

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**CARACTERIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS CLAVE DEL  
CRECIMIENTO EN LAS STARTUPS: ESTUDIO DE CASOS  
MÚLTIPLES DE STARTUPS LIMEÑAS GANADORAS DEL  
CONCURSO STARTUP PERÚ**

Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con  
mención en Gestión Empresarial presentada por:

<b>JARA ISA, Maria Teresa</b>	<b>20110724</b>
<b>MONTORO SANCHEZ, Alicia Alejandra</b>	<b>20110019</b>
<b>RIVERA VEGA, Daniela Virginia</b>	<b>20110531</b>

**Asesoradas por: Dr. Jean Pierre Seclen Luna**

**Lima, 24 de Noviembre del 2017**

La tesis

**CARACTERIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS CLAVE DEL CRECIMIENTO EN LAS  
STARTUPS: ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES DE STARTUPS LIMEÑAS  
GANADORAS DEL CONCURSO STARTUP PERÚ.**

Ha sido aprobada

---

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera  
Presidente del jurado

---

Dr. Jean Pierre Seclen Luna  
Asesor de la tesis

---

Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson  
Tercer jurado

A mis papás, por brindarme la oportunidad de ser una profesional, la cual es la herencia más valiosa que podría recibir; a mis hermanas, por su ayuda y compañía siempre. A Walter, por su apoyo incondicional durante toda esta etapa y a Mika, por estar siempre a mi lado.

**María Teresa Jara**

A mis padres quienes me apoyan incondicionalmente en cada paso que doy, por su paciencia, confianza y amor. A mi abuelita por siempre alentarme con sus sonrisas. En general, a todas las personas que me acompañaron en este proceso, gracias.

**Alicia Montoro**

A Dios, a mis padres por confiar siempre en mí, por su comprensión y apoyo en todo este proceso; y a mi hermana por ser mi eterna cómplice.

**Daniela Rivera**



Agradecemos a nuestro asesor, quien nos dio ánimos a lo largo del proceso, a las startups participantes por confiar en nosotras y a los expertos entrevistados por su tiempo.



## TABLA DE CONTENIDOS

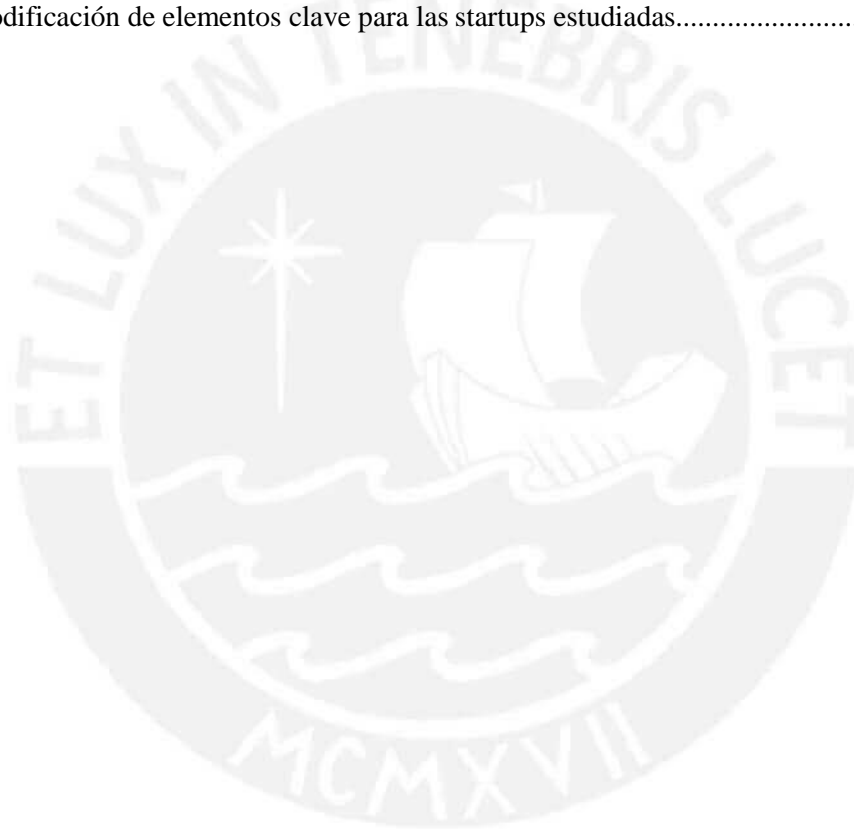
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema/Oportunidad de investigación .....	2
2. Justificación del estudio .....	4
3. Objetivos y preguntas de investigación.....	5
3.1.    Objetivo General .....	5
3.2.    Pregunta General .....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	7
1. Crecimiento empresarial .....	7
1.1. Definición de crecimiento empresarial.....	7
1.2. Evolución del crecimiento empresarial .....	8
1.3. Tipos y estrategias empresariales de crecimiento.....	10
1.4. Etapas de crecimiento empresarial .....	14
2. Elementos clave del crecimiento.....	16
2.1. Elementos clave de agente .....	17
2.2. Elementos clave de negocio .....	19
2.3. Elementos clave del entorno.....	24
3. Startups.....	27
3.1. Definición de startups.....	27
3.2. Similitudes y diferencias entre startups, emprendimientos y emprendimientos de alto impacto.....	29
3.3. Modelo de desarrollo de startups.....	31
3.4. Etapas y esquema teórico de crecimiento de startups .....	33
3.5. Instrumentos de apoyo directo en startups .....	36
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	43
1. Startups en América Latina .....	43

2. Startups en el Perú.....	44
3. Startups seleccionadas.....	49
3.1. Comparabien .....	49
3.2. Chazki .....	50
3.3. Movivan .....	52
3.4. Doktuz .....	53
3.5. Saxo YoPublico.....	54
3.6. Café Compadre.....	56
3.7. X-Runner Venture .....	57
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
1. Alcance y tipo de investigación .....	60
2. Herramientas de recojo de información .....	62
3. Selección de casos.....	63
3.1. Secuencia metodológica.....	64
3.2. Entrevistas exploratorias .....	65
3.3. Entrevistas a profundidad a startups.....	66
3.4. Entrevistas de validación a expertos.....	67
4. Validación de data en los casos de estudio.....	68
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN.....	70
1. Hallazgos de entrevistas .....	70
2. Sistematización de la información .....	70
2.1. Codificación .....	70
2.2. Clasificación de startups.....	71
3. Análisis.....	72
3.1. Elementos clave de agente .....	72
3.2. Elementos clave de negocio .....	80
3.3. Elementos clave del entorno.....	97
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....	107

CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES .....	110
CAPÍTULO 8: LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN .....	112
REFERENCIAS .....	114
ANEXO A: Crecimiento interno según Robbins .....	126
ANEXO B: Modelo de desarrollo de startups según Maurya .....	127
ANEXO C: Instrumentos de apoyo directo por país .....	129
ANEXO D: Ecosistema emprendedor.....	130
ANEXO E: Matrices FODA de startups seleccionadas .....	132
ANEXO F: Análisis PESTE de startups seleccionadas.....	136
ANEXO G: Matriz de consistencia.....	149
ANEXO H: Resultados de las entrevistas exploratorias .....	150
ANEXO I: Guía de entrevista a startups .....	152
ANEXO J: Guía de entrevista a expertos .....	154
ANEXO K: Consentimientos informados.....	155
ANEXO L: Protocolo de recolección de datos.....	164
ANEXO M: Tabla resumen de hallazgos de entrevistas a startups seleccionadas .....	165
ANEXO N: Resultados del trabajo de campo realizado a startups .....	181

## LISTA DE TABLAS

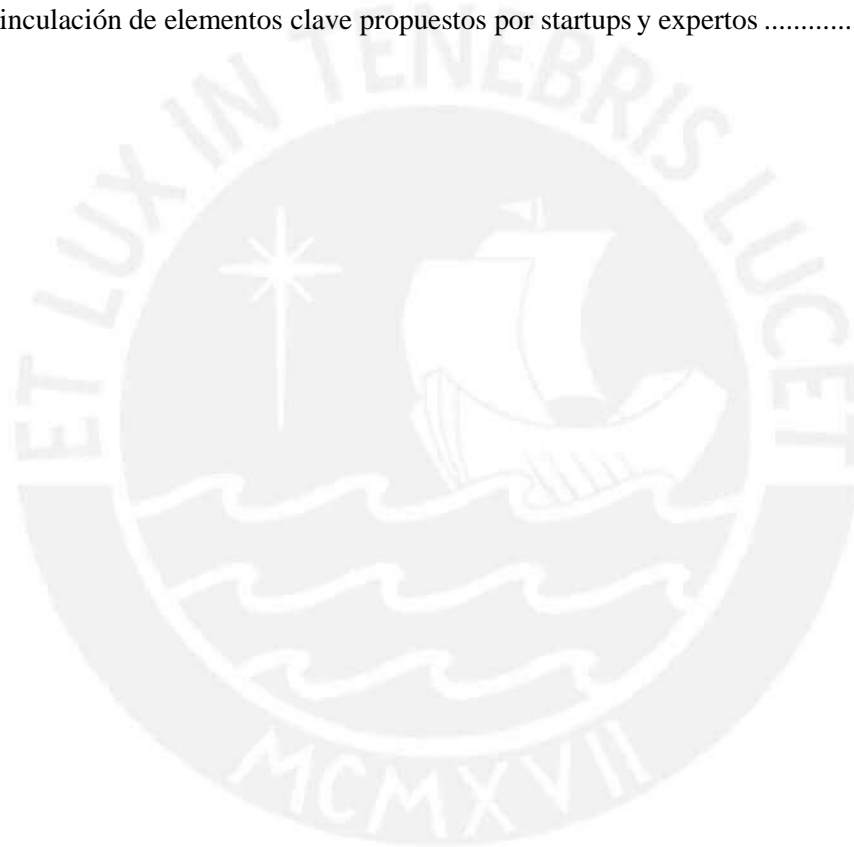
Tabla 1: Matriz de Ansoff .....	12
Tabla 2: Diferencias entre startups, emprendimientos y emprendimientos de alto impacto .....	30
Tabla 3: Diferencias y similitudes entre capital semilla, inversionistas ángeles y capital de riesgo .....	39
Tabla 4: Perspectivas acerca del ecosistema emprendedor peruano .....	46
Tabla 5: Ficha técnica en etapa exploratoria .....	66
Tabla 6: Selección de casos de startups.....	67
Tabla 7: Ficha técnica de expertos entrevistados .....	68
Tabla 8: Codificación de elementos clave para las startups estudiadas.....	71





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Crecimiento interno .....	11
Figura 2: Modelo de crecimiento de Churchill & Lewis (1983) .....	14
Figura 3: Elementos claves para el crecimiento empresarial .....	27
Figura 4: Modelo de desarrollo de clientes .....	32
Figura 5: Taxonomía de instrumentos de apoyo directo al emprendimiento innovador .....	37
Figura 6: Secuencia de investigación .....	65
Figura 7: Clasificación de crecimiento de las startups estudiadas vinculadas a las etapas de la OCDE .....	72
Figura 8: Vinculación de elementos clave propuestos por startups y expertos .....	106



## RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación se estudia un fenómeno de reciente creación en el contexto peruano, las startups. De manera sencilla, estas son entendidas como un modelo de empresas innovadoras. Sobre este tema, se quiere reflejar la forma en la que estas organizaciones pueden crecer gracias a los elementos clave que estas poseen y gestionan.

La aproximación de la investigación se realiza tomando como casos de estudio a siete startups peruanas ganadoras de la segunda o tercera generación del concurso StartUp Perú impulsado por el Ministerio de Producción. De esta manera, se identifican los elementos clave de crecimiento en empresas tradicionales para luego analizar la situación actual en la que se encuentran las startups estudiadas y el mercado en donde se desarrollan, con esta información se logra comprender los elementos clave en las startups estudiadas.

Sobre esto, se obtuvo que algunos elementos clave de crecimiento encontrados en empresas convencionales podrían ser encontrados en las startups, mientras que otros no eran aplicables a las mismas puesto que, estas últimas, tienen características particulares. Finalmente, para entender cada nivel de crecimiento, se ubica a las startups estudiadas en el esquema teórico elaborado.

Para analizar la información recolectada en el trabajo de campo se utiliza el software ATLAS.ti, el cual permite ordenar y sistematizar la información obtenida durante las entrevistas. Finalmente, como resultado de la investigación se presentan las conclusiones, recomendaciones y limitaciones del estudio. Se espera que se realicen nuevas investigaciones con enfoques complementarios a partir de los resultados obtenidos.

# INTRODUCCIÓN

En la presente tesis de investigación se identificó que las startups son organizaciones relativamente nuevas que enfrentan desafíos diferentes a los de una empresa convencional; por este motivo, se busca explorar y describir los elementos clave para el crecimiento de las empresas en siete startups limeñas ganadoras de la segunda o tercera generación del concurso StartUp Perú.

El primer capítulo consta de tres puntos; en el primero, se define la problemática y la oportunidad de investigación; luego, se plantea la justificación del estudio. Finalmente, como último punto se establece el objetivo general y los específicos, complementados con las preguntas de investigación.

El segundo capítulo, se basa en la presentación del marco teórico, en el cual se detallan tres temas importantes para el entendimiento del texto: el crecimiento empresarial, los elementos clave para el crecimiento y las startups. Dentro del apartado de crecimiento empresarial se precisan puntos como definición y evolución del crecimiento empresarial, tipos y estrategias y un esquema teórico de crecimiento basado en los autores Churchill y Lewis (1983).

En la siguiente sección se especifica acerca de los elementos clave para el crecimiento los cuales están clasificados, según la propuesta de Vier (2016) en: agente, negocio y entorno. Por último, se explica acerca de las startups; a través de la definición del término, las similitudes y diferencias con los emprendimientos y emprendimientos de alto impacto, términos que suelen confundirse y finalmente se mencionan los instrumentos de apoyo directo a las startups.

El tercer capítulo, se centra en el contexto; para esto será relevante tomar en cuenta el contexto latinoamericano para luego enfocar el estudio en el Perú. Se explica acerca de políticas públicas y también, iniciativas privadas para apoyar el crecimiento de estas. Asimismo, el capítulo finalizará con las características internas y aspectos externos de las siete startups elegidas.

En el capítulo cuatro se explica la metodología a utilizar, de esta manera, se detalla el enfoque metodológico cualitativo, el alcance exploratorio y descriptivo, y la estrategia de estudio de casos múltiples. Las herramientas empleadas para el recojo de información fueron las entrevistas a profundidad a las startups y de validación a expertos. En el capítulo cinco, se presentan los hallazgos y el análisis de las entrevistas realizadas. Por último, en los siguientes capítulos, se plasman las conclusiones, recomendaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Problema/Oportunidad de investigación

El mundo se encuentra en una época de cambio en donde la tecnología y la globalización son fenómenos que han modificado y facilitado la forma en la que se hace negocios (Burnside, s/f). A raíz de la globalización, cada vez es más necesario recurrir a iniciativas innovadoras para lograr estar a la par de los países más desarrollados (Hernández & González, 2016).

Entre estas iniciativas aparece un tipo de empresa particular, la cual se denomina “startup” que se ha hecho popular y resaltante en Europa, Estados Unidos (Safar, 2016) y recientemente en América Latina (Red Iberoamericana de Prensa Económica [RIPE], 2014). Este tipo de empresas tienen como características fundamentales la búsqueda de la innovación, el alto potencial de ser escalables y, en algunos casos, basan sus operaciones en la tecnología (Lascuráin, 2014).

En la presente investigación, identificamos a las startups como empresas que cuentan con un modelo de negocio innovador que buscan la sostenibilidad a largo plazo y cuentan con un importante componente de emprendimiento (“¿Qué es una empresa startup? ¿Cómo iniciarla?”, 2013); el cual “es responsable de impulsar la economía y el desarrollo, pues al formar nuevas empresas generan nuevos empleos e impuestos” (Hernández & González, 2016, p. 115). De igual forma, las startups son una manera de innovar en lapsos de tiempo menores (Hernández & González, 2016), por lo tanto, consideramos que el fomento de este tipo de negocios, conllevaría a un desarrollo económico más rápido.

Cabe recalcar, que en el caso de las startups peruanas, la escalabilidad, antes mencionada, no sucede tan velozmente como en otros continentes; para Julio Vela (comunicación personal, 23 de junio, 2017), coordinador del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CIDE PUCP) teóricamente, el proceso de escalamiento<sup>1</sup> de una startup debe ser en seis meses, sin embargo, según Marilia Montesinos (comunicación personal, 23 de junio, 2017), encargada de la implementación del programa StartUp Perú, el escalamiento puede tardar de tres a cuatro años para una startup nacional.

---

<sup>1</sup> Proceso de crecimiento exponencial

Sobre lo anterior, María Laura Cuya (comunicación personal, 19 de junio, 2017), afirma que esto se debe a que estamos en un ecosistema naciente, mientras los ecosistemas de los otros países tienen una década de creación, el peruano tiene apenas seis u ocho años.

En el contexto peruano, el término “startup” se hizo más conocido gracias al concurso StartUp Perú promovido por el Ministerio de la Producción [PRODUCE] en el año 2012 (Ministerio de Producción [PRODUCE], 2016), este es un “fondo que premia las ideas innovadoras de nuevos emprendimientos, de peruanos que se atreven a hacer empresas basadas en la innovación” (“Gobierno destinará S/. 64 millones para financiar incubadoras”, 2014); así, cada vez más emprendedores están optando por este tipo de negocio.

Para Alejandro Bernaola (comunicación personal, 01 de julio, 2017), ex-director General de Innovación de PRODUCE, este programa ha logrado activar el ecosistema en un tiempo menor al que se esperaba, si nos comparamos con países de la Alianza del Pacífico, Perú empezó más tarde pero hasta el día de hoy se ha logrado acortar las brechas; así, actualmente, posee casi todas las herramientas que se encuentran presentes en estos países.

En el Perú, además de PRODUCE, existen otro tipo de instituciones que apoyan y fomentan la creación de startups como el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación [CONCYTEC], universidades públicas y privadas, empresas, entre otros. En conjunto, para Alejandro Bernaola (comunicación personal, 01 de julio, 2017), el rol que cumple el Estado, con relación a las startups, es principalmente difundir, promover, eliminar barreras y tratar de generar un cambio en cuanto a la mentalidad emprendedora; es decir, un “cambio de chip”.

Todos los esfuerzos antes mencionados, junto con las iniciativas privadas como por ejemplo, la que proviene de inversionistas, han logrado que el ecosistema peruano esté más articulado; sin embargo, aún se encuentra en sus etapas iniciales (Villarán 2017 citado en Hurtado 2017). Como signo positivo de la evolución del entorno peruano, en el año 2017 el país fue premiado como uno de los ecosistemas más dinámicos del mundo según el Global Entrepreneurship Network (Salinas s/f citado en Hurtado 2017).

Si bien se ve un progreso en el ámbito de la innovación en nuestro país, en muchos casos los resultados finales no son muy alentadores (Gil, 2017). En ese sentido, el Banco BBVA Continental (2017 citado en Hurtado 2017), señala que aproximadamente, solo el 10% de las startups creadas en un año sobreviven más de doce meses. Para Álvaro Zárate (comunicación personal, 26 de junio, 2017), fundador de City Incubators, en su experiencia en la incubación de startups, el porcentaje de este tipo de empresas que se mantiene en el mercado se reduce a 5%.

Las startups, por definición, tienen un crecimiento exponencial, sin embargo, se determinó que un porcentaje de estas no crecen e incluso dejan de existir, este hecho se manifiesta como nuestra oportunidad de investigación; esta toma como objeto de estudio lo que se ha definido en la investigación como elementos clave de crecimiento empresarial y como sujeto a startups ganadoras del concurso StartUp Perú.

En ese sentido, buscamos entender cómo se desarrollan y caracterizan los elementos clave de crecimiento identificados en las empresas convencionales en el sujeto de estudio. De esta manera, introducimos al lector a un tema que no ha sido ampliamente estudiado, asimismo brindamos una base para futuros estudios.

## **2. Justificación del estudio**

A partir de la búsqueda de información para esta investigación, se ha identificado que las startups y su crecimiento son temas que hasta ahora no han sido ampliamente estudiados en el Perú (Marilia Montesinos, comunicación personal, 23 de junio, 2017). De esta manera, enfocar nuestro estudio en estas empresas radica en múltiples razones ligadas al crecimiento económico.

Por un lado, Agnes Franco (comunicación personal, 19 de junio, 2017) asegura que las startups son valiosas para la economía porque generan productos/servicios de mayor valor y que necesitan más conocimientos técnicos para ser desarrollados, por lo tanto, estos productos son más complejos que un producto básico o materias primas.

La misma entrevistada asegura que las startups son capaces de crear más trabajo en el corto plazo (Agnes Franco, comunicación personal, 19 de junio, 2017). Con lo anterior concuerdan Hernández y González (2016), quienes aseguran que estas abren más puestos de trabajo, por ende generan impuestos pues, para el sistema tributario, estas son tratadas al igual que una empresa tradicional.

Asimismo, Juan Miguel Galeas, (comunicación personal, 28 de junio, 2017) docente de la PUCP y CEO de Galeas Jupiter Consulting, considera que si un país tiene un sistema sólido de emprendedores que generan negocios, este tiene posibilidades de crecer rápidamente, de esta manera, es una forma de fomentar empleo y como consecuencia, el crecimiento económico. Además, el mismo entrevistado asegura que la inversión pública para el crecimiento de las startups se da normalmente con la idea de promover y generar empleo.

Por otro lado, se ha demostrado que este tipo de empresas son capaces de generar una gran cantidad de innovaciones, atender nichos de mercado, incrementar la competencia y de esta manera, promover la eficiencia económica (Minniti, 2012). También, permiten generar nuevos

mercados. Adicionalmente, la renta per cápita aumenta, se crean nuevas tecnologías y aparecen economías de escala (Minniti, 2012).

Marilia Montesinos (comunicación personal, 23 de junio, 2017), indica que a pesar de que no existen estudios reales de los efectos de las startups en la economía, este tipo de empresas generan un mayor impacto económico pues generalmente necesitan un capital semilla pequeño, -montos provenientes ya sea de sus propios fondos, de inversionistas privados y/o del Estado- y, luego de un tiempo, son capaces de generar retornos mucho mayores en el país.

Finalmente, en el caso de la inversión privada, se ve motivada por la expectativa de que desarrollen futuras fuentes de ideas, de modelos de negocios que posteriormente puedan incorporarse a la industria, experimentar y saber cómo estos se desarrollan (comunicación personal, 28 de junio, 2017). Todo lo anterior demuestra el gran impacto que una startup puede tener en un país si se emplean los esfuerzos adecuados.

### **3. Objetivos y preguntas de investigación**

#### **3.1. Objetivo General**

Conocer los elementos clave para el crecimiento de las empresas en las startups limeñas ganadoras del concurso StartUp Perú.

##### **3.1.1. Objetivos específicos**

- 1) Identificar los elementos clave que influyen en el crecimiento empresarial desde una perspectiva teórica y empírica.
- 2) Analizar las principales características de las startups estudiadas y el entorno en el que se desenvuelven.
- 3) Caracterizar los elementos clave de crecimiento para las startups estudiadas utilizando como referencia los elementos clave identificados en las empresas.
- 4) Conocer el nivel de crecimiento en el que se encuentran las startups estudiadas de acuerdo al esquema teórico propuesto.

#### **3.2. Pregunta General**

¿Cuáles son los elementos clave para el crecimiento de las empresas en las startups limeñas ganadoras del concurso Startup Perú?

##### **3.2.1. Preguntas específicas:**

- 1) ¿Cuáles son los elementos clave que influyen en el crecimiento de las empresas?
- 2) ¿Cuáles son las principales características de las startups estudiadas y del entorno en el que se desenvuelven?

