde se encuentra la base y el motivo de nuestra incubadora, así mismo lo que deseamos lograr

con el tiempo. Tenemos en cuenta que el desarrollo total del emprendimiento es el eje principal de nuestra incubadora, así mismo brindando el camino seguro para su desarrollo.

- Consideración de los materiales y medios de capacitación: Para el desarrollo de nuestra incubadora contaremos con un aula de clase, y el conocimiento del proyecto que nos brindada el emprendedor, a esto sumaremos todo el conocimiento que le brindaremos para el óptimo desarrollo, así mismo contara con la base legal del municipio, ya que contara con los permisos y certificaciones necesarias para su desarrollo.
- A la par nuestras actividades de ventas inmediatas nos permitirán verificar el desarrollo y avance con lo que cuente nuestro proyecto, y así poder evaluar el beneficio d nuestra incubadora, ya que como mencionamos el objetivo es desarrollar de manera efectiva el proyecto de emprendimiento.
- Determinar un presupuesto de respaldo comercial. Debemos tener en cuenta que el plan de ventas siempre será efectivo en la medida que los ingresos que se van a ir dando mantengan nuestra incubadora.
- Teniendo claro el producto que vamos a ofrecer al público en general, la búsqueda de asesoría y apoyo en instituciones sin fines de lucro nos permitirá desarrollar y mejorar continuamente nuestro programa.
- Es importante señalar la importancia de las campañas de marketing, que nos ayudaran a aumentar la captación de nuevos emprendedores, teniendo como base la calidad del servicio, el cual tendrá la asesoría de profesionales de las diversas materias que serán tratadas en el programa.

- Se tendrá en cuenta la relación directa que tendrá nuestro producto con el cliente, para la cual tendremos una asesoría y formación en base a las capacitaciones, y lograr así mejores resultados.
- Después de tener todos los puntos correctamente encaminados, gracias a nuestra incubadora, el proyecto de emprendimiento tomara viabilidad, permitiendo así dar a conocer la seguridad y certeza de nuestra incubadora de negocio.
- El siguiente cuadro, muestra la proyección de venta para los siguientes cinco años:

*Tabla 11 Plan de ventas*

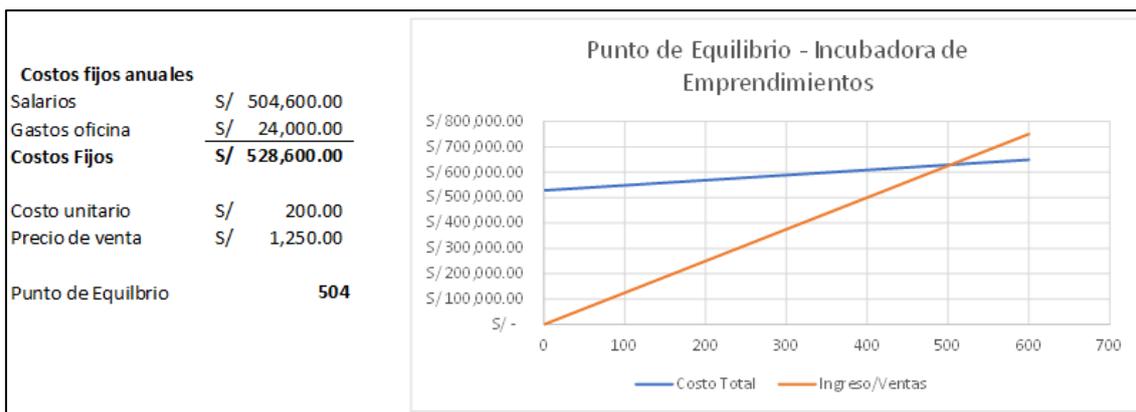
PLAN DE VENTAS					
AÑO	1	2	3	4	5
	2023	2024	2025	2026	2027
TAMAÑO DE MERCADO	S/ 300,000.00	S/ 660,000.00	S/ 726,000.00	S/ 798,600.00	S/ 878,460.00

### 6.5. Punto de equilibrio

La incubadora de negocios es un proyecto municipal que busca impulsar el emprendimiento y formalización de empresas en Surco, siendo su punto de equilibrio a cero, toda vez que las municipalidades constituyen uno de los pilares sociales.