- 3) ¿Cómo se dan los elementos clave de crecimiento para las startups estudiadas utilizando como referencia los elementos clave identificados en las empresas?
- 4) ¿En qué nivel de crecimiento se encuentran las startups estudiadas?





## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo recopilamos los enfoques de autores especializados en cada uno de los temas tratados los cuales abarcan tres tópicos centrales, el crecimiento empresarial, elementos clave para el crecimiento y startups.

### 1. Crecimiento empresarial

Parte importante de esta investigación es el crecimiento empresarial; por tal motivo, se ha definido este término y se ha explicado la evolución del crecimiento en base a las múltiples perspectivas propuestas por los autores más representativos. Posteriormente, se exponen los tipos y estrategias de crecimiento las cuales pueden ser internas y externas. Finalmente, se describen las etapas de crecimiento, las cuales están basadas en el modelo de Churchill y Lewis (1983).

#### 1.1. Definición de crecimiento empresarial

Existe cierta dificultad para definir el concepto de “crecimiento empresarial” pues no es posible establecer una única definición uniforme y concreta que pueda abarcar todo el contenido que este término trae consigo (Blázquez, Dorta y Verona, 2006a). Asimismo, Correa Rodríguez, Gonzáles Pérez y Acosta Molina (2001 citado en Blázquez et al. 2006a) aseguran que no existe un concepto empresarial que sea aceptado por todos los autores que hacen referencia a estos temas, pues dependerá de la visión y perspectiva de cada uno de ellos.

A pesar de esta dificultad para llegar a un consenso, se expondrán los conceptos más usados de crecimiento empresarial los cuales nos permitirán tener un mayor acercamiento a este fenómeno.

Un primer autor citado es Blázquez quien define el crecimiento como:

El proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo (Blázquez 2005 citado en Blázquez et al. 2006a, p. 16).

Jordi Canals (2000), quien fue director general de IESE Business School, escuela de postgrado en dirección de empresas de la Universidad de Navarra en España, considera que el crecimiento empresarial no es un objetivo por sí mismo sino un medio para alcanzar otras metas

de la organización; de esta manera, la empresa, al estar formada por personas que interactúan con otros recursos, ya sean financieros o tecnológicos, buscan atender a los clientes mediante bienes o servicios diferenciados, respondiendo a un entorno competitivo, para generar valor; sin embargo, si no hay crecimiento por un tiempo prolongado, este puede ser síntoma de un futuro declive (Canals, 2000).

Asimismo, Penrose, precursora del modelo de crecimiento basado en los recursos empresariales asegura que el crecimiento sucede por la ejecución de modificaciones internas que generan un aumento en las dimensiones de las empresas (Penrose 1962 citado en Correa 1999). Así, asegura que la necesidad de crecer surge por la existencia de recursos ociosos, es decir que no han sido explotados al máximo, y que puedan ser utilizados en nuevas áreas las cuales sean capaces de generar valor y riqueza a la empresa y, favorecer un crecimiento continuo (Blázquez et al., 2006a).

Perroux (1963 citado en Correa 1999) considera que el crecimiento está definido por el aumento de la dimensión de una empresa, a través de cambios en la estructura y sistemas de la organización además de progresos económicos variables; de esta manera, su percepción del crecimiento está fuertemente relacionada a la dimensión y cambios estructurales.

Finalmente, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) asegura que el crecimiento se refiere al desarrollo que alcanza una empresa. Así, puede manifestarse a través de los logros económicos y los cambios realizados en su estructura económica y organizativa (AECA 1996 citado en Blázquez et al. 2006a).

Para fines de esta investigación, el crecimiento empresarial se refiere al aumento de tamaño o dimensión de una empresa la cual responde al entorno a través de la adquisición, generación o aprovechamiento de recursos, logrando generar un cambio en los sistemas de la empresa, la estructura organizacional o económica; rescatamos también que el crecimiento es un medio para alcanzar los objetivos generales de las empresas.

## **1.2. Evolución del crecimiento empresarial**

Para familiarizarnos con el crecimiento empresarial, buscamos entender la evolución de este fenómeno tomando cinco teorías las cuales son consideradas por la literatura como las más relevantes. Estas son los planteamientos estocásticos, planteamientos behavioristas, la teoría económica clásica, teoría del aprendizaje, teoría de los recursos, y teoría de recursos y capacidades.

Como una de las teorías más tradicionales y antiguas del crecimiento empresarial se encuentran los planteamientos estocásticos, enunciados inicialmente por Gibrat (1931 citado en

Erauskin et al. 2011) en su ley del efecto proporcional, en esta se plantea que el crecimiento es un fenómeno independiente o aleatorio al tamaño de la empresa y resulta de diversos factores como la rentabilidad, mercado, aversión al riesgo, estructura organizacional, capital, posibilidades de financiación, circunstancias del entorno, entre otras. En ciertos casos, estos pueden incrementar el tamaño inicial de la empresa (Erauskin et al. 2011).

Por otro lado, Baumol (1959 citado en Erauskin et al. 2011) como parte de los planteamientos behavioristas explica que existe una relación positiva entre el tamaño y el crecimiento, por lo tanto, a mayor dimensión, mayor separación de poderes y autonomía de los directivos para la toma de decisiones. Del tema, Correa (1999) asegura que los planteamientos behavioristas pueden contradecir a la teoría económica clásica debido a que en esta última se señala que existe una relación negativa entre el crecimiento y el tamaño de la empresa.

Sobre esta última, Penrose (1962 citado en Erauskin et al. 2011), explica que el proceso de crecimiento se da a través de la búsqueda del tamaño mínimo eficiente; la autora manifiesta que cuando las empresas que se encuentran en un mismo sector alcancen este tamaño óptimo, se llegará al punto de equilibrio y no habrá más crecimiento.

En los años 80's, surge la teoría del aprendizaje que se enfoca en que sólo las empresas eficientes sobreviven y crecen, por ello se trata de explicar el crecimiento añadiendo nuevos factores como la edad de la empresa y el sector donde compite; aquí se distingue el modelo de Jovanovic (1982 citado en Erauskin et al. 2011) que propone que las empresas más jóvenes tendrán mayores ratios de crecimiento, porque tienen menor temor al riesgo y a los cambios que se les presenten.

Otra teoría, entre las más recientes y destacadas de la literatura, es la teoría de los recursos; en la cual Baker y Nelson (2005 citado en Erauskin et al. 2011) mencionan dos puntos esenciales; por un lado la teoría de la restricción de recursos, la cual afirma que las empresas con menos recursos son más proclives a utilizarlos más eficientemente y que por ello las empresas de reciente creación, poseen menos recursos pero presentan mayores tasas de crecimiento que el resto de empresas.

Por otro lado, el enfoque de los recursos ociosos, menciona que el crecimiento se ve condicionado al uso de todos los recursos con los que cuenta una empresa para mejorar su eficiencia (Erauskin et al., 2011). De manera complementaria, existe la teoría de recursos y capacidades, esta explica que la eficiencia se alcanza a través de una adecuada gestión de recursos y el control de las actividades de la empresa (Saéz de Viteri, 2000).

Al respecto, García de León (2009) añade que esta teoría:

Considera que cada organización se constituye por un amplio y diferente conjunto de recursos y capacidades tanto físicos como intangibles, no existiendo por consiguiente dos compañías idénticas, por no ser posible que a lo largo de su historia dos empresas hayan acumulado las mismas experiencias, adquirido recursos semejantes, desarrollado iguales habilidades y construido la misma cultura organizacional. Desde esta perspectiva, son los recursos y capacidades internos los que van a permitir a las firmas disfrutar de una ventaja competitiva, y en consecuencia, de corrientes de ganancias sostenidas en el largo plazo (García de León, 2009, p. 93).

Luego de exponer la evolución de las diversas teorías de crecimiento, para efectos de esta investigación se considera que la teoría que más se adapta a nuestro enfoque es la de recursos y capacidades puesto que tomamos en cuenta que las empresas poseen recursos y estudiamos de qué forma estos son gestionados. Asimismo, el crecimiento puede ser entendido a través de los tipos y estrategias de las empresas, estas se desarrollan de acuerdo al contexto y objetivos de las mismas.

### **1.3. Tipos y estrategias empresariales de crecimiento**

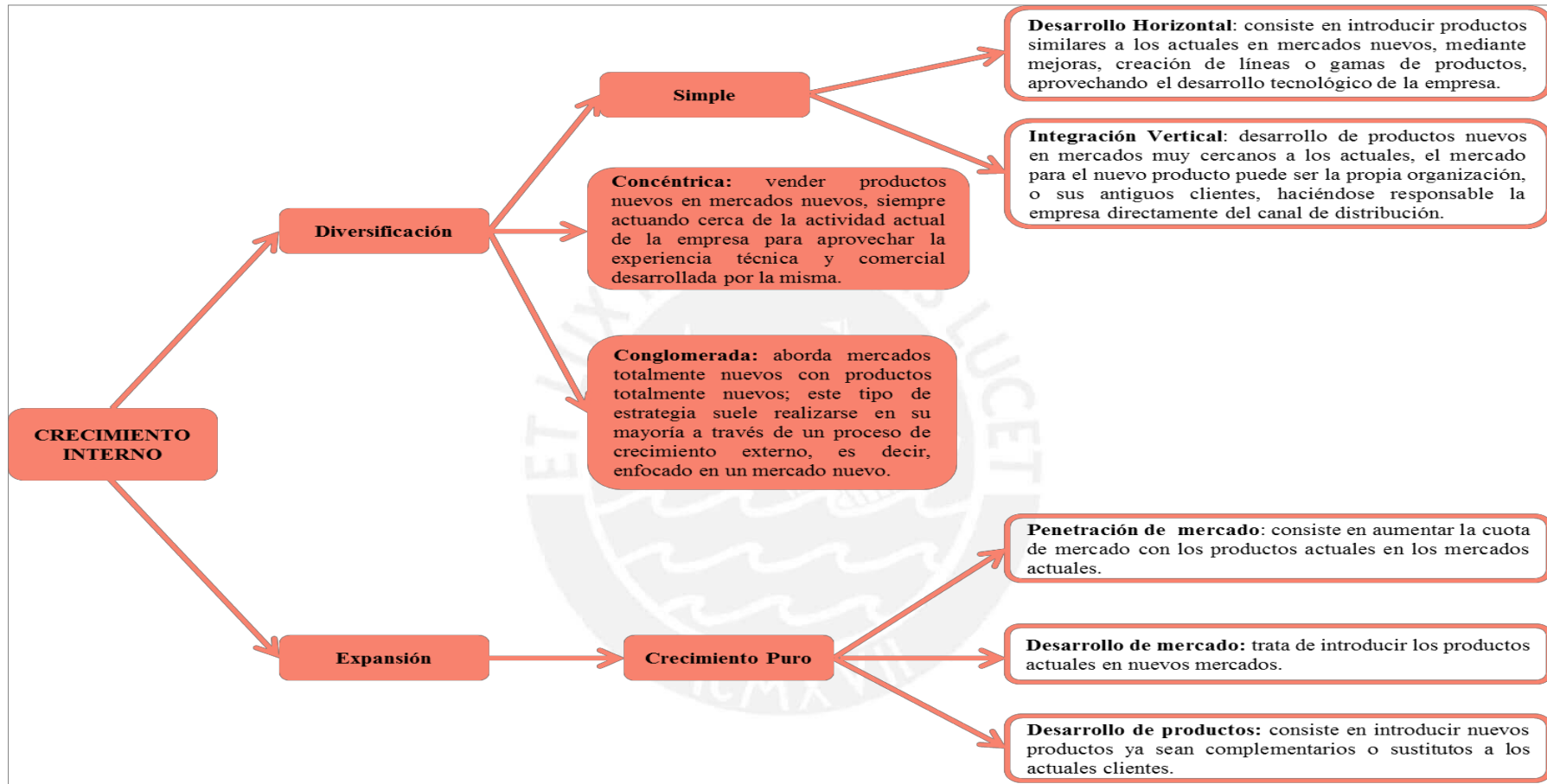
Robbins y Coulter (2010) proponen que una estrategia de crecimiento es una herramienta mediante la cual “una organización expande el número de mercados atendidos o los productos ofertados, ya sea mediante su negocio actual o a través de nuevos negocios” (p.167).

Según Barney (1991), para alcanzar el crecimiento empresarial, será necesario implementar ciertas estrategias. De esta manera, se han plasmado dos tipos de crecimiento: interno y externo, cada uno de ellos están conformados por varias estrategias que serán explicadas a continuación.

#### **1.3.1. Crecimiento interno**

El crecimiento interno supone la realización de inversiones dentro de la empresa para conseguir los elementos clave necesarios para alcanzar la dirección de desarrollo seleccionada (Carrión Maroto 2007 citado en López Jimeno 2016). Existe una tipología propuesta por Bueno (1993 citado en Correa 1999) de crecimiento interno y se encuentra explicada en la Figura 1.

Figura 1: Crecimiento interno



Adaptado de: Bueno (1993 citado en Correa 1999).

Para complementar lo anterior, Ansoff propone una matriz de crecimiento que establece la dirección de una empresa en relación a su posición actual de producto y mercado (1957 citado en Martínez, 2006). Las opciones generadas por esta matriz apoyan los objetivos de crecimiento de la empresa, estas oportunidades de crecimiento son halladas a través de la combinación de productos/servicios actuales y nuevos con mercados actuales o nuevos (Richardson & Evans, 2007). En la Tabla 1 se observa los componentes de esta matriz, la cual será explicada posteriormente.

**Tabla 1: Matriz de Ansoff**

Mercado/Producto	Actual	Nuevo
Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

Adaptado de: Martínez (2006).

En primer lugar, la penetración en el mercado se refiere a incrementar la participación en los mercados actuales con productos actuales; se puede dar persuadiendo a clientes actuales a consumir más, convenciendo a los que no son clientes a usar el producto o atraer a los clientes de la competencia (Richardson & Evans, 2007). En segundo lugar, el desarrollo del mercado se basa en identificar o crear nuevos mercados para su oferta actual de productos (Richardson & Evans, 2007).

En tercer lugar, el desarrollo del producto consiste en entrar a mercados actuales con un producto nuevo; ya sea a través de la mejora de un producto existente, la extensión del alcance de un producto o innovar a un nuevo producto (Richardson & Evans, 2007). Finalmente, la diversificación que se refiere a entrar a nuevos mercados con un producto completamente nuevo (Richardson & Evans, 2007).

De forma complementaria, se contempló también el modelo de crecimiento interno propuesto por Robbins y Coulter (2010) (ver Anexo A) que aporta de mayor información a los anteriormente descritos.

### **1.3.2. Crecimiento externo**

A continuación se explicará el crecimiento externo a través de estrategias de expansión. Puerto (2010) define dos tipos de estrategias: internacional y global. En la primera, cambia el enfoque estratégico de la empresa de un país a otro, de acuerdo a las condiciones del mercado local y, los distintos gustos y preferencias de los compradores.

Dentro de la estrategia internacional se presenta la estrategia multinacional, en la que

Jarillo (1992 citado en Puerto 2010) explica que esta se centra en cada país y se basa en la habilidad de la empresa para diferenciar sus productos, satisfacer sus necesidades locales y responder a diversos intereses nacionales. También, está la estrategia trasnacional, que consiste en la coordinación de las operaciones nacionales en todos los países para capturar economías de escala, al mismo tiempo, mantiene la habilidad de responder a los intereses y preferencias nacionales (Puerto, 2010).

Por otro lado, Thompson y Strickland (2004 citado en Puerto 2010) proponen otra estrategia global la cual establece que el enfoque estratégico competitivo que se utiliza es igual en todos los mercados donde la compañía se encuentra.

Cabe recalcar que tanto la estrategia internacional como la global son destinadas a una empresa que se encuentra bien formada en el mercado local y que busca establecer cómo se manejará a nivel internacional.

A continuación, se presentarán las formas de internacionalización por las que una empresa puede llevar sus actividades al exterior, utilizadas por estas para ingresar a mercados internacionales; y se detallarán las más importantes para esta investigación<sup>2</sup>. La recopilación de las ideas de los principales autores se explica a continuación:

- Exportación: Según Lamb (2006 citado en Puerto 2010) hace referencia a la venta de bienes de producción nacional a compradores que están en otro país y se presenta como la mejor opción de acomodo para las empresas que deciden ingresar a mercados extranjeros por primera vez.
- Inversión directa: Según Canals (1994 citado en Puerto 2010) puede tomar diversas modalidades como la creación de una empresa nueva, la adquisición total o la toma de participación en una empresa ya existente. Complementariamente, Bradley (2006 citado en Puerto 2010) indica que la empresa que ingresa al extranjero transmite capital, iniciativa, tecnología o cualquier conocimiento productivo en el contexto específico de un sector.
- Alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación: Según Canals (2000 citado en Puerto 2010) son pactos entre competidores reales o potenciales que facilitan la entrada a los mercados extranjeros; de esta manera, se comparten los costos fijos y los riesgos, y facilitan la transferencia de habilidades complementarias. Su finalidad es reducir el grado de rivalidad entre las empresas y aumentar el control del mercado, aprovechando

---

<sup>2</sup>No se han tomado en cuenta estrategias como contratación de la manufactura, los consorcios y concentración de los mercados porque consideramos que no se adaptan al sujeto de estudio.

las especialidades o habilidades de las empresas participantes (Correa, 1999).



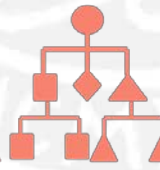
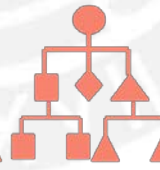
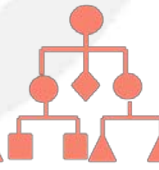
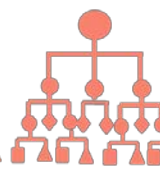


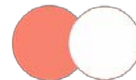



- Otorgar licencias: Es el proceso legal por el cual un cedente permite que otra empresa use sus procesos de fabricación, marcas registradas, patentes, secretos de negocios y otros conocimientos confidenciales protegidos por ley (Puerto, 2010). Esta estrategia puede dividirse en tres tipos básicos, la licencia de manufactura (Puerto, 2010), las franquicias (Sallenave 1985 citado en Puerto 2010) y las sociedades en copropiedad, también llamadas “sociedades conjuntas” o “joint ventures” (Bradley 2006 citado en Puerto 2010).

Los tipos y estrategias de crecimiento externo e interno permitirán a las empresas alcanzar un crecimiento determinado. Para entender este fenómeno, muchos autores han establecido modelos que puedan explicar el nivel de crecimiento de las empresas.

#### 1.4. Etapas de crecimiento empresarial

En este apartado se explica el modelo de crecimiento empresarial propuesto por Churchill y Lewis (1983). Se eligió este modelo puesto que está diseñado específicamente para pequeñas empresas, asimismo, se consideró que las variables propuestas por los autores, pueden ser adaptadas a nuestro sujeto de estudio. Este puede ser observado en la Figura 2.

**Figura 2: Modelo de crecimiento de Churchill & Lewis (1983)**

	Etapa I Existencia	Etapa II Sobrevivencia	Etapa III-D Éxito - Desconexión	Etapa III-G Éxito - Crecimiento	Etapa IV Despegue	Etapa V Madurez
<b>Estilo de gestión</b>	Supervisión directa	Supervisión supervisada	Funcional	Funcional	Divisional	Línea y staff
<b>Organización</b>						
<b>Extensión de los sistemas formales</b>	Mínimo a inexistente	Mínimo	Básico	Desarrollando	Maduración	Extendido
<b>Estrategia principal</b>	Existencia	Supervivencia	Mantener el statu quo rentable	Obtener recursos para el crecimiento	Crecimiento	Retorno de la inversión
<b>Negocio y dueño*</b>						

Adaptado de: Churchill & Lewis (1983).

Nota: (\*) El círculo blanco representa al dueño, el círculo rosado, al negocio.



El modelo de crecimiento de los mencionados autores consta de cinco fases: existencia, sobrevivencia, éxito, despegue y madurez; cada una de estas fases es explicada a través de cinco variables: estilo de gestión, organización o estructura de la empresa, existencia de sistemas formales, estrategia principal y la relación negocio-dueño (Churchill & Lewis, 1983). Para la presente investigación, solo se tomaron las variables de gestión propuestas por los referidos autores ya que estas son transversales a las etapas de crecimiento.

En la primera etapa, los principales problemas de la empresa son obtener consumidores y cumplir con brindarles un servicio o producto de calidad, el dueño desempeña todas las funciones, no existe una planeación y la estrategia principal de la empresa es básicamente existir; muchas de las empresas no alcanzan la suficiente aceptación del mercado y se ven obligadas a dejar de operar, las que logran tener la demanda necesaria pasan a la etapa de sobrevivencia (Churchill & Lewis, 1983).

Según Churchill & Lewis (1983) en la segunda etapa, el negocio tiene la suficiente demanda y cubre las necesidades de esta, el problema clave es generar la suficiente cantidad de dinero para mantenerse en el mercado y para invertir en el crecimiento; los autores mencionados refieren que la estructura de la organización sigue siendo simple, puede tener colaboradores pero las decisiones principales las seguirá tomando el dueño, la estrategia principal es la sobrevivencia.

En la tercera etapa de éxito, los propietarios se van desprendiendo de la empresa y esta ingresa a la etapa sub-III-D o “éxito-desconexión”, en esta etapa, la empresa ha crecido lo suficiente como para tener un flujo de caja y una penetración de mercado que aseguraría el éxito económico; acerca de la estructura, la empresa se ha desarrollado bastante, son necesarios gerentes que se hagan cargo de las diversas áreas de la compañía, así las decisiones ya no recaen sólo en el dueño sino también en los gerentes, ambos monitorean las estrategias de la empresa (Churchill & Lewis, 1983).

De acuerdo con Churchill & Lewis (1983), a medida que el negocio madura, el dueño se va separando más, esto debido a la presencia de los gerentes; la empresa puede permanecer en esta etapa indefinidamente siempre y cuando los factores externos continúen siendo favorables, en algunos casos, el tipo de producto de nicho no permite que el crecimiento continúe, aquí las empresas optan por las franquicias, por vender o por fusionarse con otras empresas.

Otra sub etapa dentro del éxito es la sub-III-G también denominada “éxito-crecimiento”, esta se caracteriza porque el dueño consolida los recursos y la capacidad de endeudamiento para que el crecimiento se mantenga, al igual que en las etapas previas, el

principal objetivo de esta fase es mantener el negocio rentable lo cual implica contratar a gerentes; también, los sistemas y el planeamiento a largo plazo son esenciales, estos involucran al dueño de manera activa (Churchill & Lewis, 1983).

Según Churchill & Lewis (1983) en la penúltima etapa, la del despegue, el problema principal es cómo mantener y financiar el crecimiento, la organización es descentralizada, el dueño se separa del negocio y no necesariamente participa de las operaciones del día a día. Los gerentes deben ser muy competentes para manejar el crecimiento; por el lado de los sistemas, estos se están haciendo más estandarizados y refinados; y el planeamiento operacional y estratégico involucra a los gerentes.

Uno de los principales problemas que surgen en esta etapa es que las empresas intentan crecer demasiado rápido y se le agotan los recursos económicos, también puede suceder que no se delega de manera efectiva; por otro lado, el dueño que fundó la empresa y la llevó al éxito puede ser reemplazado por uno de los inversionistas (Churchill & Lewis, 1983).

Conforme a Churchill & Lewis (1983) en la última etapa, madurez, las mayores preocupaciones de la organización son consolidar y controlar las ganancias económicas; la compañía cuenta con recursos económicos y humanos, así como con una estructura organizacional sólida y procesos operativos y estratégicos bien formados.

Consideramos que las variables de este modelo se adaptan a las características del sujeto de estudio de esta investigación el cual se explicará más adelante, ya que estas son organizaciones pequeñas; sin embargo, este modelo clásico, no se adapta totalmente ya que no incluye las etapas de concepción de ideas ni los instrumentos modernos que existen actualmente como incubadoras o aceleradoras.