Las municipalidades no lucran con los servicios brindados, buscan siempre el beneficio de los ciudadanos, utilizando su recaudación para seguir mejorando en los servicios que brindan, pero, para fines prácticos, presentamos el punto de equilibrio:

Tabla 12 Punto de Equilibrio



### 6.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción

Dicha adquisición se llevará a cabo por proceso de concurso, el cual está a cargo de la Sub Gerencia de Abastecimiento quien dentro de sus funciones tiene como objetivo principal de prever a las unidades orgánicas de los materiales que ellos requieran, así mismo estas tienen como tipo de adquisición el SEACE.

Entre los materiales e insumos que se necesitarán durante la implementación tenemos:

Tabla 13 Adquisición de materiales e insumos

Descripción	Cantidad	Precio Unitario sin IGV (s/.)	Total Valor (sin IGV)	IGV (18%)	Total Valor (+IGV)
Escritorios	3	S/. 300	S/. 900	S/. 162	S/. 1,062
Escritorio Gerencial	2	S/. 600	S/. 1,200	S/. 216	S/. 1,416
Sillón Gerencial	2	S/. 380	S/. 760	S/. 137	S/. 897
Silla Ejecutiva	3	S/. 250	S/. 750	S/. 135	S/. 885
Silla de trabajo simple	8	S/. 80	S/. 640	S/. 115	S/. 755
Silla de atención de 3 cuerpos	2	S/. 400	S/. 800	S/. 144	S/. 944
Estantes de madera	2	S/. 370	S/. 740	S/. 133	S/. 873
Mesa de reunión	1	S/. 480	S/. 480	S/. 86	S/. 566
Cajonera metálica	5	S/. 350	S/. 1,750	S/. 315	S/. 2,065
Bandeja de documentos	5	S/. 45	S/. 225	S/. 41	S/. 266
Tachos de basura	5	S/. 25	S/. 125	S/. 23	S/. 148
Útiles de escritorio por Área Gerencia/Sub Gerencia	1	S/. 750	S/. 750	S/. 135	S/. 885
Cajonera de pared	5	S/. 300	S/. 1,500	S/. 270	S/. 1,770
Pizarra acrílica	2	S/. 280	S/. 560	S/. 101	S/. 661
<b>Total Muebles</b>		<b>S/. 4,610</b>	<b>S/. 11,180</b>	<b>S/. 2,012</b>	<b>S/. 13,192</b>
Laptop avanzada	2	S/. 3,600	S/. 7,200	S/. 1,296	S/. 8,496
Laptop básica	3	S/. 2,800	S/. 8,400	S/. 1,512	S/. 9,912
Impresora Multifuncional	1	S/. 3,150	S/. 3,150	S/. 567	S/. 3,717
Mouse USB	5	S/. 40	S/. 200	S/. 36	S/. 236
Teéfono móviles avanzados	2	S/. 3,500	S/. 7,000	S/. 1,260	S/. 8,260
Teéfono móviles básicos	3	S/. 1,000	S/. 3,000	S/. 540	S/. 3,540
Teéfono Anexo de gerencia	2	S/. 500	S/. 1,000	S/. 180	S/. 1,180
Teéfono Anexos básico	3	S/. 150	S/. 450	S/. 81	S/. 531
<b>Total Equipos</b>			<b>S/. 30,400</b>	<b>S/. 5,472</b>	<b>S/. 35,872</b>
<b>Total Muebles y Equipos</b>			<b>S/. 41,580</b>	<b>S/. 7,484</b>	<b>S/. 49,064</b>

Se debe tener en cuenta que, las capacitaciones presenciales, por lo cual, no será necesario realizar una inversión adicional para los participantes.