En este sentido, se tomará en cuenta solo las variables propuestas en el modelo de crecimiento empresarial presentado por Churchill y Lewis (1983) y se complementará con las etapas de crecimiento propuestas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2016) las cuales se explicarán en el punto 3.4. de esta investigación.

## **2. Elementos clave del crecimiento**

Una vez identificadas las etapas de crecimiento; será fundamental detallar aquellos elementos clave que apoyan este fenómeno, cabe resaltar que en esta tesis, estos no son condicionantes; es decir, no es acertado afirmar que ante la ausencia de alguno de ellos, la empresa no será capaz de crecer pues consideramos que cada empresa es distinta a otra. Para entendimiento del lector, hemos decidido utilizar y adaptar la clasificación expuesta por Vier

Machado (2016), quien agrupa, a lo que ella denomina determinantes de crecimiento, en tres dimensiones: de agente, de negocio y del entorno.

## **2.1. Elementos clave de agente**

Los elementos que conforman esta dimensión son la motivación del emprendedor, experiencia previa, formación académica, habilidades blandas y redes de contacto. A continuación se explica a qué se refiere cada elemento.

### **2.1.1. Motivación**

La motivación es definida por la Real Academia Española [RAE] como el “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona” (RAE, 2014). Penrose (1962 citado en Blázquez et al. 2006b) quien hizo conocido este elemento, asegura que la actitud de los directivos es lo que permite a las empresas crecer. Asimismo, este factor es más relevante en las pequeñas empresas que en las grandes (O’Farrell & Hitchens 1988, Wiklund et al. 1997 & Morrison et al. 2003 citado en Blazquez et al. 2006b). Vier (2016) menciona que los gerentes de firmas pequeñas tienen más motivación para hacer crecer las mismas y esta puede incrementar o disminuir dependiendo de los resultados de crecimiento de la empresa.

En cuanto a las teorías de la motivación se eligió la teoría de las necesidades de Maslow que indica que toda persona tiene necesidades primarias, que son fisiológicas y de seguridad; y secundarias, que son sociales, de estima y de autorrealización (Chiavenato, 2006). Sobre esta última, el autor considera que “se relaciona con la realización del propio potencial y superación continua. Esta tendencia se explica por medio del impulso que la persona tiene para crecer más de lo que es y de ser todo lo que puede ser” (Chiavenato, 2006, p. 284). Además, el citado autor refiere que sólo se podrá llegar al siguiente nivel si es que la necesidad previa ha sido satisfecha (Chiavenato, 2006).

### **2.1.2. Experiencia previa**

La experiencia previa de los emprendedores, ya sea en otras empresas o en emprendimientos previos, entendido como elemento clave para el crecimiento ha sido estudiada por múltiples autores, según Cooper (1971 citado en Barba 2007), la experiencia previa empresarial de los fundadores puede determinar los resultados que tiene una empresa.

De la misma forma, Planellas (2003 citado en Barba 2007) plantea que dentro de las características de los empresarios que tienen un impacto en los resultados de la empresa están relacionadas a la experiencia y conocimientos previos del emprendedor.

### **2.1.3. Formación académica**

Se plantea que los empresarios y directivos de las empresas deberían “tener una serie de cualificaciones que les proporcionen los conocimientos básicos para la toma de decisiones estratégicas satisfactorias” (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2011, p. 29). Martínez, Sánchez y Urbina (1998 citado en Barba 2007), Davidsson (1992 citado en Ripollés y Menguzzato 2001) aseguran que existe una relación positiva entre el nivel de formación académica y el crecimiento empresarial. Así, los empresarios con mayor formación, al tener mayores alternativas de empleo, tienen la capacidad de tomar mayores riesgos dirigidos al crecimiento empresarial (Ripollés y Menguzzato, 2001).

Para los autores Ripollés y Menguzzato (2001) la formación académica y la experiencia en dirección y creación previa de empresas tiene un impacto en la capacidad para solucionar problemas y superar obstáculos que pueda tener la empresa en el camino al crecimiento; asimismo, estos autores plantean que ambos aspectos mencionados influyen en las redes sociales a la que pertenecen, de esta forma, será menos complicado el acceder a ciertos recursos, ya sean tangibles o intangibles, los cuales apoyan el crecimiento empresarial.

### **2.1.4. Habilidades blandas**

Las habilidades blandas se relacionan al trato de las personas, este tipo de habilidades en un fundador de empresas puede ayudar a generar un mejor trato en el equipo fomentando una cultura sin temores y en el desarrollo de los colaboradores, este tipo de habilidades incluyen la comunicación, la motivación, la coordinación, la dirección y solución de conflictos personales o grupales (Chiavenato, 2006). De esta manera, para que un emprendimiento tenga éxito, el emprendedor debe desarrollar habilidades blandas (León, 2015).

No siempre se puede mantener a los colaboradores motivados a través de los incentivos monetarios pues no es rentable para la empresa, esto quiere decir que existe una necesidad de que los gerentes tengan un sentido humano, que conozcan al personal y puedan compartir con ellos incluso hasta llegar a generar una amistad (Cerón, 2015).

### **2.1.5. Redes de contacto**

Las redes de contacto, también denominadas “networking” resultan beneficiosas para el crecimiento de una empresa, esto les permite incrementar el volumen del negocio (PRODUCE, s/f). Para PRODUCE (s/f), la red de contactos permite aumentar la red de clientes y proveedores, publicitar sus productos o servicios, facilitar la entrada a nuevos mercados difíciles de ingresar. El boca a boca de la redes de contactos permite a las empresas pequeñas o con pocos recursos, ingresar a nuevos mercados e identificar a nuevos talentos, así, esta se consolida

como la manera en la que las empresas consiguen los mejores talentos, crean alianzas y colaboran con empresas que brinden nuevas oportunidades de negocio (PRODUCE, s/f).

## **2.2. Elementos clave de negocio**

Los elementos que conforman esta dimensión son edad y tamaño, gestión del conocimiento, estructura de la propiedad, activos físicos, tecnología, innovación, comercial y marketing, calidad, clima laboral, cultura organizacional, motivación en el equipo y recursos financieros. A continuación se explica a qué se refiere cada elemento.

### **2.2.1. Edad y tamaño**

La edad y tamaño como elemento clave para el crecimiento, tiene múltiples perspectivas de los autores que han tratado este tema. Para Samuels, Prais, Evans, Jovanovic entre otros, existe una relación negativa entre edad y crecimiento, y entre crecimiento y dimensión de la empresa (Blazquez et al., 2006b). Sobre esto, entendemos que las empresas que tengan más dimensión y años tendrán un crecimiento más lento.

Asimismo, la Ley de efecto proporcional de Gibrat, establece que existe autonomía entre el tamaño de la empresa y el crecimiento de la misma; sin embargo, los estudios posteriores han demostrado que las empresas pequeñas tienden a crecer más que las grandes, sobre todo si se desarrollan en industrias aún inmaduras (Vier, 2016). Correa (1999 citado en Blazquez et al. 2006b) asegura que esta perspectiva negativa entre dimensión y crecimiento se da en empresas grandes pues sus políticas de crecimiento son más conservadoras; por lo tanto, su potencial de crecimiento se ve reducido.

### **2.2.2. Gestión del conocimiento**

En la época de la información en la que nos encontramos, se considera que el recurso más importante es el conocimiento (Chiavenato, 2006), en ese sentido, la gestión de este elemento puede determinar el potencial de crecimiento de una empresa (Bueno 1998 citado en Blazquez et al. 2006b). El “conocimiento es la información estructurada que tiene valor para una organización” (Chiavenato, 2006, p. 516).

También según Chiavenato (2006), el conocimiento es el único recurso que no es estático, pues se encuentra en la mente de las personas y genera valor para la organización al adaptarse a los nuevos desafíos que presenta el mercado; en igual medida, del conocimiento depende la creación de nuevas estructuras y nuevas tecnologías; de esta manera, las organizaciones exitosas son las que logran motivar a los colaboradores para que apliquen sus conocimientos en la solución de problemas a través de la innovación.

Para lograr una correcta gestión del conocimiento se debe establecer un proceso de creación, organización, diseminar e intensificar el conocimiento; esto quiere decir que no todo el conocimiento es necesariamente útil para la organización, se debe decidir cuál es crítico, que se puede aplicar a la organización y generar rentabilidad (Chiavenato, 2006).

### **2.2.3. Estructura de la propiedad**

La estructura de propiedad se refiere a la confrontación de intereses que existe entre los propietarios y los directivos de una empresa. Esta premisa se resume en la teoría del agente (Jensen y Meckling 1976 citado en Blazquez et al. 2006b). Sobre esta teoría, se dice que “existe una mayor motivación de los accionistas para controlar y dirigir la actuación gerencial hacia el incremento de la rentabilidad de sus acciones” (Blazquez et al., 2006b, p. 47).

Asimismo, Galve Górriz y Salas Fumás (1993 citado en Blazquez et. al. 2006) aseguran que cuando existe mayor cantidad de accionistas, los directivos reciben el control de la empresa, de esta manera, tienen mayor capacidad y facultad para la toma de decisiones; el debilitamiento del control de los accionistas permite un mayor crecimiento.

### **2.2.4. Activos físicos**

Gisbert (2008) define los activos fijos como elementos patrimoniales tangibles representados por bienes muebles o inmuebles, tales como los terrenos, construcciones, instalaciones técnicas, maquinaria, mobiliario, elementos de transporte, entre otros. De la misma forma, Econlink (2009) hace referencia a los recursos físicos que son todos los bienes tangibles que están en poder de la empresa y que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma.

### **2.2.5. Tecnología**

La tecnología es considerada como un factor competitivo de una pyme, esta puede ser entendida como un conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que facilitan la combinación de los recursos y capacidades de la empresa para aumentar la eficiencia de sus procesos productivos y organizativos (Morcillo 1997 citado en Rubio & Aragón 2008).

Asimismo, una adecuada gestión de los recursos tecnológicos mejora el rendimiento de las máquinas, procesos productivos, sistemas e incluso el rendimiento de los recursos humanos lo que es fundamental para el progreso de una empresa (Rubio & Aragón, 2008).

Para entender en mayor medida este elemento, se tomó la tipología propuesta por Thompson y Bates (1969 citado en Chiavenato 2006) que define la tecnología en base a los productos que elabora la empresa, estas son cuatro combinaciones.

La tecnología fija y producto concreto, que tiene pocas posibilidades de cambios tecnológicos; la tecnología fija y producto abstracto, en la cual la organización permite la flexibilidad de la tecnología pero dentro de ciertos límites; la tecnología flexible y producto concreto, en la cual se dan cambios tecnológicos, por ende, los productos se adaptan, en este caso, la estrategia en esta combinación se basa en la innovación y la creación de nuevos productos/servicios o de características nuevas para productos/servicios antiguos; y por último, la tecnología flexible y producto abstracto, con gran adaptabilidad al ambiente y flexibilidad tecnológica.

#### **2.2.6. Innovación**

Para North (2001 citado en Rubio & Aragón 2008) la innovación está referida a las mejoras o cambios de los productos o formas de producción y distribución. Asimismo, según Donovan (1996 citado en Rubio & Aragón 2008) esta puede producirse gracias a la investigación de la propia empresa o bien adquiriendo nuevas tecnologías o licencias.

Robbins y Coulter (2010) definen innovación como el proceso de transformar ideas creativas en productos útiles o métodos de trabajo. Cuando los gerentes hablan acerca de cambiar una organización para hacerla más creativa, por lo general significa que desean estimular y cultivar la innovación, es así como una organización innovadora se caracteriza por su habilidad para canalizar la creatividad hacia resultados útiles (Robbins y Coulter, 2010).

#### **2.2.7. Comercial y marketing**

Rubio y Aragón (2008), tomando en consideración a múltiples autores, refieren a los recursos comerciales y de marketing como uno de los factores que pueden explicar el éxito empresarial. El recurso comercial se encuentra asociado al de marketing; según Narver y Slater (1990 citado en Rubio & Aragón 2008) estos se entienden como la capacidad de la empresa para crear valor a los clientes a través de sus productos o servicios; además, el conocimiento del mercado y de los clientes es un medio de mejora para el rendimiento económico, fidelización de clientes y, fundamentalmente, de diferenciación con la competencia.

Esta definición implica que las organizaciones necesitan entender y conocer las necesidades de los clientes para conseguir satisfacerlas en mayor medida que la competencia (Pelham s/f citado en Rubio & Aragón 2008).

#### **2.2.8. Calidad**

La calidad, según Price Waterhouse (1995 citado en Rubio & Aragón 2008) consiste en adecuar el conjunto de características y atributos de un producto o servicio con las necesidades y expectativas del comprador, complementariamente, Chiavenato señala que “por detrás de los conceptos de calidad está la figura del cliente” (Chiavenato, 2006, p. 506).

Existen también etapas para el proceso de mejora de la calidad, la primera es la elección de un área de mejora, luego está la organización del equipo de trabajo que se encargará de la mejora, la identificación de los benchmarks<sup>3</sup>, el análisis del desempeño del método actual, el desarrollo de un estudio piloto y finalmente, la implementación de las mejoras (Chiavenato, 2006).

### **2.2.9. Clima laboral**

Chiavenato (2006) define el clima laboral como el ambiente psicológico y social de una organización que condiciona el comportamiento de sus miembros; es así como una moral<sup>4</sup> elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable.

El clima organizacional está referido al ambiente existente entre los colaboradores de una empresa; es decir, está fuertemente ligado a la motivación (Fiallo, Alvarado & Soto, 2015). Este elemento involucra el ambiente en el que los colaboradores se desempeñan, el trato de los jefes, la relación entre los colaboradores y, la relación con los proveedores y clientes (Fiallo et al., 2015).

### **2.2.10. Cultura organizacional**

Para Ritchie y Brindley (2005 citado en Rubio & Aragón 2008) la cultura en una empresa se basa en el conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. De igual forma, para Robbins y Coulter (2010) la cultura organizacional está representada por aquellos principios, valores, tradiciones compartidas y formas de hacer las cosas que influyen en la actuación de los miembros de una organización.

Robbins y Coulter (2010) enfatizan en que no todas las culturas que tienen las organizaciones influyen de la misma forma en el comportamiento y acciones de los colaboradores, por lo que existen las culturas fuertes, las cuales son aquellas en las que los valores fundamentales son muy compartidos y están profundamente arraigados y por otro lado, las culturas débiles en las cuales los valores están limitados a unas cuantas personas que por lo general son la alta administración.

La cultura tiene un impacto directo en la productividad de una empresa, así, es considerada como una estrategia de crecimiento y desarrollo empresarial (Robis, 2014), siempre

---

<sup>3</sup> Benchmark significa un estándar de excelencia que debe ser identificado, conocido, copiado y rebasado; sirve como guía de referencia (Chiavenato, 2006).

<sup>4</sup> Consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción o insatisfacción de las necesidades de las personas (Chiavenato, 2006).



y cuando esta fomente deseos de superación y efectividad en los miembros de la compañía, (Cantillo y Daza, 2011). Asimismo, se afirma que los gerentes son clave para construir la cultura de una empresa pues “su modo de trabajo, decisiones y conductas, son vistas por todos los individuos en la organización, así es como una cultura, se crea, cambia o se modifica de acuerdo a la influencia de sus directivos” (Robis, 2014, p.6).

### **2.2.11. Motivación en el equipo**

Vier (2016) señala que la motivación de equipo influye en el crecimiento de una empresa. Esta se encuentra referida a la forma en que una organización anima a los colaboradores a dar lo mejor de sí (Cerón, 2015). En base a la administración científica, esta asegura que la motivación en el equipo se da a través del dinero y las recompensas salariales y materiales; sin embargo, a partir del experimento de Hawthorne se pudo demostrar que estos no son los únicos factores que motivan a los empleados (Chiavenato, 2006) tal como lo demuestran otros autores como McGregor (1960 citado en Chiavenato 2006).

Este último autor explica la teoría Y, a ser utilizada para un mayor entendimiento de la motivación desde la perspectiva de la gestión de equipo (Chiavenato, 2006); el autor comienza estableciendo ciertos supuestos sobre el ser humano, entre ellos que las personas se esfuerzan y disfrutan tener que hacer; consideran al trabajo como una actividad natural, se encuentran en búsqueda de desafíos y responsabilidades, que son capaces de auto motivarse y auto dirigirse, y que son creativas y competentes (Chiavenato, 2006).

Para McGregor, esta teoría se basa en un nuevo modelo de gestión, que permite la motivación en los colaboradores, basada en la descentralización de las decisiones y la delegación de sus responsabilidades para satisfacer las necesidades de autorrealización del individuo, también se puede ampliar los cargos para dar un mayor significado a su trabajo, de esta manera, serán capaces de reconocer el significado y la importancia de su aporte personal a la empresa (Chiavenato, 2006).

También, se utiliza la participación en las decisiones empresariales y la administración consultiva para motivar al equipo; estos buscan alinear a los colaboradores con objetivos de la empresa (Chiavenato, 2006). Finalmente, se utiliza la auto evaluación del desempeño, sobre esta “las personas son motivadas a planear y evaluar su contribución para los objetivos empresariales y asumir responsabilidades” (Chiavenato, 2006, p. 293).

### **2.2.12. Recursos financieros**

Econlink (2015) define a los recursos financieros de una organización como el conjunto de activos líquidos, ya sea dinero en efectivo, cheques, depósitos bancarios de libre disponibilidad, tenencias de inversiones financieras de alta liquidez; estos recursos tangibles se

utilizan principalmente para llevar a cabo las operaciones de la organización, como la compra de mercaderías, pago de sueldos y también para la realización de inversiones de largo plazo. Del tema, Saéz de Viteri (2000) menciona que los recursos financieros tangibles comprenden la relación entre capitales propios y ajenos, el poder de endeudamiento y la facilidad de poder generarlos.

Los recursos financieros pueden provenir de múltiples fuentes; sin embargo, para efectos de la investigación, se toman aquellos que provienen de fuentes internas como el aporte de los fundadores y el efectivo generado por las operaciones de la empresa (The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation [HSBC], 2016).

### **2.3. Elementos clave del entorno**

Los elementos que conforman esta dimensión son clientes, competidores, proveedores, mejoras tecnológicas, financiamiento externo y apoyo gubernamental. A continuación se explica a qué se refiere cada elemento.

#### **2.3.1. Clientes**

Para fines de esta investigación, los clientes pueden ser definidos como aquellas personas u organizaciones que adquieren directamente de la empresa los bienes y servicios que produce o distribuye, pueden ser o no consumidores de estos (Marketing Directo, 2017).

Los clientes son un elemento esencial en el desarrollo de cualquier empresa al ser uno de los principales grupos de interés de la misma (Aguilera & Puerto, 2012); asimismo, forman parte del entorno sectorial, junto con los competidores y proveedores (Blázquez et al., 2006b). Estos pueden ser un determinante para el crecimiento empresarial, ya que el desarrollo de las actividades de una empresa depende de los gustos, preferencias y percepciones de los clientes (Aguilera & Puerto, 2012).

#### **2.3.2. Competidores**

Los competidores de una empresa son definidos como aquellos negocios que se enfocan a un público objetivo similar o que ofrecen productos o servicios que se encuentran en la misma línea de mercado (Lema, s/f).

La identificación y análisis de los competidores permitirá saber si afectarán positiva o negativamente a la empresa (Comunidad Negocios, 2015). Este análisis puede darse a partir de las redes sociales, es decir, saber si tienen presencia o no; conocer la estrategia comercial, sus principales clientes, productos, precios y estrategias de promoción; la experiencia de usuario, de forma que la empresa pueda aprovechar los comentarios de los clientes a través de este medio, en el caso que las use, para optimizar procesos, entre otros (Comunidad Negocios, 2015).

Es recomendable no subestimar a la competencia, asimismo, no olvidar a la competencia indirecta quienes no ofrecen los mismos productos en el mismo nicho, sino a aquellos que operan en el mismo mercado pero brindando un producto alternativo o sustituto (Comunidad Negocios, 2015).

### **2.3.3. Proveedores**

Los proveedores son definidos como las personas o empresas que abastecen a otras empresas con bienes o servicios para el desarrollo de sus actividades, en el caso de los bienes, estos pueden ser transformados para venderlos posteriormente o ser comprados para venderlos directamente (Debitoor, 2017).

Los proveedores pueden impactar directamente en varios aspectos de un negocio como la calidad del producto o servicio ofrecido y el tiempo, de esta manera, puede afectar la percepción de confiabilidad que tiene un cliente de la empresa así como su competitividad (Reiss, 2010). Asimismo, los proveedores pueden apoyar estos aspectos a través del precio, calidad, confiabilidad, conocimiento de la industria, avances tecnológicos e innovación pues pueden contribuir al desarrollo del producto; además, son capaces de ofrecer apoyo financiero, a través de facilidades de pago o incluso una inversión en la compañía (Reiss, 2010).

Debido a los beneficios que la gestión de proveedores trae consigo, es importante que las empresas sepan elegir a sus proveedores a través de un análisis; es fundamental conocerlos, es decir, antecedentes, clientes, tarifas, su responsabilidad en los procesos y que cuenten con planificación de sistemas, esto permite crear una relación que beneficiará a ambas partes, así incrementará la capacidad de generar valor agregado a sus operaciones (Latin American Quality Institute, s/f).

### **2.3.4. Mejoras tecnológicas**

Las mejoras tecnológicas, pueden ser entendidas como avances tecnológicos (“Las empresas consideran los avances tecnológicos”, 2005). También, están referidas a aquellos avances dados en los últimos años; según Blazquez et al. (2006b), en determinadas empresas permitirá el crecimiento a través de la revolución de los procesos de producción y la creación de nuevos negocios, principalmente mediante la diversificación. El acceso a nuevas tecnologías puede ser limitado para las pequeñas empresas lo cual impacta en sus estrategias de crecimiento (Petraakis 1997 & Acs y Karlsson 2002 citado en Blazquez et al. 2006b).

### **2.3.5. Financiamiento externo**

Según Blazquez et al. (2006b), el financiamiento externo se constituye como un factor importante para el crecimiento pues se consolida como el medio para lograr sus metas y proyectos de inversión a corto y largo plazo (HSBC, 2016). Este “ocurre siempre que los

administradores de la compañía tienen que obtener fondos de prestamistas o inversionistas externos” (Bodie & Merton, 1999, p. 418). Por lo tanto, si una empresa emite bonos o vende parte de ella a través de acciones, se considera como financiamiento externo (Bodie & Merton, 1999, p. 418).

Asimismo, este puede provenir de créditos bancarios (HSBC, 2016). Para una empresa, el acceso a financiamiento puede significar mejoras en la productividad, mayor innovación tecnológica, y mayor posibilidad de entrar y sobrevivir en nuevos mercados internacionales (HSBC, 2016) o locales. El financiamiento puede ser utilizado para generar capital de trabajo, vinculado al financiamiento de su operación diaria, o para la compra de activos fijos requeridos para alguna actividad en específico (HSBC, 2016).

### **2.3.6. Apoyo Gubernamental**

El apoyo gubernamental surge por el deseo de un país en fomentar la actividad empresarial de una forma eficaz, de esta manera, apoya tanto a la creación como al crecimiento de las empresas (Blazquez et al., 2006b). Para el crecimiento empresarial, se considera relevante establecer acuerdos institucionales que estén relacionados a los impuestos, regulación de mercado de capitales, legislación laboral y regulaciones de comportamiento empresarial (Davidsson & Henrekson, 2002; Fischer & Reuber, 2003; Blázquez 2005 citado en Blázquez et al. 2006b).

Otro tipo de apoyo gubernamental se da a través de las subvenciones, las cuales se dan a partir de los diversos programas que crea el gobierno dirigidos a los emprendimientos; a través de estas, se logra disminuir el riesgo financiero de las empresas así como su capacidad de pago de deuda (García Péres de Lema, Calvo-Flores Segura, y Madrid Guijarro 2001 citado en Blazquez et al. 2006b).

A modo de recapitulación, en la Figura 3, se agrupan los elementos claves para el crecimiento empresarial explicados en párrafos anteriores.

**Figura 3: Elementos clave para el crecimiento empresarial**

De agente	De negocio	De entorno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Experiencia previa</li> <li>• Formación académica</li> <li>• Habilidades blandas</li> <li>• Redes de contacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad y tamaño</li> <li>• Gestión del conocimiento</li> <li>• Estructura de la propiedad</li> <li>• Activos físicos</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Innovación</li> <li>• Comercial y marketing</li> <li>• Calidad</li> <li>• Clima laboral</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Motivación en el equipo</li> <li>• Recursos financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Competidores</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Mejoras tecnológicas</li> <li>• Financiamiento externo</li> <li>• Apoyo gubernamental</li> </ul>

En los párrafos anteriores se ha expuesto los elementos clave para el crecimiento en las empresas, estos se basan en las propuestas de diversos autores. A continuación, se procederá a explicar el sujeto de estudio de esta investigación.

### 3. Startups

En la presente sección se explican temas básicos acerca de startups como la definición y sus características, esta explicación es tomada desde la perspectiva de múltiples autores pues no existe un acuerdo en estos conceptos. Además, se plasman las similitudes y diferencias con el término emprendimiento y emprendimientos de alto impacto, así, se da al lector una noción más clara del sujeto de estudio pues ambos términos son frecuentemente confundidos. Luego, se describe el ecosistema en el que se desenvuelven las startups y, finalmente el esquema teórico elaborado.

#### 3.1. Definición de startups

Actualmente, existen diversas definiciones de startups, para esta investigación se revisó diversas fuentes para poder tener un mayor entendimiento del concepto. Por un lado, según los autores Blank y Dorf (2013 citado en el Instituto de Fomento de la Región de Murcia 2015) una startup es una organización temporal que busca un modelo de negocio rentable y escalable. A continuación se detallarán los tres componentes mencionados por los autores:

- Organización temporal: La startup debe entenderse, según Blank y Dorf (2013 citado en el Instituto de Fomento de la Región de Murcia 2015), como una entidad temporal que aún no tiene un modelo de negocio establecido, independientemente de la figura jurídica que tomen, las startups aspiran a ser una empresa real.

- Búsqueda de un modelo de negocio: Para Blank y Dorf (2013 citado en el Instituto de Fomento de la Región de Murcia 2015) esta es una gran diferencia con respecto a una empresa regular. Una startup debe resolver una necesidad existente, tener los recursos que necesita para desarrollar sus propuestas y finalmente, ser económicamente viable.
- Escalabilidad: Esto significa, según Blank y Dorf (2013 citado en el Instituto de Fomento de la Región de Murcia 2015), que se debe lograr un crecimiento a un ritmo superior que el aumento de sus costos fijos y variables.

También, según Ries (2008) las startups son instituciones y, como tales, requieren un tipo de gestión especializado en manejar las múltiples incertidumbres que trae consigo el surgimiento de una idea de negocio; su propósito no es sólo crear productos, dinero o atender a los consumidores, sino crear un negocio sostenible. Asimismo, el autor menciona que es una institución diseñada para crear productos o servicios nuevos bajo condiciones de incertidumbre extremas (Ries, 2008).

Montoya (2015) indica que una definición común de startup es la que se encuentra en el diccionario británico: “es la acción o proceso de poner algo en marcha; negocio recientemente establecido” (p. 8); sin embargo también señala que “en los últimos años ha tomado fuerza la concepción de la empresa emergente [...] que no necesariamente debe tener base tecnológica ni ciertas dimensionalidades; puede ser una PyMe o comenzar directamente como una gran empresa” (Montoya, 2015, p.8).

Asimismo, la autora afirma que la definición se encuentra aún en construcción, por lo tanto experimenta cambios constantes. “En términos coloquiales, la empresa emergente es el prototipo moderno de una futura empresa consolidada [...] es una concept company o modelo de laboratorio; es decir, es sostenible y escalable” (Montoya, 2015, p.8).

Según Lascuráin (2014), la mayoría de las startups pueden considerarse pymes; los principales factores de diferenciación con respecto a estas tienen que ver con la condición de escalabilidad, el grado de innovación, una operación basada en tecnología y su potencial para afectar al sector en el que se desenvuelven. Las startups buscan crear una empresa con una visión mucho más amplia que la de supervivencia, los fundadores de estas organizaciones generalmente buscan cambiar la forma en la que los consumidores utilizan algún producto o servicio y eventualmente replicar el modelo de negocio (Lascuráin, 2014).

Finalmente, para Sánchez, ex-coordinadora de CIDE PUCP, una startup es un tipo de negocio que se distingue por tres características fundamentales: la primera refiere a que está comenzando a formarse, la segunda, que se encuentra ligada a la innovación o tecnología y la

última, que tiene proyectado un crecimiento escalonado<sup>5</sup> (“¿Qué es una empresa startup? ¿Cómo iniciarla?”, 2013).

Basándonos en las definiciones previas, entendemos que la startup es una empresa joven que, a pesar de sus escasos recursos, puede lograr resultados excepcionales. Además, identificamos que estas necesitan un tipo de gestión que se adapte a los constantes cambios y a la incertidumbre a la que están expuestas por ser modelos de negocio innovadores.

Cabe recalcar que el objetivo principal de las startups no es únicamente generar rentabilidad, sino también, crear un negocio sostenible a través de métodos originales que pueden llegar a cambiar la industria en la que se encuentran. Debido a que el concepto aún se encuentra en formación, puede ser confundido con emprendimientos o emprendimientos de alto impacto, por ese motivo, en la siguiente sección se explicarán las diferencias entre estos tipos de negocio.

### **3.2. Similitudes y diferencias entre startups, emprendimientos y emprendimientos de alto impacto**

Luego de identificar las características y definiciones de las startups, será necesario comprender mejor qué es lo que las diferencia y las hace similares a los emprendimientos y a los emprendimientos de alto impacto. Un punto diferencial que hemos identificado es que los emprendimientos no necesariamente tienen que ser innovadores ni tener alta escalabilidad como las startups. A continuación, se detalla más acerca de las diferencias y similitudes entre estas organizaciones.

Sobre los emprendedores, Westhead y Wright (2013) mencionan que son agentes vitales de la innovación y su accionar conlleva a la creación de nuevas firmas, que pueden ser transformadas para explotar beneficios sociales y económicos; para los mencionados autores, los emprendedores llevan a emprendimientos ya que ellos quieren explotar una oportunidad de negocio o generar una.

Acerca de los emprendimientos de alto impacto, estos son “iniciativas empresariales impulsadas por equipos emprendedores que identifican una oportunidad de negocio con alto potencial de crecimiento, a escala regional o global” (Banco de Desarrollo de América Latina [CAF], 2014, p.13). Asimismo, el BID (2008 citado en CAF 2014), explica que este tipo de emprendimientos logra alcanzar ventas de al menos \$100,000 en el primer año, exhiben tasas de crecimiento anual de al menos 35% y cuentan con un alto grado de diferenciación e innovación.

---

<sup>5</sup> Cuando el crecimiento de ingresos es mayor al crecimiento en costos totales (“¿Qué es una empresa startup? ¿Cómo iniciarla?”, 2013).

Consideramos que esta data puede variar de acuerdo al país.

Como hemos podido apreciar en este apartado, los conceptos tienen similitudes y diferencias. Las startups y los emprendimientos de alto impacto, buscan innovar y mejorar la industria en la que se desarrollan; en cambio, en los emprendimientos, el factor de innovación no es esencial ya que la prioridad de estos es generar ingresos de alguna manera.

Como conclusión, hemos determinado cinco factores importantes que ayudan a apreciar los contrastes entre estas organizaciones: innovación, tecnología, escalabilidad, financiamiento y espacios donde se desarrollan. Estos factores se han detallado en la Tabla 2.

**Tabla 2: Diferencias entre startups, emprendimientos y emprendimientos de alto impacto**

	<b>Innovación</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Escalabilidad</b>	<b>Capital</b>	<b>Espacios donde se desarrollan</b>
<b>Startup</b>	Buscan innovar	Casi siempre usan tecnología avanzada	Alto potencial	Mayormente capital externo	Múltiples espacios
<b>Emprendimiento</b>	No necesariamente buscan innovar	No necesariamente usan tecnología avanzada	Depende del producto que vendan o el servicio que brinden	Mayormente capital del propio emprendedor	Múltiples espacios
<b>Emprendimiento de alto impacto</b>	Alto grado	No necesariamente de base tecnológica	Tasas anuales de al menos 35% de escalabilidad	Mayormente capital externo	Múltiples espacios

Adaptado de: ¿Qué es una empresa startup? ¿Cómo iniciarla? (2013), CAF (2014), Westhead y Wright (2013), INEI (2016).

En base a nuestro entendimiento, el atractivo de las startups es el uso constante de la innovación, en el caso de los emprendimientos de alto impacto, estos explotan este elemento, y por parte de los emprendimientos convencionales, esta característica no necesariamente se encuentra ya que no se busca utilizar este recurso como modelo de negocio.

Con respecto al factor tecnología, la mayoría de startups generan innovación usando recursos tecnológicos y digitales, mientras que los emprendimientos y los emprendimientos de alto impacto no necesariamente utilizan tecnología avanzada.



En relación al factor de escalabilidad, una característica de las startups es el alto grado que poseen de este y su potencial de crecimiento, sucede lo mismo con los emprendimientos de alto impacto. En contraste, los emprendimientos no siempre contarán con esta característica ya que dependerá del tipo de producto que vendan o del servicio que brinden.

En cuanto al financiamiento, las startups son patrocinadas a través del capital semilla, inversionistas ángeles y capital de riesgo, explicados en las siguientes secciones del documento, los cuales pueden ser brindados por programas estatales o empresas privadas, sucede lo mismo con los emprendimientos de alto impacto; por su parte, los emprendimientos son financiados por el capital del emprendedor que puede ser propio o prestado.

Con respecto a los espacios donde se desarrollan las startups, los emprendimientos y los emprendimientos de alto impacto pueden surgir en cualquier parte sin requerimientos específicos. Así, consideramos que este factor se consolida como una similitud entre las organizaciones.

Luego de entendido el término startup, sus diferencias y similitudes con otros tipos de organizaciones, buscamos introducir al lector a entender más a profundidad a estas organizaciones. A continuación se describe un modelo de desarrollo de startups en el cual se destacan ciertas características antes mencionadas como la innovación, escalabilidad y el cambio constante al que se enfrentan.

### **3.3. Modelo de desarrollo de startups**

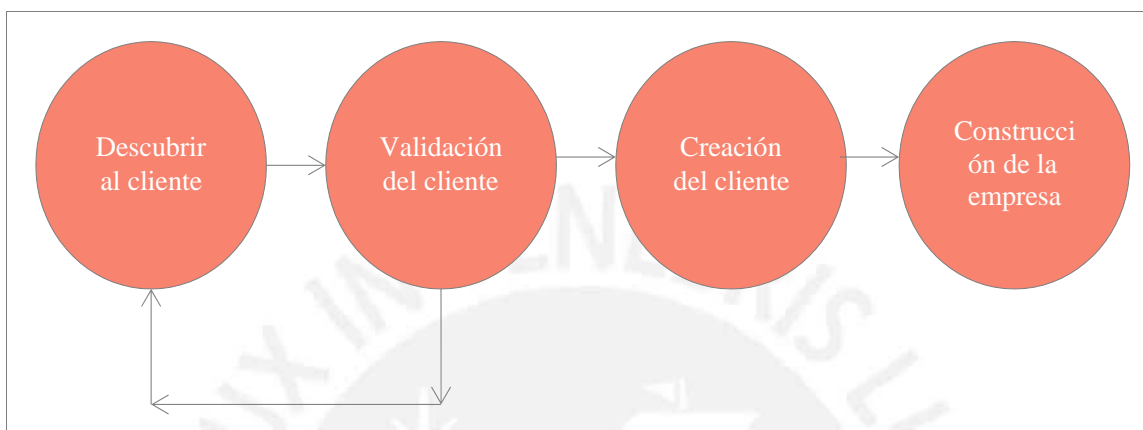
Existen tres modelos que explican el desarrollo de las startups, estos fueron propuestos por Eric Ries (2008), Ash Maurya (2010) (ver Anexo B) y Steve Blank (2006). El primer autor propone el método Lean Startup, este se explica, a través de pasos que permiten a las startups disminuir los errores e incrementar las posibilidades de crecimiento (Eric Ries, 2008). A pesar de que el método brinda una muestra clara de cuál es el proceso por el que una startup pasa antes de consolidarse, la explicación de este actúa como una guía para los emprendedores; es decir, está enfocado a ellos, por esta razón, no se hizo énfasis en este para fines de la investigación.

Por otro lado, la propuesta de Ash Maurya (2010), sí se alinea; sin embargo, para mayor claridad, hemos escogido el modelo de Blank (2006) como referente el cual será explicado a continuación.

Las startups son organizaciones con un proceso de desarrollo distinto al de las empresas convencionales, para Blank (2006), el riesgo más grande de las startups no es el desarrollo de los productos sino el de mercados y clientes; así, las empresas no fallan porque

no tienen un producto sino porque carecen de clientes y un modelo financiero probado. El desarrollo de clientes y mercados adecuado es impredecible, así, antes de encontrarlos habrá múltiples errores; por esta razón, el autor propone un “modelo de desarrollo de clientes”, que consta de cuatro pasos: descubrir al cliente, validación del cliente, creación del cliente y construcción de la empresa (Blank, 2006); los cuales se pueden apreciar en la Figura 4.

**Figura 4: Modelo de desarrollo de clientes**



Adaptado de: Blank (2006).

Según Blank (2006), la clave del desarrollo de clientes no es coleccionar una lista de las características que desea el cliente en el producto/servicio, tampoco es elaborar un focus group; un correcto desarrollo de clientes se logrará siguiendo los pasos propuestos por el autor. De esta manera, luego de que los fundadores y los desarrolladores hayan definido el primer producto, es necesario el equipo de desarrollo de clientes para descubrir si existe demanda y mercado para esa visión (Blank, 2006). Cada uno de los pasos será explicado a continuación.

El primer paso, entendido como descubrir al cliente, se basa en encontrar una demanda potencial para el producto y si esta considera que el problema que resuelve este producto es importante; más aún, este paso permite al emprendedor identificar si la hipótesis sobre el problema, los productos y clientes planteados en el plan de negocio son correctos, para esto, las empresas deben “salir al campo” y olvidarse de las suposiciones (Blank, 2006).

De acuerdo con Blank (2006) el siguiente paso, corresponde a la validación del cliente, el objetivo es construir un mapa de ventas replicable, es decir, elaborar un proceso de venta que haya sido testeado en los primeros clientes, el cual puede ser utilizado posteriormente por el equipo de ventas y marketing; el logro de este paso radica en encontrar un mercado y clientes que reaccionen positivamente al producto.

Si la startup logra verificar su mercado, localizar a sus clientes, testear el valor percibido de su producto, establecer el precio y estrategias de canales de distribución, verificar el ciclo y proceso de ventas; y descubrir que estos clientes permiten un modelo de negocio rentable, podrá ingresar al siguiente paso (Blank, 2006).

Para el referido autor (2006), el tercer paso es el de creación del cliente, que comienza cuando la empresa ya realizó sus ventas iniciales; el objetivo de este es crear demanda y dirigirla a los canales de venta de la empresa a través de una mayor inversión en marketing. Este proceso varía según la startup pues estas se desenvuelven en contextos diferentes, así, algunas ingresan a mercados existentes bien definidos por sus competidores, otras crean nuevos mercados donde no existen ni productos ni empresas; y algunas se encuentran en un punto híbrido de los dos anteriores, re-segmentando el mercado existente como un nuevo ingresante de bajo costo o creando un nicho nuevo (Blank, 2006).

Finalmente para Blank (2006), la construcción de la empresa se basa en la transición de lo informal a lo formal, incluye el aprendizaje, a través de capacitaciones; implementación de un equipo para desarrollo del cliente; el establecimiento de departamentos formales con gerentes de ventas, marketing y desarrollo del negocio; de esta manera, los ejecutivos se enfocan en construir departamentos orientados al cumplimiento de las misiones que buscan explotar el éxito del mercado inicial de la empresa.

### **3.4. Etapas y esquema teórico de crecimiento de startups**

En este acápite se exponen las etapas de crecimiento propuestas por la OCDE (2013); también se explica el esquema teórico elaborado para el análisis de las startups estudiadas.

#### **3.4.1. Etapas de crecimiento para startups**

El Consejo Privado de Competitividad [CPC] (2016) que basó su texto en la OCDE, expone las cuatro etapas de crecimiento de las startups: gestación, nacimiento, desarrollo y expansión. La primera etapa es la de gestación

Se refiere al momento previo a la comercialización, cuando el emprendimiento ya dispone de un producto con diferencial de mercado, validación comercial (a partir de primeras ventas, co-desarrollo con un cliente potencial o atracción de usuarios), equipo de trabajo y potencial de crecimiento (Consejo Privado de Competitividad [CPC], 2016, p. 188).

Las siguientes etapas son las de nacimiento y desarrollo, en estas se encuentran las “empresas que ya han empezado a comercializar sus productos” (CPC, 2016, p. 188). Finalmente, en las etapas de desarrollo y expansión, existen “empresas con cartera de clientes y

productos con validación comercial” (CPC, 2006, p. 188). Según lo expuesto líneas arriba, las etapas no se encuentran claramente marcadas, por esta razón, estas son agrupadas para ser descritas y explicadas.

Será fundamental explicar la propuesta de la OCDE junto con el modelo de Churchill y Lewis (1983) previamente expuesto. Consideramos que a partir de las etapas propuestas por la OCDE y las variables desarrolladas por los autores, se logrará explicar de mejor forma el crecimiento de las startups estudiadas, asimismo, no existe un modelo de crecimiento dedicado específicamente a startups.

Esta elaboración se realizó puesto que las variables nos permiten resaltar las diferencias entre las startups y las empresas convencionales, de la misma manera, la propuesta de la OCDE incluye las primeras etapas de la formación de una startup, las cuales son omitidas por modelos más clásicos.

### 3.4.2. Esquema teórico de crecimiento de startups

Se ha elaborado un esquema que recoge las variables de crecimiento del modelo de Churchill y Lewis (1983) y las etapas propuestas por la OCDE (2016) que se explican a través de características identificadas de las startups estudiadas<sup>6</sup>. Este nuevo esquema puede ser observado en la Tabla 3 a continuación:

**Tabla 3. Esquema teórico elaborado a partir de las variables de Churchill y Lewis y etapas de la OCDE**

	<b>Gestación</b>	<b>Nacimiento</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Expansión</b>
<b>Estilo de gestión</b>	Supervisión directa	Supervisión directa	Supervisión supervisada	Supervisión supervisada
<b>Organización</b>	1 nivel	2 niveles	3 niveles	3 niveles a más
<b>Extensión de los sistemas formales</b>	Mínima a inexistente	Mínima	En desarrollo	Maduración
<b>Estrategia principal</b>	Existir	Sobrevivir	Despegar	Escalar
<b>Negocio y dueño</b>	Solo fundadores conforman el negocio	Fundadores involucrados en las decisiones del día a día	Fundadores delega(n) decisión(es) del día a día	Fundadores delega(n) decisión(es) del día a día

En la etapa de la gestación, la relación entre los fundadores y el negocio es estrecha puesto que son los únicos que lo conforman, por lo tanto, se encargan de realizar todas las

<sup>6</sup> Esquema teórico elaborado para entender el crecimiento de, únicamente, las startups del caso de estudio.

operaciones, manteniendo de esta manera, una supervisión directa; por este motivo la organización solo cuenta con un nivel. Asimismo, la estrategia principal de la startup en esta etapa es existir, es decir, validar su modelo de negocio. Adicionalmente, los sistemas formales referidos a la automatización de procesos y diseño de planes estratégicos u operativos es mínimo.

En la etapa de nacimiento, la startup está conformada también por personas externas al equipo fundador, es decir, la organización se constituye por dos niveles. A pesar de esto, los fundadores aún se encuentran involucrados en las decisiones diarias del negocio, así, se establece una supervisión directa. Los sistemas formales son mínimos, es decir, se establecen planes estratégicos y operativos pero aún son muy cambiantes ya que el modelo de negocio debe adaptarse a las necesidades de los clientes; la estrategia principal es sobrevivir, la empresa ya se encuentra en el mercado pero aún de forma incipiente.

En la etapa de desarrollo, el estilo de gestión es de supervisión supervisada, esto implica a más personas externas que en la etapa de nacimiento, lo cual genera posibilidades de puestos intermedios entre el equipo que se ocupa de las actividades del día a día y los fundadores, de esta manera existirán por lo menos tres niveles; el dueño y/o fundador delega las decisiones del día a día; sin embargo, aún es partícipe de las decisiones estratégicas y de mayor envergadura.

Los sistemas formales comienzan a desarrollarse pues las actividades se vuelven más complejas, es importante aclarar que aún son cambiantes porque estos se adaptan constantemente al mercado, de la misma manera, los planes estratégicos no son determinantes ni duraderos, tal como en la etapa anterior; prevalece una visión estratégica. También, la estrategia principal es despegar, este es el primer paso para que la empresa comience a escalar.

Finalmente, en la etapa de expansión, se mantiene una supervisión supervisada por parte de los fundadores puesto que delega las decisiones diarias operativas a los colaboradores, manteniéndose involucrado en las decisiones estratégicas. En esta etapa, las organizaciones cuentan con tres niveles o más de colaboradores ya sea el equipo encargado de las actividades del día a día o coordinadores. Los sistemas formales comienzan a madurar y la estrategia principal es escalar, porque son las startups que actualmente están enfocando sus esfuerzos en crecer a gran escala, principalmente en el mercado extranjero.