## 6.7. Inversión inicial

El Presupuesto del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) será considerado en la inversión inicial, llevado a cabo a través del Presupuesto Participativo, que cual destinará un millón de soles de los seis millones asignados a Surco, durante cinco años. Siendo este presupuesto proyectado y sustentado por los vecinos organizados, profesionales, asociaciones de emprendedores del distrito.

Tabla 14 Inversión inicial

<b>Inversión Total del Proyecto - 5 años (1 millón por año)</b>				
Inversión	Monto (Con IGV)	Capital Propio	Deuda	%
Activo Intangible	S/. 5,000,000	S/. 5,000,000		100.00%
Activo Fijo Tangible	S/. 0		S/. 0	0.00%
Capital de Trabajo	S/. 0		S/. 0	0.00%
<b>Total</b>	<b>S/. 5,000,000</b>	<b>S/. 5,000,000</b>	<b>S/. 0</b>	<b>100.00%</b>

Inversión	Monto (Con IGV)	%
Capital - Presupuesto FONCOMUN	S/. 5,000,000	100.00%
Deuda (Financiamiento)	S/. 0	0.00%
<b>Total</b>	<b>S/. 5,000,000</b>	<b>100.00%</b>

Para iniciar el programa, es necesario acondicionar la ubicación donde funcionará el programa, y, los laboratorios para las clases, en nuestro caso, sólo cubriremos el software adicional, debido a que los equipos de cómputo pertenecerán a los laboratorios de cómputo de la municipalidad.

Tabla 15 Gastos de implementación

Descripción	Total Valor (sin IGV)	IGV (18%)	Total Valor (+IGV)
Gastos constitución de empresas	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Gastos de registros Marca y patentes	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Gastos de licencias y autorizaciones	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Gastos de otros aspectos legales	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Local (1 garantía+ 1 meses de adelanto)	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Remodelación y Acondicionamiento de local	S/. 272,956	S/. 49,132.01	S/. 322,088
Adquisición software clases virtuales	S/. 15,254	S/. 2,745.76	S/. 18,000
Adquisición software de diseño online	S/. 12,203	S/. 2,196.61	S/. 14,400
Adquisición software cursos virtuales	S/. 4,068	S/. 732.20	S/. 4,800
Adquisición software ICS	S/. 70,000	S/. 12,600.00	S/. 82,600
Capacitación Inicial de Personal para el uso de Plataformas	S/. 20,000	S/. 3,600.00	S/. 23,600
Marketing Inicial	S/. 25,000	S/. 4,500	S/. 29,500
Pago de Servicios Públicos iniciales	S/. 20,000	S/. 3,600	S/. 23,600
<b>TOTAL INVERSION INTANGIBLE</b>	<b>S/. 439,481</b>	<b>S/. 79,107</b>	<b>S/. 518,588</b>

Descripción	2023
Tortal Inversion Activo Intangible (- IGV)	S/. 439,481
Años del Proyecto	5
<b>AMORTIZACION DEL ACTIVO INTANGIBLE ANUAL</b>	<b>S/. 87,896</b>

### 6.8. Capital de trabajo

El capital del trabajo claramente es capital asignado al Presupuesto Participativo, el cual se sustenta a través de concurso presentado en conjunto por la Gerencia\_Planeamiento y Presupuesto y proyectada por el asesoramiento de la Gerencia\_Desarrollo Económico.

### 6.9. Fuentes de financiamiento

El origen del respaldo económico del programa proviene de fuentes internas de la municipalidad, no será necesario el uso de fuentes externas a la institución.

#### - Estructura

La inversión es de 1 millón de soles, durante los primeros cinco años del programa, los cuales serán financiados de la siguiente manera: el 100% provendrá el fondo concursable FONCOMUN, por lo cual el proyecto se llevará al Presupuesto Participativo para viabilizarlo y hacerlo ganador de una parte, en este caso 1 millón de los 6 millones que recibe el distrito de Santiago de Surco anualmente.

*Tabla 16 Fuentes de financiamiento - Estructura*

ITEM	SOLES	PARTICIPACIÓN
APORTE (FONCOMUN) PROPIO – MSS (DURANTE 5 AÑOS)	1 MILLON	100%

FONCOMUN, es el Fondo de Compensación Municipal que tiene como objetivo principal, la de promover inversiones en las municipalidades de todo el país, usando un criterio redistributivo que favorezca a todas las del país.

Este fondo, está establecido en la Constitución Política del Perú.

#### **6.10. Análisis de rentabilidad**

La rentabilidad del proyecto se verá reflejada en el beneficio que tendrá la comunidad, debido a que, el proyecto busca formalizar, crear e incrementar el flujo económico del distrito, apoyando los nuevos emprendimientos.

Para evaluar el beneficio a la comunidad, se realizará el monitoreo de la actividad de los participantes, contabilizar la cantidad de ideas de negocio que hicieron realidad, y cuantos de ellos superan el 1er y 2do año luego de su creación, y sobre todo, si son sustentables a través del tiempo.

#### **6.11. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado**

Este proyecto se iniciará de cero, desde la sustentación en el proyecto concursable del Presupuesto Participativo, por lo que no se observa estado de ganancias y pérdidas, toda vez que, el estado de ganancias es para seguir implementados servicios, el fin de todo municipio es brindar servicios, mas no lucrar.

#### **6.12. Balance General**

El proyecto de Incubadora de Negocios no presenta un balance proyectado, toda vez que en su primer año será un año de proyección y estudios para la sustentación e implementación del proyecto, siendo financiado por fuentes internas de la

municipalidad, al igual que los siguientes 4 años que también serán financiados, los cuales, se verán reflejados en el beneficio para la comunidad.

### **6.13. Análisis de sensibilidad y riesgo del programa**

Analizamos los componentes del programa que consideramos tendrán un impacto en mayor grado.

Al iniciar el programa, será importante difundir el servicio de este nuevo programa, para ello se realizarán campañas de marketing digital del tipo SEM (Search Engine Marketing), para atraer visitas de emprendedores a nuestra página web, y así también, aprovechar la difusión desde la página web del distrito.

Referente al equipo de profesionales, el equipo de colaboradores del programa debe tener la capacidad para el logro de objetivos, es por ello que, es importante la capacitación constante, como también, la evaluación de resultados de manera periódica.

Finalmente, será importante incrementar continuamente la cantidad de participantes en el programa, teniendo en cuenta que los precios de los servicios son menores a los encontrados en el mercado de Incubadoras de Negocios o Emprendimientos en Perú, debido a que, no se busca lucrar, sino beneficiar a la población del distrito, pero, nos permitirán sostener económicamente y hacer crecer el programa para ayudar a más emprendedores.

## CAPÍTULO VII: DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL DE LA EMPRESA

### 7.1. Descripción equipo gerencial del programa

El programa estará conformado por:

- **JEFATURA GENERAL DE ÁREA**, responsable de monitorear, coordinar, fiscalizar y ser el nexo directo con la Gerencia de Desarrollo Económico.
- **JEFATURA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**, quien estará encargado de la gestión administrativa y procedimientos del programa, y el control para el registro de la información contable.
- **TÉCNICO ASISTENTE ADMINISTRATIVO**, responsable de las tareas administrativas del proyecto.
- **COORDINADOR GENERAL**, quienes se encargan de la operatividad del proyecto y las tareas encomendadas por el técnico o jefe de área.
- **SECRETARIA**, quien es responsable de la documentación y el acervo documentario del proyecto, inicialmente será la encargada de registrar y brindar información a los emprendedores del distrito.

Los integrantes mencionados, van a asumir roles que permitirán cubrir todas las actividades en los diferentes puestos que los procesos de consultoría y asesoría brindarán a los emprendedores, contribuyendo al cumplimiento de objetivos del programa.