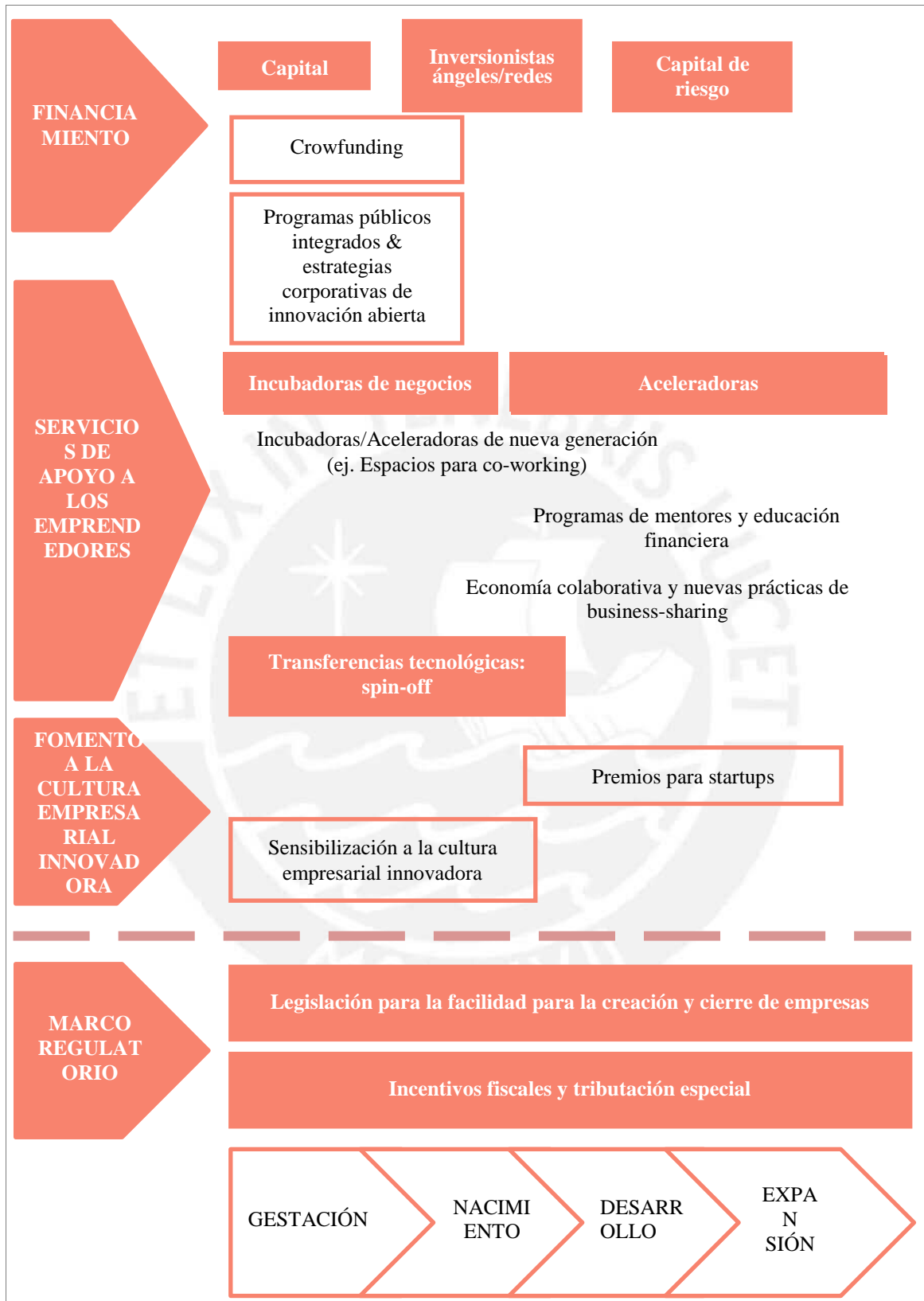
### 3.5. Instrumentos de apoyo directo en startups

De manera complementaria, la OCDE plantea un abanico de instrumentos de apoyo directo para las startups. En el año 2013, estos instrumentos fueron presentados de forma más simple pues el ecosistema emprendedor no se encontraba tan desarrollado, sin embargo, al 2015, estos han evolucionado y se han adaptado al clima cambiante de los nuevos emprendimientos (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE], 2016).

De esta manera, se incluyen nuevas tendencias de financiamiento, servicios de apoyo y un instrumento adicional basado en el fomento de la cultura empresarial. A continuación, en la Figura 5 se muestran los instrumentos para el año 2015 en Latinoamérica. Cada uno de ellos será explicado detalladamente en los párrafos posteriores



**Figura 5: Taxonomía de instrumentos de apoyo directo al emprendimiento innovador**



Adaptado de: OCDE (2016).

El primer instrumento de apoyo directo es el de financiamiento externo, el cual cumple parte esencial del crecimiento de las startups. Así, Berger, Cowan y Frame (2011 citado en Klacmer, Hovat & Lalic 2014) refieren que obtener estos fondos para el lanzamiento o expansión es uno de los obstáculos más grandes que los emprendedores enfrentan. El financiamiento aparece en el mapa en distintas formas, a través del capital semilla, crowdfunding, inversionistas ángeles y capital de riesgo, y en función a la fase en la que se encuentra la empresa (OCDE, 2016). De esta manera, para la primera etapa de gestación, será necesario el capital semilla.

El capital semilla es proporcionado por los inversionistas en la etapa inicial de las startups. Bajo esta premisa, será necesario, al menos, que los emprendedores cuenten con un producto o servicio novedoso, que incorpore alguna nueva aplicación y que aún no se encuentre en el mercado; además, que la propuesta tenga posibilidad de crecimiento, lo cual atraerá a los inversionistas (Ayala, 2010).

Una vez utilizado el capital semilla, se sabe que el periodo para que una startup madure es elevado y variable pues las startups suelen tardar en generar beneficios, esto depende del sector y el contexto económico en el que se encuentre (Ombuena y Romeu, 2015). Este, debe complementarse con otro tipo de inversiones a lo largo del proceso de expansión y crecimiento de la startup (Ombuena y Romeu, 2015).

Se ha identificado que el origen del capital semilla puede ser múltiple; en primer lugar, puede provenir de inversionistas quienes deciden adquirir cierto porcentaje de participación de las empresas, esto dependerá de las necesidades financieras para el crecimiento de esta y la disposición del emprendedor de ceder parte de su startup (Dureux, 2016). Para que estos inversionistas elijan en qué empresa invertir, se evalúa el potencial de crecimiento pues estos buscan un retorno (2up Seed Capital, 2017).

Un segundo origen es el del Estado, el cual crea concursos para que las startups tengan acceso a ellas. De este fondo, no será requerido un retorno, además, las actividades que pueden financiarse son consultoría, asesorías, validación de modelo del negocio, estudios de mercado, focus groups, entre otros gastos vinculados al negocio (StartUp Perú, 2017). Finalmente, en los últimos años, se ha implementado el uso del crowdfunding, como método para obtener fondos de capital semilla (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], 2015).

Sobre el crowdfunding, es una herramienta que se utiliza vía internet para adquirir capital proveniente de un gran número de personas que desean contribuir al éxito de algún proyecto específico (Metrejean & McKay, 2015). Estos pueden ser de dos tipos: de acciones o de donaciones. En el primero, se venden valores o acciones de las startups o proyectos a los



inversionistas, en el segundo, participan individuos, agrupaciones u organizaciones sin fines de lucro los cuales buscan obtener dinero para cualquier fin (Vien, 2015).

Existen otras herramientas de financiamiento tales como las inversiones ángeles y el capital de riesgo, ambos facilitan a las empresas la entrada al mercado de capitales (OCDE, 2013). Los inversionistas ángeles, al igual que el capital de riesgo, agregan valor financiero a las startups, por lo tanto, ambos deberán ser considerados como complementos y no opuestos. Además, son difíciles de categorizar puesto que poseen mayores similitudes que diferencias (Mott, 2016). A continuación, en la Tabla 4, se resumen las diferencias y similitudes entre los tres términos antes mencionados.

**Tabla 4: Diferencias y similitudes entre capital semilla, inversionistas ángeles y capital de riesgo**

Principales factores	Capital Semilla	Inversionistas ángeles	Capital de riesgo
<b>Etapa de crecimiento</b>	Gestación	Nacimiento	Desarrollo y expansión
<b>Origen de fondos</b>	Fondos propios, a través de programas del Estado o crowdfunding	Fondos propios	Fondos ajenos (instituciones tales como fondos de pensiones, entre otros)
<b>Monto de financiamiento</b>	De acuerdo a la estrategia y al origen del fondo.	Bajas sumas de dinero	Altas sumas de dinero
<b>Retorno</b>	Financiero/ sin retorno (depende del origen de los fondos)	Financiero y no financiero	Financiero a corto plazo
<b>Nivel de riesgo</b>	Mayor riesgo por alta incertidumbre al iniciar la startup	Mayor riesgo por alta incertidumbre al iniciar la startup	Menos riesgoso porque startup ya se encuentra consolidada
<b>Participación</b>	Compra de participaciones/ Administración, acompañamiento y asesoría	Administración, acompañamiento y asesoría	Administración, acompañamiento y asesoría.

Adaptado de: OCDE (2016), Ayala (2016), BBVA (2015), 2up Seed (2017), Ombuena & Romeu (2015), Mott (2016), Hsu, Haynie, Simmons y McKelvie (2014), Fracica, Matiz, Hernández y Mogollón (2011).

Otro instrumento del financiamiento, el cual también es considerado como servicios de apoyo a los emprendedores, se da a través de programas públicos integrados, los cuales se enfocan en las startups innovadoras, que pueden provenir de gobiernos nacionales, universidades, centros de investigación, gobiernos locales, entre otros (OCDE, 2016). También

se han desarrollado estrategias corporativas de innovación abiertas; de esta manera, el sector privado amplía su rol, actuando como fuente de financiamiento y apoyo a los emprendedores (OCDE, 2016).

Dentro de los servicios de apoyo para los emprendedores se encuentran las incubadoras y aceleradoras, programas de mentores y educación financiera; economía colaborativa<sup>7</sup>, capacitación empresarial y spin-offs. Respecto a las incubadoras, Stagars (2015) explica que estas ofrecen oficinas e inmuebles junto con otros servicios de soporte empresarial; los recursos brindados abarcan el apoyo en gestión básica, red de contactos, gestión financiera y de contabilidad, acceso a préstamos bancarios, fondos de préstamos y programas de garantía, conexión con partners estratégicos, acceso a inversionistas ángeles y capital de riesgo, mentores, entre otros.

En cuanto a las aceleradoras son consideradas como la versión lucrativa de las incubadoras. Es decir, además de ofrecer capital a las startups, también brindan espacios, contactos y mentoring<sup>8</sup> (Wise & Valliere, 2014). Algunas de las características de las aceleradoras para Miller & Bound (2011 citado en Stagars 2015) son que su proceso de aplicación está disponible para todos pero se concursa por el acceso a ellas, ofrecen una inversión de capital semilla -y otros tipos de apoyo- a cambio de que la startup corresponda con ellos.

Este apoyo, otorgado a través de las aceleradoras, tiene un límite de tiempo, este ronda los 90 días; además, para Miller & Bound (2011 citado en Stagars 2015), el modelo de negocio de las aceleradoras consiste en generar retorno de las inversiones tal como lo vienen haciendo los capitales de riesgo; es decir, no están relacionadas a programas gratuitos del Estado.

Con respecto a las incubadoras desde el año 2015, fueron sustituidas por unas más ágiles y menos costosas (OCDE, 2016); es decir, incubadoras de nueva generación, las cuales se caracterizan por brindar espacios de co-working. Según Spreitzer, Bacevice & Garrett (s.f. citado en Sean 2016), participantes del Harvard Business Review, el co-working es definido como aquel espacio de trabajo basado en “membresías” donde diversos grupos trabajan en conjunto para un objetivo o proyecto específico.

Para Co-working.com (s.f. citado en Capdevila 2015) este fenómeno es una comunidad global de personas, ya sean trabajadores independientes o con flexibilidad de tiempo, quienes

---

<sup>7</sup> Se trata de compañías que no prestan servicios subyacentes, es decir, los bienes o los servicios de los que disfrutaran los usuarios no son de su propiedad (García, 2017).

<sup>8</sup> Término referido a la transferencia de aprendizaje y conocimientos (Masalimova, Sadovaya & Flores, 2016).

colaboran en un espacio de trabajo; de esta manera, ellos interactúan y se brindan apoyo mutuo. En conclusión, sobre las incubadoras, entendemos que, en base al contexto actual, es un espacio donde profesionales independientes comparten conocimientos y experiencias para ser transmitidas a la comunidad con el fin de desarrollar y apoyar a emprendedores de las startups.

Otro instrumento de apoyo a los emprendedores se da a través de las spin-off. Estas son Empresas de Base Tecnológica (EBT) que basan sus actividades en la transferencia tecnológica; así las spin-off utilizan tecnología pero orientada a investigaciones que pueden ponerse en práctica en industrias diversas; en cuanto al financiamiento, las spin-offs académicas son financiadas por la institución que las desarrolla, surgen en universidades o instituciones especializadas; las spin-offs corporativas son financiadas por la empresa de las que parten y se desarrollan al interior de la misma (Festel, 2012).

Por otro lado, los instrumentos se han enriquecido con los avances de la economía colaborativa y de la evolución del contexto. Surgen nuevas prácticas de innovación abierta<sup>9</sup> e interacción entre negocios (OCDE, 2016). Además, se crearon programas de mentores y educación financiera, promovidos por redes de empresarios, los cuales se consolidan como instrumentos más ágiles, eficaces y menos costosos que las incubadoras tradicionales (OCDE, 2016).

Como parte del abanico se reconoce la importancia de un tercer conjunto de instrumentos basados en el fomento de la cultura empresarial innovadora. De esta manera, en las etapas de gestación y nacimiento, se dan iniciativas enfocadas en la sensibilización de esta cultura (OCDE, 2016). Posteriormente, en las fases de desarrollo y expansión, se crean premios para las startups; en el contexto peruano se encuentra StartUp Perú, entre otros, promovido por PRODUCE.

Respecto al marco regulatorio, será necesario un marco legal adecuado -más simple- para la creación, expansión y cierre de empresas. Asimismo, durante las fases de gestación y nacimiento, serán indispensables los incentivos legales y una tributación especial. Esto a causa de las constantes barreras legales y el desconocimiento en gestión empresarial de los innovadores e investigadores (OCDE, 2013). Así, América Latina tiene como gran desafío simplificar trámites y crear un ambiente idóneo y más dinámico de negocio (OCDE, 2016).

Los instrumentos mencionados en esta sección son elementos provenientes de fuentes externas a las startups que son dirigidos únicamente a estas y que pueden apoyar su crecimiento.

---

<sup>9</sup> Acciones diversas que apoyan la creación de empresas de base tecnológica como parte de su estrategia de innovación (OCDE, 2016).

Todos estos instrumentos varían en función al contexto de cada país dándose en diferentes grados, e incluso, en ciertos países, estos instrumentos pueden ser nulos.



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se expone el marco contextual el cual consideramos que permite ubicar el fenómeno de las startups en el contexto peruano. Este capítulo contiene información sobre las startups en América Latina y en el Perú, asimismo, se realiza un análisis sobre cada una de las startups estudiadas.

### 1. Startups en América Latina

Con respecto a las startups en el mundo, se ha identificado que la mayor cantidad de estas se encuentran en Europa y Estados Unidos (Safar, 2016). Asimismo, América Latina ha empezado a desarrollar iniciativas que promueven el fomento de esta nueva forma de innovación y emprendimiento.

Uno de los países que destaca en cuanto a su intención de emprendimiento innovador es Colombia, que cuenta con una mayor proporción de empresarios establecidos. Este cuenta con un porcentaje de 8.1% de empresarios establecidos, superando a Chile (7.8%), Uruguay (5%) y México (4.7%) (Montoya, 2015). En el 2012, el Estado colombiano creó 18 nuevos instrumentos de financiamiento, apoyó el crecimiento de incubadoras y promovió aproximadamente 50 grupos de investigación de transferencia tecnológica, hoy conocidos como spin-offs. Asimismo, anima a las mypes a descubrir nuevas formas de innovación (RIPE, 2014). Lo anterior, impulsó el ecosistema favorable que este país posee actualmente, lo cual lo convierte en uno de los líderes de la región.

Según el informe más reciente de la OCDE, Brasil es el país que más startups tiene, seguido por México (OCDE, 2016). Esto se fundamenta en las metas del Plan Mayor de Brasil 2011, el cual se basó en “subir el gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) de las empresas de 0,59% a 0,9% en 2014; aumentar el valor agregado nacional; incrementar la industria intensiva en conocimiento de 30,1% a 31,5% y el número de Pymes innovadoras” (RIPE, 2014). Además, como parte de estas iniciativas, el Estado busca crear un ambiente más amigable para los emprendedores en materia de regulación, financiamiento, entre otros. También, el programa StartUp Brasil, creado en el 2013 el cual otorga US\$90 mil anuales para apoyo, además de Inovativa Brasil (RIPE, 2014).

Finalmente Chile, se ha consolidado como el “hub”<sup>10</sup> emprendedor de Latinoamérica y primer impulsador de Startup Chile, programa que fue implementado posteriormente en otros países como Brasil y Perú. Este impulsó la creación de aproximadamente 1,000 startups, dentro

---

<sup>10</sup> Punto en donde se encuentra la mayor cantidad de actividad (Cambridge Dictionary, 2017).

de las cuales se encuentra “un unicornio (startup con valoración superior a un 1,000 millones de dólares), cuatro centauros (valorada entre 100 millones de dólares y 1,000 millones), y 31 "little-ponies" (entre 10 y 100 millones de dólares)” (Granados, 2016).

De esta manera, Latinoamérica busca convertirse en un ecosistema amigable para los nuevos y actuales emprendimientos; cada uno de estos países ha desarrollado un plan con distintos enfoques. Así, “Colombia tiene como estrategia ser un ‘hub’ de inversiones de Latinoamérica; Perú está fortaleciendo el ecosistema universitario; Chile está apostando por dar mayor solidez a sus programas; mientras que Argentina está potenciando su “tradición” emprendedora, donde ya ha tenido éxitos como MercadoLibre o Patagon” (RIPE, 2014).

En la sección de anexos se puede observar el desarrollo de los instrumentos de apoyo directo de los países mencionados, incluyendo al Perú, donde se observa el rezago que este ha mostrado en comparación con los otros países de América Latina (ver Anexo C). A continuación se precisará acerca del contexto de startups en el Perú.

## 2. Startups en el Perú

El Perú, en comparación con los países de la región antes mencionados, se encuentra rezagado (OCDE, 2013). Sin embargo, a finales del 2012, el Estado peruano, inspirado por StartUp Chile, impulsó el programa StartUp Perú el cual actualmente ha apoyado a cinco generaciones de emprendedores (StartUp Perú, 2017). Además de StartUp Perú, en el país se cuenta con otros programas importantes como Lima Valley y Startup Academy (RIPE, 2014).

“StartUp (Perú) es el primer programa público que apuesta por apoyar la creatividad e innovación de cara al mercado. Se trata de un fondo que premia las ideas innovadoras de nuevos emprendimientos, de peruanos que se atreven a hacer empresas basadas en la innovación” (“Gobierno destinará S/. 64 millones para financiar incubadoras”, 2014). El impulsor de esta idea, Piero Ghezzi explicó en el año 2014:

[...] para el despegue de estos emprendimientos es importante, además del financiamiento, fomentar incubadoras de negocios que generen el ambiente para tener empresas inteligentes, sostenibles y con altos niveles de trabajos en red, con servicios de entrenamiento, soporte financiero y legal, de marketing e intermediación con otras empresas (“Gobierno destinará S/. 64 millones para financiar incubadoras”, 2014).

Durante la primera generación de este concurso el Estado invirtió S/ 4 millones que fueron destinados a veintitrés emprendimientos y a cuatro incubadoras de negocio, el FINCyT es el principal ejecutor de estos fondos para la innovación (“Gobierno destinará S/. 64 millones para financiar incubadoras”, 2014). En el año 2017, se han inscrito 25% más proyectos que en el

año anterior; además, el concurso se ha descentralizado por primera vez.

Marilia Montesinos, encargada de la implementación del programa de StartUp Perú, comentó que recibieron postulaciones de las 25 regiones del Perú (comunicación personal, 23 de junio, 2017), no solo Lima sino también Arequipa, La Libertad y Piura fueron las provincias que tuvieron mayor cantidad de proyectos presentados (“Tres de cada diez vehículos en Perú”, 2017), este se manifiesta como un indicador del aumento y la expansión de estas iniciativas en todo el país. La entrevistada (comunicación personal, 23 de junio, 2017) menciona que en la quinta generación se presentaron 2,000 startups, de las cuales, 700 se registraron correctamente y 106 fueron las premiadas.

Otra iniciativa pública es la del CONCYTEC que también fomenta la creación de startups de investigación científica; asimismo, tiene un programa de beneficios tributarios que permite deducir el impuesto a la renta de las empresas y centros especializados que inviertan en investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación [CONCYTEC], 2014).

Asimismo, la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) introdujo en el año 2016 el fomento a las startups, al capital de riesgo y la inclusión financiera en las empresas (“Textos escolares representan hasta el 80% del gasto”, 2016). Al respecto, Julio Vela, Coordinador de CIDE PUCP (comunicación personal, 22 de junio, 2017) señala que al año 2017 existen más espacios de co-work que antes no existían, así como redes de inversionistas ángeles, algunas financiadas por el Estado; existe también una asociación de incubadoras de empresas que brinda un espacio en donde todos los participantes del medio de las startups pueden aliarse y fortalecer vínculos en los eventos organizados.

Por otro lado, Raúl Diez Canseco, en una entrevista brindada a la revista Ganamás, indicó que el gobierno peruano necesita tomar acciones para que el ecosistema emprendedor perdure a pesar del cambio de gobierno (Ganamás, 2016); un ecosistema emprendedor es entendido como el contexto en el que se desenvuelven las startups (ver Anexo D). Diez Canseco mencionó también el énfasis que debe ponerse en los jóvenes en etapa universitaria pues estos son los más empeñosos en emprender; por el lado de la red de mentorías que brinda el Estado, el empresario considera ideal que, a pesar de los cambios de gobierno, se debería continuar invirtiendo en educación pues este es un resultado que se ve a largo plazo (Ganamás, 2016).

“El emprendedor peruano requiere de un entorno que estimule el desarrollo de su emprendimiento. A este entorno se le conoce como Ecosistema Emprendedor” (Ganamás, 2016, p.31), el cual, es un punto relevante a tratar pues permite el surgimiento de startups que sean sostenibles, escalables y que tengan un gran impacto en el país. Así en la Tabla 5 se exponen

perspectivas de emprendedores peruanos obtenidas de la Revista Ganamás (2016) acerca del ecosistema nacional.

**Tabla 5: Perspectivas acerca del ecosistema emprendedor peruano**

ASPECTOS POSITIVOS	DESAFÍOS
Emprendimiento por convicción	Dificultad por convertir emprendimientos en negocios escalables
Plataformas por parte del Estado que permiten el desarrollo del emprendimiento	Desconocimiento de los programas del Estado que brindan financiamiento
La aparición de más incubadoras y aceleradoras	Dificultad para atraer capital humano
Apoyo de universidades	Marco jurídico y tributario poco amigable
Apoyo descentralizado	Cultura del consumidor peruano
	Temas burocráticos

Adaptado de: Ganamás (2016).

Como se puede apreciar en la tabla previa, según los emprendedores entrevistados, existen más desafíos que aspectos positivos. Los principales aspectos positivos que estos emprendedores recalcan son el reciente apoyo del Estado y entidades privadas, sin embargo, estos refieren que este apoyo podría ser mucho mayor (Ganamás, 2016). Asimismo, se menciona que actualmente se están generando más emprendimientos por convicción que por necesidad, según los entrevistados, estos emprendimientos toman más en cuenta aspectos como la pasión, el conocimiento y el compromiso sincero; lo que podría tener un efecto en la sostenibilidad de las startups (Ganamás, 2016).

Los actores de apoyo que se han creado en diversas universidades y protagonizan parte importante del ecosistema peruano de emprendimiento son por ejemplo la Universidad del Pacífico (UP), a través de su Centro de Emprendimiento e Innovación (Emprende UP); la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) a través de CIDE PUCP; y otras universidades como la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) que poseen sus propias incubadoras y/o aceleradoras, muchas de estas se encuentran agrupadas en el portal Perú Incuba (Ganamás, 2016). Existe también la incubadora del Grupo Romero, PQS, que en el año 2017 presentó sus primeros proyectos a StartUp Perú (Taípe, 2016)

Las incubadoras más destacadas del ecosistema peruano se caracterizan por brindar



asesorías y herramientas necesarias para perfeccionar las ideas de negocio, así como espacios y redes de contactos e inversionistas ángeles para las primeras etapas del negocio, algunas de estas son Emprende UP, CIDE PUCP, San Marcos 1551 y BioIncuba.

Una de las aceleradoras más representativas en el país es Wayra de Telefónica (“Produce invirtió más de S/ 8 millones en emprendimientos innovadores”, 2016). Esta ha impulsado a importantes iniciativas como Cinepapaya<sup>11</sup>, que al año 2015, estuvo valorizada en \$9 millones y se encuentra vinculado a compañías como Google y Mobile<sup>12</sup> (“La historia de Cinepapaya”, 2015). Asimismo, existe otra aceleradora importante la cual ha sido promovida por la Universidad de Ingeniería y Tecnología, UTEC Venture (UTEC Venture, 2017).

Por el lado del financiamiento existen instituciones internacionales presentes en el país que brindan apoyo a los mejores proyectos empresariales, este es el caso de Endeavor que es una organización sin fines de lucro que apoya a emprendedores de alto impacto a través de acceso a talento, mercados y financiamiento (Endeavor, 2017), que inició operaciones en Perú en el año 2014 y está interesada en ideas de negocio que tengan mucha escalabilidad y gran impacto (Ganamás, 2016).

Otro tipo de organización que apoya a las startups son las municipalidades, según Álvaro Zárate (comunicación personal, 26 de junio, 2017), actualmente, la municipalidad de San Isidro cuenta con Lab SanIsidro (Municipalidad de San Isidro, 2016) espacio de innovación que promueve los emprendimientos tecnológicos; y Miraflores que ha desarrollado el Campus Virtual Emprende Miraflores, una plataforma de cursos online gratuitos que tiene como objetivo brindar oportunidades de aprendizaje a la comunidad de emprendedores y público en general (“Miraflores lanza cursos virtuales gratuitos para emprendedores”, 2016) entre otras.

María Laura Cuya (comunicación personal, 19 de junio, 2017), comenta que es clave la participación de los municipios en el ecosistema emprendedor porque de esta manera puede generarse una forma más ágil de trabajar ya que acerca a los emprendedores a los problemas de la ciudad y facilita el surgimiento de soluciones a los mismos.

Por el lado de los desafíos, que se muestran en la tabla anterior, los emprendedores mencionaron que los principales eran convertir los emprendimientos en negocios rentables y esto principalmente por factores como la falta de conocimiento de los programas de apoyo estatal; la dificultad de atraer capital humano en etapas de formación, ya que los sueldos que se

---

<sup>11</sup> Aplicativo para smartphones y tablets que permite a los usuarios conocer la cartelera de los cines de todo el país (“La historia de Cinepapaya”, 2015).

<sup>12</sup> Empresa global y líder en la industria para el desarrollo de contenido y plataformas de comercio móvil (Mobile, 2017).

les pueden dar a los miembros de una startup no son muy atractivos y la existencia de un marco jurídico y tributario poco amigable para empresas de este tipo (Ganamás, 2016).

Sobre este tema, Julio Vela (comunicación personal, 22 de junio, 2017) considera que no existe en Perú un marco regulatorio que promueva o facilite el crecimiento de startups sin embargo, considera que exceptuando sectores específicos como el de las Fintech<sup>13</sup> y desarrollo de equipos médicos, este marco tampoco impide el crecimiento de este tipo de empresas.

Otro factor que tiene mucha influencia en la rentabilidad y escalabilidad de una startup es el perfil del consumidor peruano (Ganamás, 2016), muchas de las startups actuales se desenvuelven en medios digitales, por ende, la adquisición de sus productos o servicios es a través de internet, en muchas ocasiones el peruano observa con desconfianza este tipo de transacciones, lo que merma la cantidad de ventas de una startup.

De la misma forma, un estudio de campo realizado por Hernández & González (2016) indica las principales opiniones de un grupo de emprendedores dueños de startups de base tecnológica en la ciudad de Lima. Los principales resultados de este estudio arrojan que existe una falta de capacidad para concretar las ideas de negocio así como una carencia en servicios de asesoría, asimismo, los entrevistados por los mencionados autores señalan que deberían existir más eventos de emprendedurismo e hicieron énfasis en la necesidad de recursos humanos especializados y los lentos mecanismos de apoyo institucional (Hernández & González, 2016).

A modo de crítica al ecosistema emprendedor peruano, Alejandro Bernaola, comenta que el mercado peruano es muy pequeño y que existe una falsa escalabilidad; también, asegura que el concepto de startup depende mucho del ecosistema; no podemos comparar el ecosistema peruano con el de Silicon Valley, este es sumamente desarrollado y se puede conseguir inversionistas más fácilmente (comunicación personal, 01 de julio, 2017).

Como se ha venido mencionando, existen múltiples organizaciones que apoyan el crecimiento de las startups en el Perú. Entre ellos, se encuentran los fondos de financiamiento de Innóvate Perú promovidos por PRODUCE, que cuenta con dos fondos importantes estos son: FINCyT y FOMITEC. Sobre el primero, es entregado a sus beneficiarios a través de concursos, entre ellos, el concurso de Fomento de Capital de Riesgo en Emprendimiento Dinámicos y de Alto Impacto, Capital Semilla para Emprendedores Innovadores y el Concurso de Fomento de Capital de Riesgo en Emprendimientos Dinámicos y de Alto Impacto (Innovate Perú, 2017).

El segundo se trata del Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología

---

<sup>13</sup> Empresa que ofrece servicios financieros a través de la tecnología (BBVA, 2015)

(FOMITEC) el cual se presenta al mercado a través de instrumentos y programas específicos. FOMITEC financia cinco instrumentos distintos pero el principal, para el fin de esta investigación es el de emprendimientos dinámicos y de alto impacto; este otorga capital semilla a empresas jóvenes para lanzar y consolidar el producto o servicio propuesto y se presenta a través del programa de StartUp Perú (Innovate Perú, 2017).

Si bien todos estos organismos apoyan el progreso del ecosistema emprendedor peruano, esto es sólo un inicio y aún quedan muchas oportunidades de desarrollo del mismo. A continuación, se explicará cada una de las startups seleccionadas como sujeto de estudio de esta investigación.

### **3. Startups seleccionadas**

Las startups seleccionadas se desarrollan en ámbitos muy diferentes. Por tal motivo, se detallará un poco más acerca de cada una de estas y la industria en la que se desenvuelven. Se ha realizado un análisis FODA, el cual puede ser observado gráficamente en la sección de anexos (ver Anexo E); además, se elaboró un análisis de las industrias en las que se desenvuelven cada una de las startups (ver Anexo F).

#### **3.1. Comparabien**

El modelo de negocio de esta startup es brindar una plataforma en donde los usuarios puedan comparar diversos productos ya sean financieros, seguros (de vida, accidentes o vehiculares) o de telecomunicaciones; así, crean una base de datos con información relevante de los usuarios para ofrecerla a las entidades como bancos o aseguradoras, quienes son sus principales clientes (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Alfredo Ramírez (comunicación personal, 26 de mayo, 2017), fundador de esta startup, trajo la idea de “sites de comparación” de Inglaterra, en donde ya eran bastante utilizadas por el año 2009, el proceso de prueba y prototipado en Perú fue desde el año 2010 al 2012; Comparabien consiguió su primer financiamiento a través del concurso StartUp Perú.

Se identificó que la principal fortaleza de Comparabien radica en la experiencia laboral y académica con la que cuenta Alfredo Ramírez, su CEO y fundador, esto ayudó a la consolidación de la startup y a la expansión de esta a otros mercados latinoamericanos como México y Colombia lo que le permitió ampliar su red de contactos; también se considera como fortaleza el desarrollo de su propia tecnología porque, esto hace que no dependan de un desarrollador externo que cobre una tarifa muchas veces costosa (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Como principal debilidad se identificó el bajo poder de negociación que tiene la startup

con sus clientes ya que estos son grandes bancos y aseguradoras, de esta manera, si estos se pierden, el negocio de la startup se podría ver afectado (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017); ya que su cartera de clientes es concentrada. Asimismo, el modelo de negocio no podría expandirse a países europeos puesto que la idea surgió de una empresa inglesa que se encuentra en todo el continente. También, la reputación de la aplicación depende de la transparencia de información que brinden los clientes como bancos o aseguradoras (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

En cuanto a las oportunidades, existe mayor cantidad de personas con vehículos (“Tres de cada diez vehículos en Perú”, 2017) e interesadas en abrir cuentas bancarias (“Perú, uno de los países con menos usuarios con cuentas bancarias”, 2014), por este motivo, podrían verse atraídos a utilizar los servicios de Comparabien para elegir la mejor opción en cuanto a precios o tasas de interés. Además, aún existe un alto porcentaje de personas que no cuentan con un seguro de salud, situación que abre la oportunidad a la empresa de centrarse en estos nuevos clientes (“Nueve millones de peruanos”, 2015). Adicionalmente, más peruanos cuentan con acceso a internet, de esta manera, Comparabien puede llegar a más personas (Falcón, 2017).

Además, con respecto a las operaciones en Colombia, Comparabien ha realizado alianzas con competidores para acordar ciertas prácticas que beneficien a ambas partes, esto representa una oportunidad ya que pueden existir competidores en otros países que estén de acuerdo en replicar la misma estrategia (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

La principal amenaza identificada en Comparabien es la posibilidad de que sus competidores, como SeguroSimple.com o TasaTop, amplíen su línea de negocios para brindar un servicio más parecido al de la startup estudiada (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Otra amenaza es la alianza entre las aseguradoras y entidades financieras que den como resultado un servicio similar al que ofrece Comparabien, pues poseen los recursos suficientes para crearlos; así como la posible creación de regulaciones que puedan limitar el manejo de los datos personales en startups lo cual afectaría a las operaciones de la startup, de la misma forma, pueden surgir regulaciones que afecten el rubro del negocio. Finalmente, están expuestos a ciberataques con los cuales podrían perder información valiosa de sus usuarios.

### **3.2. Chazki**

Chazki es definida como “una empresa de tecnología” (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017) que dinamiza la logística convencional al reducir los tiempos de espera de los usuarios de comercio electrónico en Lima, ellos utilizan motorizados

para repartir paquetes y los usuarios de Chazki pueden hacer un seguimiento de dónde se encuentra el motorizado en tiempo real.

Chazki se originó como idea de negocio en el año 2014, pasó un año hasta que la startup inició sus operaciones porque los fundadores tardaron entre seis y ocho meses en desarrollar la tecnología que era necesaria para realizar las actividades principales del negocio (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

La principal fortaleza de esta startup es que Gonzalo Begazo, uno de los fundadores, cuenta con amplia experiencia en el mundo de los negocios, quién además, ha otorgado gran exposición a la empresa. Un punto resaltante en Chazki es que desarrollan su propia tecnología, consideramos este aspecto una fortaleza porque, de esta manera, no dependen de desarrolladores externos; una última fortaleza es que su modelo de negocio se basa en economía colaborativa, es decir, necesitan poca cantidad de activos físicos para funcionar (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

En cuanto a las debilidades, se identificó que la calidad del servicio depende de cada motorizado, en el caso de que los motorizados no gestionen de manera adecuada las entregas se podría perjudicar la reputación de Chazki. Además, la startup tiene una alta dependencia del CEO para alcanzar exposición, consideramos que si en algún momento el CEO decide retirarse de la empresa, su exhibición en el mercado podría disminuir. También, debido a la naturaleza del modelo de negocio, este es altamente replicable.

Por otro lado, se identificó una oportunidad en la tendencia positiva del comercio online (Falcón, 2017) el cual permitirá a la startup aumentar su demanda pues trabajan principalmente con este sector. Lo anterior apoyado por la iniciativa de crear una ley que incremente la seguridad de realizar compras por internet (“Piden creación de la ley de comercio electrónico”, 2016). Asimismo, el incremento de circulación de motos (“INEI: Entre setiembre y noviembre se incrementó la venta de vehículos nuevos”, 2016), lo cual permitirá a la startup obtener mayor oferta de motorizados.

De manera complementaria, se reconoció que la mayor amenaza de Chazki es la variedad de competidores que brindan servicios similares como Cabify, Urbaner, Pick-up y Aysen (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017); por tal motivo, identificamos que la barrera de entrada para nuevos competidores es baja. Otra amenaza identificada es la posible regulación por parte del Estado a los motorizados, hecho que podría dificultar sus operaciones de forma temporal; asimismo, están expuestos a ciberataques, es decir, hackers podrían robar información personal de sus clientes lo que dañaría su reputación.

### 3.3. Movivan

Movivan tiene como objetivo, mejorar el sistema de transporte de personas con necesidades de traslado rutinarias, gente que va a trabajar y también a estudiar, principalmente se enfocan en los primeros (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017). Esta startup es “una plataforma que conecta a los pasajeros con necesidades de viajes rutinarios hacia sus oficinas o centros de trabajo con las personas dedicadas al transporte en vehículos minivan” (Rosado, 2017).

Por el lado de las fortalezas, esta startup cuenta con clientes fidelizados gracias al trato cercano que tienen y a la continuidad con la que acceden al servicio, de esta manera, muchos de los nuevos clientes son obtenidos a partir de recomendaciones de otros (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017). Además, el modelo de negocio de Movivan utiliza la economía colaborativa, es decir, necesitan poca cantidad de activos físicos para funcionar, además, cuentan con aliados estratégicos, los cuales son los conductores de vans (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017), quienes acompañarán su crecimiento ya que están alineados a las estrategias de la empresa. También, es el único servicio en el mercado peruano creado para movilización de trabajadores de oficina (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 mayo, 2017).

Con respecto a las debilidades, una de ellas es el personal a tiempo parcial que, en palabras de Alexander Pizarro “ahora que ya estamos operando enfrentamos el problema de la falta de capital humano para que gestionen la empresa, muchos de los que estamos ahora nos encontramos a tiempo parcial y creo que eso influye bastante” (comunicación personal, 24 de mayo, 2017); además, la empresa cuenta con pocos recursos financieros pues solamente cuenta con los aportes de los fundadores.

También, el aplicativo con el que cuentan actualmente no cumple con el objetivo de conectar al usuario con el servicio de manera rápida ya que tarda mucho tiempo en cargar. Asimismo, el nivel logístico necesario para llevar a cabo la actividad principal del negocio es complejo ya que se debe organizar a los usuarios en rutas que se encuentren lo suficientemente cerca para que resulte rentable, lo que representa un especial desafío para Movivan. Finalmente, el modelo de negocio es altamente replicable.

Por el lado de las oportunidades, Movivan cuenta con un mercado objetivo grande que se encuentra insatisfecho con el servicio de transporte actual (Salinas, 2013), también, el transporte público es cada vez más costoso, de esta manera, pueden buscar otras posibilidades de movilizarse. Además, los limeños cuentan con un mayor poder adquisitivo (“BBVA Continental presenta casa de cambio online”, 2017), lo que les permitiría invertir más en

movilidad privada. Asimismo, la posibilidad de que se mejoren la calidad de las pistas reduciría costos a la startup (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017).

Con respecto a las amenazas, existen empresas que brindan servicios similares como Carcool y Ubervan, con los cuales se tienen que diferenciar para no perder mercado (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017). También, factores socioculturales como la inseguridad en Lima pueden afectar las actividades de Movivan, ya sea por desconfianza de los usuarios o porque los vehículos puedan ser robados; asimismo, la informalidad característica del limeño (“Produce invirtió más de S/ 8 millones en emprendimientos innovadores”, 2016) representa una amenaza ya que existe la posibilidad de tomar vehículos “colectivos” por un precio menor.

Otra amenaza identificada son las posibles variaciones en los precios de los combustibles, lo cual afecta a los conductores y por ende, incrementaría las tarifas de Movivan. En el aspecto tecnológico, existe la posibilidad de ser víctimas de ciberataques que roben las bases de datos de información personal con la que trabajan. Como última amenaza, consideramos la posibilidad de que el MTC cree regulaciones para este tipo de servicios, las cuales afecten su funcionamiento, sin embargo estas aún no existen (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017).

### **3.4. Doktuz**

Esta startup tiene como misión “mejorar el acceso de salud para todas las personas” (Doktuz, 2017), su giro de negocio se basa en una plataforma virtual que se llama Doktuz.com donde cualquier paciente, médico o institución puede crear su perfil de manera gratuita, así, funciona como una red social enfocada en la salud.

Daniel Niego, Co-Fundador y Director de Comunicaciones de Doktuz, nos comentó que la empresa ha pasado por varios momentos; la idea partió en el año 2009 por Abraham Abramovitz, CEO y fundador de Doktuz; se constituyó en el año 2013 y, posteriormente la startup dio un giro cuando Alfonso Bedoya se une al equipo de Doktuz con GoAmbu, startup que ganó en la primera generación de StartUp Perú; este ingreso, hace que Doktuz se repotencie y tenga metas más claras (comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

Asimismo, cuentan con Doktuz Center que es una clínica creada por ellos, hoy en día el 90% de los servicios están dedicados a salud ocupacional y el resto a consultas particulares; también cuentan con Salud a Domicilio, esta línea de negocio se basa en brindar servicios médicos directamente a las casas de sus pacientes, con esta ganaron nuevamente StartUp Perú como parte de la quinta generación, previamente, Doktuz ha ganado la segunda generación (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

Una de las fortalezas, es que el CEO de la startup Abraham Abramovitz tiene experiencia en el sector salud, asimismo, la startup cuenta con desarrolladores propios que crean su tecnología, además utilizan economía colaborativa, la que permite conectar a los médicos con los pacientes, de esta manera no necesitan gran cantidad de capital inicial, también cuentan con líneas de negocio variadas como Doktuz Center y Salud a Domicilio las cuales se encuentran ligadas y favorecen el progreso de la startup, Doktuz con la línea de negocio Salud a Domicilio se encuentra en 5 ciudades del Perú y en México (Alfonso Bedoya, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

Por el lado de las debilidades, para su clínica ocupacional, necesitan de un espacio físico que permita su funcionamiento; asimismo, otra debilidad es que la startup depende de las importaciones de aparatos médicos del extranjero lo cual incrementa sus costos y tiempos de espera de estos; una última debilidad refiere a la calidad de su servicio, ya que está en manos de terceros lo cual podría implicar un riesgo para la startup (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

En cuanto a las oportunidades, existe una tendencia a mayor preocupación por los peruanos por su salud, lo cual generaría mayor demanda pues están dispuestos a invertir más en este aspecto (“CCL: Peruanos gastan en promedio US\$ 289 al año”, 2013). Asimismo, debido a la alta exposición con la que cuenta la empresa en el ecosistema emprendedor, habrá mayor interés por parte de los inversores. De la misma manera, la huelga de médicos en el sector público podría incrementar la disposición de utilizar la aplicación ante una emergencia médica (“Hospitales vacíos por la huelga”, 2017). También, la tendencia creciente del comercio online favorecerá el uso de la aplicación para recibir este tipo de servicios (Falcón, 2017).

Con respecto a las amenazas, existen empresas que brindan servicios similares, como la atención a domicilio que ofrece Rímac o Pacífico (comunicación personal, 30 de mayo, 2017); además, la desconfianza de las personas para el servicio digital, ya que muchos están acostumbrados a ir al hospital o clínica en la que se encuentre su historia médica. Además, existe la posibilidad de que las aseguradoras imiten y mejoren la calidad del servicio de atención médica a domicilio. Finalmente, el incremento de presupuesto para mejorar el servicio de salud estatal podría incrementar la afluencia de pacientes en este y reducir los clientes del sector privado (Cluster Salud, 2016).

### **3.5. Saxo YoPublico**

A mayor detalle Saxo Yopublico es una “empresa danesa con sede en Perú que cuenta con más de 8 años de experiencia en la publicación y venta de libros digitales (e-books) en toda Latinoamérica y Dinamarca” (Saxo Yopublico, 2017), su giro del negocio se basa en brindarle



al cliente final, lo que toda la cadena de valor editorial le brinda y guiar al autor desde la creación literaria hasta la publicación del libro y su venta, teniendo también en la parte intermedia la corrección del texto, la edición, el diseño de la portada y el marketing de la obra (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

Giancarlo Mena, CEO de Saxo Yopublico, nos comentó que la empresa ha pasado por varias etapas; iniciaron siendo Download Perú con la cual ganaron el concurso de Wayra, para luego ser Yopublico, con el cual participaron en el concurso de StartUp Perú, fue ahí cuando Carsten Korch, socio de la empresa Saxo de Dinamarca, les compró la startup, es así como nace Saxo Yopublico (comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

En cuanto a las fortalezas según lo manifestado por Giancarlo Mena, es una gran ventaja contar con inversionistas extranjeros, los principales provienen de Saxo de Dinamarca ya antes mencionados; este vínculo les permite tener acceso a una red de mentoría internacional; otra fortaleza, es que tienen la capacidad para publicar los e-books mucho más rápido de lo que se podría hacer con una editorial convencional, esto tarda alrededor de una semana mientras que tradicionalmente puede tardar varios meses y, finalmente, tienen como fortaleza una potencial escalabilidad de su modelo de negocio (comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

Una debilidad identificada en Saxo YoPublico es la dependencia de las decisiones que tiene el CEO de la aceptación de los inversores daneses de Saxo; asimismo, la lejanía de un desarrollador web, quien se encuentra en Dinamarca, lo cual puede limitar la rapidez de respuesta ante los cambios; como última debilidad, partes del modelo de negocio pueden ser replicables (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017). Asimismo, la atención que suceda en el extranjero será operada desde las oficinas de Perú lo cual podría provocar la pérdida de un adecuado control (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

Por el lado externo, una oportunidad es la tendencia a la digitalización de libros educativos. Asimismo, actualmente, existe un amplio número de autores independientes y esta tendencia sigue aumentando (Alianza Internacional de Editores Independientes, s/f). También, se ha registrado un mayor interés en la compra de libros a través de internet (Cámara Peruana del Libro, 2011), lo cual se alinea a la tendencia creciente del comercio online (Falcón, 2017).

Existen amenazas latentes que se centran en aquellas tendencias mundiales que critican los libros electrónicos, ya que afirman que estar por un tiempo prolongado frente a la iluminación de los aparatos digitales aumenta la posibilidad de padecer enfermedades visuales (Minsa: Uso excesivo de tablets y smartphones causa miopía en niños”, 2014). Asimismo, la

creación de nuevas regulaciones que dificulten su trabajo con autores locales independientes (De la Quintana, 2016). También, podría darse la entrada de nuevos competidores locales o extranjeros que disminuyan su cuota de mercado; finalmente, debido a la coyuntura actual, la creación de medidas ambientales que limiten el uso de papel, puesto que Saxo YoPublico también brinda el servicio de impresiones (Giancarlo Mena, 22 de mayo, 2017).

### **3.6. Café Compadre**

Café Compadre es una empresa con fin social la cual empodera a los caficultores de la Selva Central, específicamente de Satipo; para esto, proporciona el uso de un tostador tecnológico que funciona a través de energía solar; así, esta empresa compra el café tostado por cada caficultor, lo empaqueta y comercializa; esta dinámica permite a los productores de café aumentar sus ingresos en 70%, asimismo, reducen su huella ecológica (NESsT, 2016c).

Café Compadre cuenta con múltiples fortalezas; en primer lugar, se encuentra su capacidad para desarrollar su propia tecnología pues entre los miembros fundadores han estudiado las carreras de ingeniería mecánica y diseño industrial (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017); así, consideramos que estos conocimientos resultan valiosos para el desarrollo del tostador de energía solar. También, las alianzas de confianza que ha generado con los caficultores de la zona, especialmente con Cristóbal Olórtegui quien fue el primer productor de café con el que trabajaron, este tipo de relación surge por los múltiples beneficios que estos productores han visto de las acciones conjuntas con Café Compadre (comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

Asimismo, las alianzas de la empresa con diferentes marcas con el fin de exponer sus productos, entre ellas, Kilo (restaurante), La Sanahoria (biomarket), Kubrea (cafetería), Zuma (bar de jugos), Airampo (panadería y pastelería integral) y Las Vecinas (cafetería) (Compadre, 2017). También, las variedades de café con la que cuentan les han permitido adaptar su oferta según el cliente, creando así calidad de café premium y estándar (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

Entre sus debilidades, encontramos que los fundadores no tienen experiencia adicional en gestión de negocios, pues su perfil se alinea al desarrollo de tecnologías; también, Café Compadre debe acceder a fondos concursables y crowdfunding para mejorar su tecnología puesto que aún no es capaz de hacerlo con sus propios recursos, por lo tanto, es altamente dependiente; otra debilidad de esta startup es que no se puede hacer un seguimiento directo de la planta principal en Satipo, ya que los miembros principales del equipo se encuentran residiendo en

Lima, asimismo, esto incrementará ciertos costos vinculados a la planta como los costos de mantenimiento (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

Existen oportunidades como la tendencia creciente al consumo de productos orgánicos; en el Perú (“Más alimentos orgánicos sobre las mesas peruanas”, 2014), como el café de Café Compadre que tiene esta característica, a diferencia de sus competidores. Asimismo, hay una inclinación en el consumo de café en el país y en el extranjero, lo cual abre la posibilidad de exportar estos productos (“Día del café peruano: ¿Cuánto se consume al año?”, 2016), esta puede ser aprovechada por Café Compadre pues al haber levantado mayor capital para su tecnología puede expandir sus actividades a otras familias cafetaleras (Rojas, 2016).