## CONCLUSIONES

En la incubadora de emprendedores de la Municipalidad de Surco se observó al hacer un análisis de mercado, al conceptualizar los participantes o bien una vez que deben armar su propio proyecto de negocios. Es por esto que el papel de la incubadora de Surco es determinante, debido a que por medio de la misma se puede escuchar el proceso de gestación de la compañía aportando novedosas maneras de trabajo y aprovechando las capacidades emprendedoras de sus habitantes para dinamizar la economía

Otro punto bastante fundamental definido por nuestra encuesta y complementando la averiguación elaborada mediante encuestas, es que poseen claro sobre los conocimientos más importantes para emprender un negocio.

Estableciendo los pasos a continuar para el proceso de la Incubadora pretende brindar un servicio de calidad a los usuarios dictando charlas con temas de esta época a colegios, institutos y universidades para socializar e incentivar la creación de Pymes sin precio alguno a la vez el programa incubador brindará cursos con temas involucrados al fortalecimiento de la compañía incubada la cual permitirá ofrecer un seguimiento de cerca y medir el nivel de desarrollo.

Se logro llevar a cabo y proponer el propósito planteado de la creación de una estrategia de comercio para el programa incubadora de emprendedores. Para lograr estos resultados se tuvieron en mente seguir los planes de la visión y misión de nuestra incubadora con la finalidad de no perder el rumbo inicial para esto se replanteo y

formulo la misión y visión, haciéndola más conforme con los tiempos recientes, tan competidos.

El programa Incubadora para los emprendedores aplica a las tácticas la participación en eventos empresariales, acuerdos con empresas publica y privadas las cuales permitirán captar ideas innovadoras para desarrollar novedosas organizaciones o la ampliación de organizaciones ya existentes.

Hacer un plan de marketing promocionando el programa de incubadoras. Que se basa en dar un servicio que se diferencie de la competencia y con una táctica de promoción que le posibilite colocarse en la preferencia de los emprendedores. Así mismo permitió conocer a mayor profundidad el resultado que se desea obtener con nuestra incubadora, y siendo amigable con el emprendedor que cuenta u opta por nosotros para el desarrollo efectivo de su emprendimiento.

Es importante conocer que equipo de trabajo se va a utilizar para la elaboración de nuestro proyecto, esto siempre va a estar a la par según lo que vamos a desarrollar y seguir, así mismo el monitoreo correcto permitirá ver el desarrollo y evolución correcto de nuestra incubadora y sobre todo si cumple la función que deseamos y necesitamos. La logística necesaria estará acorde a este punto en función de nuestro trabajo o proyecto desarrollado

La empresa incubadora para sus inicios no demanda de mucha inversión es así que los activos que es necesario para la implementación de la incubadora se buscaran profesionales calificados, considerando la ardua tarea que desempeñara como es el proceso de captar ideas, desarrollar y poner en funcionamiento la nueva organización.

Con nuestro plan financiero llegamos a la conclusión que para que nuestra incubadora tenga el éxito esperado es importante tener totalmente mapeado todo nuestro esquema financiero, con la finalidad de que se cumpla a cabalidad las expectativas que tenemos, así mismo es importante cumplir con los gastos que se generen y sobre todo lograr el éxito del emprendimiento que acceda a nuestra incubadora, cumplir con los pagos y ajustes que tengamos permitirá obtener un mejor resultado.

## RECOMENDACIONES

Nuestro programa, busca priorizar la transferencia de conocimientos a los participantes, con la implementación de un programa de capacitación con bases básicas, y a su vez prácticas.

La importancia de la capacitación para los emprendedores del distrito de Surco y como se genera un aporte por el lado de la municipalidad al ciudadano.

Las necesidades reales del emprendedor son primordiales al momento de iniciar un emprendimiento en el cualquier distrito.

## ANEXOS

### A. Carta de autorización de la Municipalidad Distrital de Santiago de Surco

Para realizar la investigación del proyecto en la Municipalidad de Surco, obtuvimos el consentimiento de una de sus autoridades, quien firmó la carta de autorización mostrada a continuación:



Anexo 1 Carta de autorización