Finalmente, el creciente compromiso de los millenials con el medio ambiente (Fajardo, 2017) puede facilitar el reclutamiento de talento humano igualmente comprometidos con el modelo del negocio (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

Respecto a las amenazas, hay un mercado de café saturado de múltiples opciones y variedades de productos de distintas calidades y precios; además, a pesar de que han sabido adecuar la tecnología a los cambios climáticos, este sigue representando una amenaza pues su magnitud puede ser impredecible (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017). Asimismo, consideramos que esta tecnología puede ser imitable por grandes empresas pues cuentan con fuertes recursos económicos.

### **3.7. X-Runner Venture**

X-Runner Venture provee un servicio de saneamiento a familias que no cuentan con un sistema de alcantarillado, a través de la instalación de sanitarios secos y portátiles (NESsT, 2016b). Este servicio actualmente es brindado en Lima Metropolitana, específicamente en zonas como San Juan de Miraflores, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo (Raúl Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017). Cabe resaltar que es la única startup estudiada en la que la fundadora ha delegado el puesto de CEO.

Las principales fortalezas de X-Runner Venture son que la empresa recibe asesoría de programas internacionales de España y Estados Unidos, además cuenta con un equipo de consultores (Raúl Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017). Consideramos que esta ayuda se complementa con la amplia experiencia con la que cuenta la fundadora, Isabel Medem. Asimismo, recibe fondos monetarios por parte de organizaciones internacionales de Suiza, Canadá y Alemania, inversionistas ángeles y donaciones, estos montos apoyan a soportar su crecimiento (Rosado, 2014).

Adicionalmente, personas de las zonas objetivo han sido introducidas al equipo, esto resulta beneficioso para su funcionamiento pues les permite comprender de primera mano a la población. X-Runner Venture, además, se da a conocer principalmente por el “boca a boca”, método que no requiere inversión y les ha funcionado con éxito (comunicación personal, 2 de mayo, 2017). Finalmente, tienen una alianza con su principal proveedor suizo Separed, quienes les brindan los sanitarios; ante esta relación de cercanía, X-Runner Venture recibe los productos con precio a nivel de costo y se da una comunicación constante entre ambas empresas (comunicación personal, 2 de mayo, 2017)

Entre las debilidades identificadas está la dependencia del financiamiento externo pues no pueden expandirse con sus propios medios, ante esto, su capacidad de crecimiento es limitada (comunicación personal, 2 de mayo, 2017); sobre su oferta, al momento en que los consumidores deben elegir entre esperar la instalación del servicio de alcantarillado ofrecido por Sedapal o el servicio de X-Runner Venture (Rosado, 2014), el monto mensual será un factor importante para esta elección (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017).

Respecto a las oportunidades, existe un amplio mercado potencial pues hay casi 3 millones de personas en Lima que no cuentan con servicios sanitarios (NESsT, 2016b); esta carencia se encuentra también en otras provincias del país, así, estas cifras nos demuestran que el Estado es lento para brindar este servicio básico (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017). Lo anterior se presenta como una oportunidad para X-Runner Venture en introducir sus productos donde hay una ausencia de acción del gobierno. También, el posible incremento de presupuesto para las municipalidades podría derivar en un apoyo a las actividades de X-Runner Venture. De la misma manera, las posibles alianzas con gobiernos nacionales o regionales podría beneficiar sus operaciones (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017).

Asimismo, la ausencia del Estado en este campo representa una amenaza pues X-Runner Venture necesita su apoyo y el trabajo conjunto para llegar a más familias, además, como el Estado es tan burocrático no es capaz de cambiar su forma de trabajar para introducir formas innovadoras en sus operaciones (Raúl Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017); también existe la posibilidad de que el Estado implemente un sistema de alcantarillado en las zonas periféricas en donde X-Runner Venture brinda los servicios.

Finalmente, como última amenaza, al ser una solución innovadora, existe cierta desconfianza inicial por parte del público objetivo, lo cual retrasa la expansión de sus productos

y servicios en nuevos mercados; sin embargo, esta desconfianza se ve reducida por la publicidad “boca a boca”, la cual se consolida como una estrategia comercial importante (Raúl Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017).

Como podemos denotar de los breves análisis de las startups a estudiar en esta investigación, cada una pertenece a una industria distinta por lo que tiene necesidades, metas y se desenvuelven de forma diferente; independientemente del contexto en el que se encuentran, todas aspiran a crecer. Así, se buscará conocer cuáles son los elementos que han influido en el grado de crecimiento que estas han demostrado hasta el día de hoy.



## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de analizar las startups estudiadas, describirlas y ubicarlas en su propio contexto; es necesario identificar el diseño metodológico, es decir, “determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información para alcanzar los objetivos” (Pasco & Ponce, 2015, p.43). El presente capítulo se basa en describir la metodología a utilizar para el desarrollo de esta investigación. Así, se precisará el alcance y tipo metodológico, la selección de las unidades a observar y la forma de operación del estudio (Pasco & Ponce, 2015).

### 1. Alcance y tipo de investigación

Dos aspectos importantes en la metodología son el alcance y el tipo de investigación. Basándonos en los autores de Pasco y Ponce (2015), la presente investigación tiene un alcance exploratorio y descriptivo. Sobre el primero, la investigación busca examinar un tema que no ha sido estudiado en el Perú: los elementos clave del crecimiento en las startups. De esta manera, esta tesis busca preparar el terreno para futuras investigaciones que quieran profundizar en esta materia (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014), al ser las startups un fenómeno relativamente nuevo para el contexto peruano.

Asimismo, es descriptivo porque “únicamente pretende recoger información de manera independiente sobre las variables a la que se refiere” (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014, p.80); es decir, “su objetivo no es indicar como se relacionan estas” (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014, p.80). Así pues, la investigación recoge la descripción de los elementos clave de crecimiento empresarial en las startups estudiadas.

Un segundo aspecto importante a definir son los tipos de diseño metodológico, sobre este “existen diferentes formas de clasificar los diseños de investigación. Las más comunes basan sus distinciones en el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de la investigación” (Pasco & Ponce, 2015, p.45).

Con respecto al enfoque, para la presente investigación se utilizó el cualitativo, el cual, “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et. al., 2014, p. 7). De esta manera, nos permite afinar las preguntas de investigación de cara al análisis de los casos de estudio, también, a través de las herramientas utilizadas, se busca obtener la mayor cantidad de datos e información y no limitarla; asimismo, la investigación no hace énfasis en la medición del grado de influencia de los elementos clave para el crecimiento, por lo que un análisis con enfoque cuantitativo no sería idóneo.

Para Cortés (1997), es importante que en estas investigaciones se reconozca la no neutralidad ya que muchas veces está sesgado. En ese sentido, reconocemos que la presente investigación, de manera similar al resto de investigaciones cualitativas, no es neutral ya que asumimos a priori que las startups se comportan de forma similar a las empresas convencionales.

Acerca de la estrategia general de la investigación, Pasco y Ponce (2015) plantean la existencia de cinco tipos: experimento, estudio tipo encuesta, estudio de caso, etnografía e investigación-acción.

La estrategia utilizada para el presente documento es el de estudio de caso que está orientada a la comprensión de un fenómeno en su propio contexto; así, el investigador estudia en profundidad un número de casos determinados o un solo caso dependiendo del objetivo de la investigación (Pasco & Ponce, 2015).

Acerca de los estudios de casos, se ha cuestionado su capacidad de ser generalizables, Yin (2003) menciona que estos son generalizables a proposiciones teóricas y no a poblaciones o universos. Asimismo, “la cuestión de generalizar a partir del estudio de casos no consiste en una “generalización estadística” (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), como en las encuestas y en los experimentos, sino que se trata de una “generalización analítica” (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría)” (Yin 1998 citado en Martínez 2006).

De la misma manera, Yin (2003), observa que los investigadores pueden caer en la trampa de seleccionar casos “representativos”, sin embargo, el autor menciona que ningún conjunto de casos, por más grande que sea, puede satisfacer esta incógnita, en lugar de esto, un investigador debería tratar de generalizar la teoría o modelo empleado a otros casos de estudio.

Yin (2003) propone cuatro tipos de estudio de caso, que se clasifican en: holístico-un solo caso, que contempla un caso de estudio; holístico-múltiples casos, que contempla varios casos de estudio; incrustado-un solo caso, que incluye varias unidades de análisis en un solo caso y finalmente el tipo incrustado-múltiples casos, que comprende múltiples casos que a su vez incluyen varias unidades de análisis.

Según la explicación anterior, esta investigación hará uso de la estrategia del estudio de casos múltiples pues se tomarán como referencia siete startups para explicar el fenómeno de crecimiento en ellas y así llegar a una generalización analítica; asimismo, es de tipo holístico ya que se estudiará a las organizaciones como un todo y no a una parte determinada de ellas, por ende, se utilizó el tipo holístico-múltiples casos.

Además, existe una clasificación de los estudios de caso propuesta por Yin (1994 citado en Castro 2010), el autor propone cuatro clasificaciones de estudio de caso: descriptivos, exploratorios, ilustrativos y explicativos. Tomando esta clasificación, se ha determinado que el presente documento corresponde a un estudio de caso exploratorio pues se busca familiarizar a los lectores con un fenómeno del cual no existe un marco teórico (Castro, 2010), el crecimiento empresarial en las startups en el Perú.

Finalmente, la última forma de clasificar el diseño de investigación es el horizonte temporal. Para este estudio, se utilizará el horizonte temporal transversal los cuales “son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo.” (Pasco & Ponce, 2015, p. 49); es decir, se toma una “fotografía” de la situación de las startups elegidas.

## **2. Herramientas de recojo de información**

Para la recolección de información, las técnicas o herramientas más utilizadas por los investigadores son la encuesta, la entrevista individual a profundidad, el focus group y la observación. (Pasco & Ponce, 2015). Así, cada una de ellas está relacionada a la estrategia general de la metodología. De acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación, nos basamos en las entrevistas a profundidad.

Sobre esta técnica se dice que “no es simplemente una versión oral de una encuesta rápida, ya que se pretende que sondee en busca de significado, explore matices, detecte las áreas grises que se podrían pasar por alto en preguntas de elección forzada que se limitan a aludir superficialmente a un problema” (Angrosino, 2012, p. 67).

De acuerdo a la definición, se identificó que será fundamental utilizar esta técnica para las startups que son el sujeto de estudio de esta investigación quienes nos aportaron información sobre sus elementos clave de crecimiento, sus operaciones y otra data relevante para el entendimiento de la empresa.

El instrumento utilizado para un mejor resultado es la guía de entrevistas, sobre este, “se distingue por incluir una batería de preguntas fundamentalmente abiertas que no condicionan la respuesta del entrevistado (mediante categorías de respuesta preestablecidas), sino que enfatizan su libertad para expresar ampliamente su punto de vista” (Pasco & Ponce, 2015, p. 63). Todas las entrevistas se realizaron de forma semi-estructurada pues se dieron con una secuencia y fueron formuladas de forma flexible (Pasco & Ponce, 2015).

Asimismo, se realizó entrevistas de validación a expertos quienes fueron importantes por tres motivos: 1) profundizar y ampliar la información obtenida por fuentes secundarias 2)



comprender con mayor profundidad el contexto peruano de las startups y 3) obtener su punto de vista sobre crecimiento de startups en base a su experiencia y conocimientos.

### 3. Selección de casos

Sobre las unidades de observación, se puede distinguir dos tipos: muestra y censo. Respecto a la muestra, los investigadores no son capaces de obtener información de la totalidad de la población objeto, por lo tanto, se selecciona una cantidad limitada de sujetos de estudio (Ponce & Pasco, 2015).

Por otro lado, el censo es utilizado cuando la población es pequeña o limitada, es decir, los investigadores cuentan con la capacidad para estudiar a todos los involucrados (Pasco & Ponce, 2015). Para el fin de esta investigación, se seleccionaron siete casos de estudio, los cuales son la muestra del presente documento, se optó por esta ya que no resultó viable contactar a toda la población de startups ganadoras del concurso StartUp Perú debido a que el tiempo para realizar esta investigación fue limitado y el número de empresas es amplio.

Según Yin (2003) los casos de estudio no representan una muestra generalizable a toda la población o universo, por este motivo, el objetivo del investigador es extender la teoría a través de una generalización analítica. Igualmente, se considera como un error fatal concebir que los casos de estudio puedan ser universalizados a través de una generalización estadística, esto es porque estos no son unidades de muestreo, en lugar de eso, cada caso funciona como un experimento independiente (Yin: 2003).

Los tipos de muestras existentes en la teoría son: no probabilístico y probabilístico (Pasco & Ponce, 2015, p. 52). El muestreo no probabilístico basa su selección en criterios establecidos por los investigadores; es decir, solo se busca conocer el fenómeno con mayor claridad, así, no busca representar estadísticamente a toda la población sino aproximarse al fenómeno estudiado (Pasco & Ponce, 2015).

Debido a las características previamente expuestas, el tipo de muestra que se tomó para esta investigación fue no probabilístico pues no se busca que este grupo de empresas representen a toda la población de startups peruanas, así, se tiene como fin entender los elementos clave de crecimiento que se presentan en estas.

Dentro del muestreo no probabilístico existen varios tipos, estos son: muestreo por cuotas, por conveniencia, por bola de nieve, discrecional, heterogéneo u homogéneo y de casos extremos, sin embargo, solo se explican los tipos de muestreo utilizados en la investigación.

El muestreo por conveniencia “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Pasco & Ponce, 2015, p. 53). El

muestreo heterogéneo u homogéneo “enfatisa la conformación de una muestra con unidades de observación distintas o similares” (Pasco & Ponce, 2015, p.53).

Esta investigación, se dio por conveniencia; es decir, por el acceso a la información y su aporte valioso para la investigación. Se consideró que todas las startups estudiadas fueron ganadoras de la segunda o tercera generación del concurso StartUp Perú y que se hayan originado en la ciudad de Lima; todas estas características le dan homogeneidad a los casos estudiados. Por otro lado, los casos seleccionados cuentan con distintos niveles de crecimiento y pertenecen a contextos diferentes lo cual da un grado de heterogeneidad.

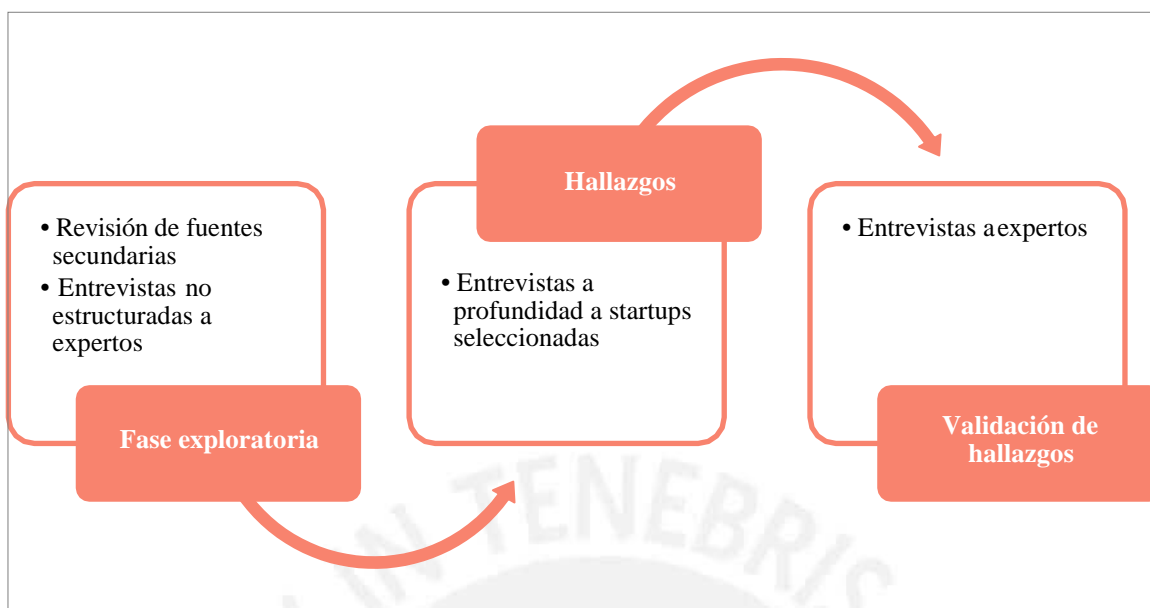
Cabe recalcar que no se consideraron las startups de la primera generación del concurso, ya que, según expertos, esta fue una generación de prueba y los filtros para participar no fueron tan estrictos (Maria Laura Cuya, comunicación personal, 01 de marzo, 2017). Asimismo, no se tomaron en cuenta a las startups de la cuarta y quinta generación del concurso pues tienen menos años de haberlo ganado y consideramos que no han tenido el tiempo suficiente para demostrar un crecimiento que pueda ser estudiado.

Como se mencionó, se determinó una muestra de siete casos ya que se llegó a una “saturación de categorías”, es decir, la última startup entrevistada no aportaba información o datos novedosos que las otras seis no hayan mencionado (Hernández et. al, 2014). Luego de explicadas las características que posee la selección de casos de la presente investigación, se explicará la secuencia de estudio.

### **3.1. Secuencia metodológica**

La secuencia metodológica de la investigación se presenta en la Figura 6, en esta se puede observar el proceso del trabajo de campo que se realizó para obtener la información que nos permitirá analizar el fenómeno del crecimiento empresarial de las startups estudiadas, desde las herramientas de entrevistas a profundidad y la revisión de fuentes secundarias, así como de la opinión de expertos en el tema de startups y crecimiento empresarial.

**Figura 6: Secuencia de investigación**



La primera fase de la metodología se basa en la revisión de fuentes secundarias las cuales nos permitieron obtener información sobre las startups y el crecimiento empresarial; esto se complementa con las entrevistas no estructuradas a expertos como primer acercamiento al tema. La segunda fase, que presenta los hallazgos, corresponde a las entrevistas a profundidad a las startups elegidas, aquí se abarcó el tema de elementos clave para el crecimiento desde la perspectiva de cada una de ellas. Finalmente, como parte de la validación de hallazgos, se realizaron entrevistas a expertos que se desempeñan en distintos ámbitos como el Estado, organizaciones privadas y universidades.

Adicionalmente, se elaboró una matriz de consistencia que permite alinear los objetivos de investigación, esta incluye los objetivos, específicos, los métodos y herramientas de recojo de información utilizadas y las variables de estudio (ver Anexo G).

### **3.2. Entrevistas exploratorias**

Para lograr obtener información previa a las entrevistas a profundidad del sujeto de estudio, se decidió realizar entrevistas no estructuradas a expertos en los temas de crecimiento empresarial, startups y metodología de la investigación. El perfil de los entrevistados se aprecia en la Tabla 6.

**Tabla 6: Ficha técnica en etapa exploratoria**

Entrevistado	Cargo	Institución	Fecha	Duración
Maria Laura Cuya	Presidenta	FINCyT	01/03/2017	20 min
Juan Miguel Galeas	Docente	PUCP	03/05/2017	20 min
Jorge Mendoza	Docente	PUCP	16/05/2017	30 min
Daniel Peralta	Docente	PUCP	19/05/2017	30 min

Las entrevistas preliminares nos permitieron generar un interés por las startups, así nos brindaron un primer acercamiento al estudio de los elementos clave que favorecen el crecimiento de las mismas. Asimismo, nos ayudaron a clarificar los aspectos básicos que deben ser investigados, como conceptos acerca de crecimiento y startups, también, nos hicieron ver la importancia que están cobrando las startups en el Perú. El detalle de los resultados de este grupo de entrevistas se encuentra en la sección de anexos (ver Anexo H).

### **3.3. Entrevistas a profundidad a startups**

Para la elaboración de estas entrevistas a profundidad se utilizó una guía de entrevista semi-estructurada explicada anteriormente, esta fue validada por Daniel Peralta Melgar y Jean Pierre Seclen Luna, docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP (ver Anexo I).

En la Tabla 7 se observa la información relevante referente a la selección de casos de la investigación.

**Tabla 7: Selección de casos de startups**

Empresa	Entrevistado	Puesto	Fecha	Duración
X-Runner Venture	Raúl Briceño	CEO	02/05/2017	52 min
Café Compadre	Juan Pablo Perez	Co-Fundador y Gerente	17/05/2017	1 hr 9 min
Chazki	Alejandra Sierralta	Directora Comercial	17/05/2017	1 hr 15 min
Movivan	Alexander Pizarro Dionisio	CEO	24/05/2017	1 hr 3 min
Comparabien	Alfredo Ramirez	CEO y fundador	26/05/2017	1 hr 9 min
Saxo YoPublico	Giancarlo Mena	CEO	22/05/2017	1 hr 30 min
Doktuz	Daniel Niego y Alfonso Bedoya	Co- Fundadores	30/05/2017	45 min

### 3.4. Entrevistas de validación a expertos

La selección de expertos para las entrevistas de validación es no probabilística. Para esto, se tomó en consideración su dominio por los temas estudiados; además de realizar esta selección por conveniencia, es decir, por la facilidad de contactarlos; y bola de nieve, la cual se dio a partir de las recomendaciones de personas entrevistadas anteriormente.

Para el éxito de esta herramienta, se realizó una guía de acuerdo a los perfiles de los entrevistados y el objetivo de la entrevista (ver Anexo J). Los perfiles de los entrevistados, así como la información referente a las entrevistas, pueden ser vistos en la Tabla 8.

**Tabla 8: Ficha técnica de expertos entrevistados**

Entrevistado	Cargo	Institución	Fecha	Duración
Maria Laura Cuya	Presidenta	FINCyT	19/06/2017	23 min
Agnes Franco	Docente	PUCP	19/06/2017	47 min
Julio Vela	Coordinador	CIDE-PUCP	22/06/2017	34 min
Marilia Montesinos	Responsable de la implementación del programa StartUp Perú	PRODUCE	23/06/2017	30 min
Álvaro Zárate	Fundador	City Incubators	26/06/2017	35 min
Juan Miguel Galeas	Docente	PUCP	28/06/2017	46 min
Alejandro Bernaola	Ex Director de Innovación	StartUp Perú – PRODUCE	01/07/2017	34 min

#### 4. Validación de data en los casos de estudio

Yin (2003), propone cuatro maneras de establecer la calidad de la data, esta se basa en la validez interna y externa, confiabilidad y validez de constructo.

Sobre el primer tipo de validación, no es aplicable a esta tesis ya que Yin (2003) menciona que es válido para estudio de corte explicativo y/o causal ya que se establece una relación de causalidad.

Acerca de la validez externa, el marco teórico utilizado sobre los elementos de crecimiento empresarial se establece como el eje principal de la investigación sobre los cuales los siete casos de estudio elegidos han podido ser generalizados (Yin, 2003).

La confiabilidad de este estudio se basa en los documentos generados durante la investigación como, los consentimientos informados de cada persona entrevistada, en donde autorizan el uso de la información y que conocen acerca del tema de investigación (Ver Anexo K); también se ha especificado el procedimiento establecido para conseguir esta información (ver Anexo L), finalmente, se utilizó la herramienta de análisis ATLAS.ti que nos ayudó a procesar y analizar la información cualitativa.

Por último, según Yin (2003) la validez de constructo hace referencia al establecimiento de una correcta forma de medir los conceptos empleados, es decir, qué es lo que está midiendo y

cómo opera para medirlo; en el caso de esta investigación no contamos con este tipo de instrumentos de medición debido a que nuestro objetivo no es encontrar una causalidad entre los elementos y el grado de influencia; por este motivo la validez de constructo no se aplica a nuestra investigación.



## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo consta de los principales hallazgos de las entrevistas realizadas a las startups, complementado por las entrevistas de validación a los expertos. Asimismo, se realizó un análisis con los principales resultados.

### 1. Hallazgos de entrevistas

En base a las entrevistas a profundidad realizadas a fundadores, CEO's o directores de las startups estudiadas se plasmó el trabajo de campo por medio de una tabla en la cual se encuentran únicamente las ideas clave de los hallazgos (ver Anexo M), asimismo, esta información se ha detallado más en la sección de anexos (ver Anexo N)<sup>14</sup>.

En la siguiente sección se elaboró la sistematización de la información con el objetivo de organizarla y así obtener outputs más precisos y comprensibles.

### 2. Sistematización de la información

Para el análisis cualitativo realizado a las startups estudiadas, se ha desarrollado la codificación de los elementos clave de crecimiento empresarial; posteriormente, se categorizó la información obtenida para analizar los datos a través del software ATLAS.ti.

#### 2.1. Codificación

Los elementos fueron clasificados en agente, negocio y entorno. Luego, estos fueron asociados en distintas categorías como se aprecia en la Tabla 9, ya que tienen una temática similar; sin embargo, esto no sucede en todos los casos. La codificación se ha dado para hacer una explicación más precisa y clara para el lector; de esta manera, se identificará la forma en que estos elementos podrían apoyar el crecimiento de las startups estudiadas.

---

<sup>14</sup> Se recomienda al lector utilizar ambos recursos para un mayor entendimiento.



**Tabla 9: Codificación de elementos clave para las startups estudiadas**

Dimensiones	Elementos clave	Categoría
Agente	Habilidades blandas	A1
	Experiencia previa	
	Formación académica	
	Motivación	A2
	Redes de contacto	A3
	Visión global	A4
Negocio	Clima laboral	N1
	Cultura organizacional	
	Motivación en el equipo	
	Gestión del conocimiento	N2
	Equipo fundador a tiempo completo	
	Equipo fundador multidisciplinario	
	Producto ideal para el mercado	N3
	Definición correcta de público objetivo	
	Tecnología	N4
	Innovación	
	Adaptabilidad	
	Esfuerzos comerciales y de marketing	N5
	Calidad	
	Recursos financieros	N6
	Modelo de negocio escalable	N7
	Estructura de propiedad	Otros
	Activos físicos	
	Edad y tamaño	
Entorno	Apoyo externo	E1
	Apoyo gubernamental	
	Financiamiento externo	
	Proveedores	E2
	Clientes	
	Competidores	
	Mercado	
	Mejoras tecnológicas	E3

## 2.2. Clasificación de startups

En la Figura 7 se muestra la etapa en las que se encuentran cada una de las startups estudiadas las cuales están alineadas a las etapas de crecimiento propuestas por la OCDE (2016).

**Figura 7: Clasificación de crecimiento de las startups estudiadas vinculadas a las etapas de la OCDE**



Respecto a la figura anterior, las startups han sido clasificadas en tres grupos según su nivel de crecimiento; se identifica como 3, a aquellas con mayor crecimiento; 2 con un crecimiento medio y; 1 con menor crecimiento. Asimismo, estas se encuentran en distintas etapas de crecimiento; ya sea gestación, nacimiento, desarrollo y expansión.

### 3. Análisis

A continuación se presenta el análisis cualitativo de la información recolectada; este ha sido enfocado en el objetivo principal de la investigación: conocer los elementos clave para el crecimiento de las empresas en las startups elegidas.

#### 3.1. Elementos clave de agente

Antes de realizar el análisis de los elementos de agente, cabe precisar que entendemos por agente a la persona fundadora de la startup que en ocasiones también cumple el rol de CEO.

##### 3.1.1. Categoría A1

En este primer grupo tenemos a las habilidades blandas, experiencia previa y formación académica, estos elementos fueron agrupados pues abarcan al agente en cuanto a la gestión de su startup.

Con alusión a las habilidades blandas, durante la investigación se ha establecido que

están relacionadas al trato con las personas y al manejo de emociones en general, la existencia de este tipo de habilidades puede generar una mejor relación de equipo.

En el caso de las startups, se ha apreciado la necesidad de este tipo de habilidades ya que permitirán al líder de estas empresas mantener una motivación constante en el equipo, trabajar de manera proactiva y establecer una preocupación por ayudarse unos a otros, de forma que logren una buena dinámica de trabajo para la startup.

Este tipo de habilidades son sumamente valoradas por todos los entrevistados; según Giancarlo Mena (comunicación personal, 22 de mayo, 2017), es muy importante tomar talleres de desarrollo personal que le permitan al emprendedor ganar habilidades para gestionar mejor al equipo; de esta forma, si en un inicio el emprendedor no posee este tipo de habilidades, podrá adquirirlas con el tiempo. Asimismo, los entrevistados resaltaron la importancia de la perseverancia y el liderazgo:

“[...] debes insistir, (tener) persistencia pero esa persistencia también llega a un límite” (Alfonso Bedoya, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

“Perseverancia, todo este tiempo, si algo hemos tenido es perseverar, creer en nuestro producto, no solo creerlo sino convencer a otros de esto” (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Se destaca el tema de la perseverancia pues los emprendedores se deben enfrentar a retos basados en el cambio del entorno, al cual deben adaptarse y muchas veces no resulta como estos lo planificaron. Asimismo, las startups son empresas dinámicas que enfrentarán desafíos mayores, esto hará que las personas a cargo necesiten habilidades blandas para salir airoso de los nuevos desafíos, principalmente, para una correcta gestión del equipo, pues, en las startups el equipo se encuentra en contacto constante con los fundadores.

En el caso de los entrevistados de las siete startups estudiadas, todos consideran a las habilidades blandas como importantes para su gestión, por lo tanto, se puede interpretar que este elemento clave para el crecimiento empresarial es aplicable también para las startups.

Sobre la experiencia previa en las startups estudiadas, se identifica que es valioso tener experiencia en trabajos previos, por los conocimientos obtenidos en otras organizaciones y por la posibilidad de generar mayor exposición a la empresa.

Acerca de la experiencia previa, las startups mencionan:

“La experiencia te ayuda bastante en todo tipo de temas que igual son clave pero que en la teoría no se da” (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017).

“Antes de pertenecer a Doktuz, yo había formado Go Ambu, antes de esta había formado otra startup que se llama Zoila que brinda servicios domésticos al hogar” (Alfonso Bedoya, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

“[...] yo ya estaba relacionado con otras startups” (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

“[...] la experiencia te ayuda bastante en todo tipo de temas que igual son claves pero que en la teoría no se da” (Raúl Briceño, comunicación personal, 02 de mayo, 2017).

“Yo estuve viviendo por 4 años en Inglaterra [...] lo que fui haciendo fue investigar, ver cómo funcionaba, ver la dinámica del negocio, yo lo que hice fue tomar la mayor cantidad de información y venir acá al Perú y lanzarlo” (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Las citas previas hablan de la experiencia que han tenido los emprendedores fundadores, por ejemplo, tenemos a emprendedores que han participado anteriormente en startups y quienes han tenido la oportunidad de vivir en el exterior por motivos laborales, lo que les facilitó observar el mercado extranjero y obtener ideas de negocio, esto les permitió a sus startups crecer.

De las entrevistas a expertos se obtuvo:

“Los que ya han trabajado anteriormente en corporaciones, han tenido experiencia para avanzar mucho más rápido [...] si bien tienen éxito, pero un poco más lento, son las (startups) que están con universitarios o recién egresados porque no han tenido esa experiencia en el mercado” (Marilia Montesinos, comunicación personal, 23 de junio, 2017).

“Lo bueno que tiene Chazki es a Gonzalo, las personas son las que cambian todo, él sabe cómo escalar, cómo invertir, tiene experiencia, Gonzalo es conocido [...]” (Álvaro Zarate, comunicación personal, 26 de junio, 2017).

De igual manera, los expertos identifican la relevancia de la experiencia previa y el crecimiento de las startups estudiadas. Marilia Montesinos, en su experiencia como encargada de la implementación del programa StartUp Perú, recalca la importancia de este elemento (comunicación personal, 23 de junio de 2017).

En cuanto a la formación académica, se ha definido como los conocimientos técnicos necesarios para la toma de decisiones. Teóricamente, existe una relación positiva entre el grado de formación académica y el crecimiento de la empresa. En el caso de las startups estudiadas, la

formación académica es necesaria en el sentido que puede proporcionar habilidades complementarias como disciplina, trabajar en equipo y establecer contactos. Estrictamente en cuanto a conocimientos, se considera que esta no es necesaria ya que muchas veces se puede aprender lo necesario en la práctica.

Acerca de este elemento, los fundadores de las siete startups cuentan con formación académica universitaria, uno de ellos de manera parcial. En algunas startups, la carrera ha influenciado en el desarrollo de la misma, pues les brindó los conocimientos y experiencias necesarios para diseñar un modelo de negocio innovador:

“La carrera de ingeniería mecánica fue súper valiosa para lo que hace Café Compadre” (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

“Yo estudié en la Cato ingeniería, eso me ayudó mucho, estar con la comunidad universitaria” (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

“En nuestro caso ha influido mucho el hecho de estar ligados a temas de tecnología, yo soy ingeniero electrónico, también trabajo en Telefónica y ahí veo temas de proyectos” (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017).

“Yo creo que la carrera me ayudó a tener esa visión más allá de lo específico” (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Por otro lado, Alejandra Sierralta (comunicación personal, 17 de mayo, 2017), considera que la formación académica no aporta de manera significativa en cuanto al crecimiento de una startup, ya que la cantidad de cosas que se aprenden en la práctica son mayores y más significativas que las que se pueden enseñar en la universidad.

Por el lado de los expertos, Marilia Montesinos mencionó:

“Los emprendedores, muchos de ellos son empíricos, han aprendido en la cancha pero no tienen el expertise marketero y se necesitan capacitar en eso [...] Chazki, ellos cuentan con grados académicos superiores [...] ya están en otro nivel mucho más avanzado y corporativo” (Marilia Montesinos, comunicación personal, 23 de junio, 2017).

Como menciona la entrevistada, se puede emprender sin conocimientos teóricos, sin embargo no se explotará todo el potencial de crecimiento que puede tener la empresa. Marilia Montesinos, en su experiencia, ha observado que las startups cuyos miembros hayan logrado por lo menos un postgrado logran un crecimiento mayor (comunicación personal, 23 de junio, 2017).

Luego de realizada la exposición de hallazgos, comprendemos que los elementos previamente mencionados suceden en las startups, por lo tanto, al igual que empresas convencionales, estos podrían favorecer el crecimiento. También reparamos en que se deberían trabajar en las habilidades blandas antes de realizar un emprendimiento porque este tipo de capacidades son las que permitirán gestionar adecuadamente al equipo, así como mantener al emprendedor motivado.

Los fundadores de las startups de la clasificación 3 han tenido experiencia previa, en emprendimientos propios y/o en empresas que les permitieron conocer su dinámica. Asimismo, los dueños de las startups que se encuentran en la clasificación 1, no tienen esta experiencia. Respecto a la formación académica, todos terminaron la universidad, dos de ellos cuentan con MBA's y el restante cuenta con MPH, máster en salud pública. En cuanto a las startups pertenecientes a las clasificaciones 2 y 1, casi todos los CEO's han concluido sus estudios universitarios, sin embargo, aún no han tenido la oportunidad de realizar algún master.

En síntesis, los conocimientos que otorga la experiencia previa y la formación académica serán adecuadamente complementados por las habilidades blandas con las que cuentan los emprendedores, ellos deben seguir capacitándose en el desarrollo de las mismas para lograr un correcto desempeño del equipo, que es su principal recurso.

### **3.1.2. Categoría A2**

Para el análisis del elemento de motivación se ha utilizado la teoría de las necesidades de Maslow, en esta se plantea que la necesidad que desean cubrir los emprendedores dueños de las startups estudiadas es la de autorrealización. Es importante distinguir que a lo largo de la tesis se ha hecho una distinción entre la motivación en el agente o el emprendedor y la que sucede en el equipo de trabajo ya que si bien son similares, tienen orígenes diferentes.

En cuanto a las startups entrevistadas, muchos refirieron la importancia de la motivación. Sobre este, se destacan las siguientes citas:

“[...] la paga no es buena, pero hay todo un sentimiento que va más allá de la remuneración económica” (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

“Para la creación de esta startup, el fundador se vio motivado por revolucionar la experiencia en salud de las personas porque un familiar suyo cayó enfermo y no estaba conforme con la manera en que se realizaba el tratamiento” (Daniel Niego, comunicación personal 30 de mayo, 2017).

Esta última afirmación es apoyada por uno de los expertos entrevistados:

“Doktuz, es un doctor, [...] que se cansó de ver como en todo el mundo funciona la medicina, y tiene una visión de cambio cultural brutal, entonces la motivación que él tiene es impresionante” (Julio Vela, comunicación personal, 22 de junio, 2017).

Asimismo, otros expertos, en base a su experiencia, coinciden en que la motivación de los emprendedores es el motor para todo emprendimiento:

“[...] si no tienes impulso respecto a lo que quieres hacer, motivación, no sales adelante” (Agnes Franco, comunicación personal, 19 de junio, 2017).

“Debes estar motivado sobretodo en resolver un problema, si esa es tu misión, la vas a hacer” (Álvaro Zárate, comunicación personal, 26 de junio, 2017).

De forma complementaria, aseguran que el emprendedor se ve atraído por la libertad que a primera vista implicaría tener un emprendimiento propio, así como el hecho de hacer lo que les gusta y trabajar en lo que cree (Alejandro Bernaola, comunicación personal, 01 de julio, 2017), además, consideramos que esto se alinea a la realización del propio potencial y la superación continua del fundador.

Adicionalmente, Juan Miguel Galeas, mencionó que los emprendedores “tienen una visión muy clara y que contagia al resto de una idea” (comunicación personal, 28 de junio, 2017), lo que los atrae a emprender es el sentirse cuestionadores de la situación en la que se encuentran, asegura que ellos cuestionan el status quo en búsqueda de mejores soluciones (Juan Miguel Galeas, comunicación personal, 28 de junio, 2017).

Por otro lado, los expertos entrevistados consideran que existen muchos emprendedores que emprenden por las razones equivocadas, debido a que últimamente el concurso StartUp Perú se está volviendo conocido, “hay muchas personas que lo hacen por la moda, quieren hacerse emprendedor porque vieron el concurso StartUp Perú y quieren participar, quieren ganar el concurso para hacerse conocidos, [...] su proyecto queda en idea o en un pequeño prototipo” (Marilia Montesinos, comunicación personal, 23 de junio, 2017), en estos casos, “el 95% abandona su proyecto por la falta de compromiso” (Álvaro Zarate, comunicación personal, 26 de junio, 2017).

De lo analizado podemos comprender que la motivación del agente o emprendedor debe ser fuerte y estar orientada a un problema que en verdad sea del interés del mismo para que el compromiso y los esfuerzos por resolverlo sean adecuados; de igual manera, si el emprendedor cuenta con una motivación fuerte, podrá influir y transmitir su idea de manera clara y efectiva a su equipo de trabajo, por ende, podrá motivarlos y conseguir que todos trabajen en conjunto para conseguir solucionar el problema en cuestión.

En contraste, se puede entender que la motivación por emprender no debe darse por razones superficiales ya que esta no será suficiente para mantener el nivel de compromiso que una startup necesita. Interpretamos que todos los fundadores de las startups estudiadas tienen el tipo de motivación que los autores y expertos refieren. Como hemos mencionado a lo largo de esta investigación, estas startups son un tipo de empresa diferente, por lo que enfrenta desafíos distintos, muchas veces más arduos que una empresa convencional.

### **3.1.3. Categoría A3**

De acuerdo al marco teórico referenciado, el elemento de redes de contacto resulta beneficioso para el crecimiento de una empresa puesto que permite incrementar el volumen del negocio por un aumento de contactos y clientes, este elemento no es fácil de mantener ya que se debe establecer una relación constante con cada uno de los integrantes de la red.

En el caso de Saxo YoPublico, al ser comprados por una empresa danesa, ampliaron su red de contactos, de esta manera, ellos ganaron inversionistas y atención global a su startup (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017). En el caso de Comparabien, el CEO tuvo la oportunidad de vivir en el extranjero debido a motivos laborales, esto le permitió generar una red de contactos internacional lo que aumentó las posibilidades de introducir su servicio no solo en el mercado nacional sino también extranjero (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Este no es el único tipo de contactos que se pueden generar, en el caso de X-Runner Venture, cuentan con el apoyo de universidades internacionales, lo cual resulta beneficioso porque estas envían a sus alumnos más sobresalientes a formar parte de la startup en sus diferentes proyectos de manera temporal (Raul Briceño, comunicación personal, 02 de mayo, 2017).

De igual forma, expertos afirman que es importante que todas las startups del medio se conozcan entre ellas, esto con la posibilidad de poder encontrar complementos, posibles proveedores o nuevos clientes con los que se logre trabajar, como en el caso de Doktuz:

“Doktuz ha adoptado a otra startup que se llama Go Ambu ellos han absorbido a esta startup [...] porque se complementan” (Marilia Montesinos, comunicación personal, 23 de junio, 2017)

“Comparabien tuvo un crecimiento mucho más rápido, eso fue porque el CEO tenía mucho contacto en el extranjero, entonces ellos le ayudaron a introducirse, el networking es algo muy importante, si no tienes los contactos no vas a poder escalar” (Marilia Montesinos, comunicación personal, 23 de junio, 2017).



Al tener una red de contactos nutrida, se tiene “la capacidad de conseguir apoyo de dónde quiera que se necesite, con otros emprendedores, con las universidades, con otros agentes; también, poder diseñar una nueva idea para conseguir recursos financieros” (Agnes Franco, comunicación personal, 19 de junio, 2017).

Por consiguiente, tomando como base las entrevistas realizadas a las startups de las clasificaciones 3 y 2, al igual que en una empresa convencional, el tener una red de contactos que abarque todos los stakeholders de una organización podría ayudar en el crecimiento principalmente porque funcionan como una fuente de ayuda para adquirir talento, colaborar con empresas que complementen sus operaciones y adquirir recursos.

#### **3.1.4. Categoría A4**

La visión global es un elemento que se encontró durante la etapa del trabajo de campo, fueron los expertos entrevistados quienes hicieron énfasis en este tema. Refieren que es significativo porque es una característica del emprendedor que orientará las acciones dirigidas a la expansión.

En el caso de Doktuz, Comparabien y Chazki se puede afirmar que los emprendedores tuvieron este tipo de visión porque actualmente se encuentran en diversos países de Latinoamérica:

“Lo que estamos buscando ahora es crecer específicamente en Perú y en Colombia y México y consolidarnos mucho más ahí. Lo que buscamos ser en el mediano plazo es ser el comparador de servicios más importante en América Latina” (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

“En Argentina estamos hace tres o cuatro meses, entramos a través de Wayra Perú, nos hizo la introducción en Wayra Argentina” (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

Sobre el tema, Julio Vela menciona que “hoy el problema no es dinero, hoy el problema es la visión que tiene el emprendedor que es lo que le permite crecer o no” (comunicación personal, 22 de junio, 2017). El entrevistado menciona también que el emprendedor ideal es el que tenga una visión global, que no solo limite su idea de negocio a Perú o Latinoamérica sino que tenga una visión de largo alcance (Julio Vela, comunicación personal, 22 de junio, 2017).

De la exposición de ideas previas, comprendemos que tener una visión global, como se aprecia en las startups de clasificación 3, podría aportar en el crecimiento de una empresa porque un emprendedor con planes a largo plazo, tendrá una mejor noción de cómo gestionar

los recursos con los que cuenta actualmente y hará esfuerzos por adquirir más para concretar sus planes de expansión. De igual manera, el hecho de que la idea de negocio sea replicable en diferentes contextos del mundo funcionará como una motivación adicional para el emprendedor, de querer llegar a más países.

### **3.2. Elementos clave de negocio**

Sobre los elementos clave de negocio, estos fueron agrupados según la relación existente entre ellos y se clasificaron en ocho grupos, a los cuales se les colocó una categoría. Sobre estos elementos se identificó lo siguiente:

#### **3.2.1 Categoría N1**

Este grupo es conformado por el clima laboral, la cultura organizacional y la motivación del equipo, a continuación se explicará en detalle cada uno de estos.

El clima laboral es definido como el ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores, este puede determinar su comportamiento frente a los demás miembros de una empresa. De forma complementaria, la cultura organizacional, se refiere a las características de la organización formadas por los miembros.

Se ha identificado que todas las startups, independientemente del sector en el que se encuentren, hacen énfasis en la importancia del clima laboral y la cultura organizacional pues lo consideran como relevante para el equipo, por lo que realizan las siguientes acciones:

“[...] Un buen ambiente de trabajo, que se sientan escuchados, que propongan ideas que sean involucradas en el día a día” (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

“Les compramos una torta en su cumpleaños y les cantamos en español, inglés y danés, también salimos a comer en conjunto para pasarla bien, algunos días libres que es lo que estamos imponiendo [...] se ha propuesto una cultura de abrazos también” (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

“Yo lo que hago en esas reuniones (reuniones de integración), no hablo nada de trabajo, yo lo que quiero es conocer a cada persona” (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017).

“No existe ese ambiente de que Juan Pablo es el gerente y nadie puede hablar con él” (Juan Pablo, Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

“Estamos haciendo al menos dos actividades mensuales, salidas, cosas para hacer juntos, no necesariamente relacionadas al trabajo sino lúdicas” (Alfredo Ramírez,

comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

“El tema de los viernes es lo que atrae a todo el mundo, un viernes relajado, incluso a veces estás trabajando vienen los fundadores, te dan una cerveza y te dicen: ya vámonos, deja de trabajar” (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

Sobre esto, entendemos que las startups buscan realizar acciones pequeñas pero significativas para mantener un buen clima laboral y una cultura organizacional favorable; esto porque consideran al equipo humano como el principal recurso que ellos poseen.

El tercer elemento de este grupo es la motivación de equipo, sobre este; los autores consultados aseguran que las recompensas salariales o materiales ya no definen el grado de motivación de un colaborador. En ese sentido, las startups mencionan que los salarios son una debilidad pues no tienen la capacidad de pagar sueldos mayores al ofrecido por el mercado, así “el factor remuneración no es la fortaleza” (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017)

Se ha identificado que las startups descentralizan las decisiones y delegan responsabilidades, ejecutan una administración consultiva y toman en cuenta la opinión de sus colaboradores, así como la auto evaluación del desempeño. Esta última característica propuesta por McGregor (1960 citado en Chiavenato 2006), no ha sido mencionada por los entrevistados. Entendemos que la auto evaluación del desempeño no sucede debido a que la gestión de recursos humanos no se da de forma planificada ya que no existe un área que se encargue específicamente de este tema, por lo general, los encargados de la motivación del personal son los directivos, así, la gestión de recursos humanos no se da de manera formal. Sobre este tema, las startups explican:

“Sienten que tienen una voz, un espacio que todo el mundo se sienta considerado [...] se sienten en confianza de aportar y de decir y hacer críticas constructivas [...] en las reuniones siempre tratamos de tener temas de conversación que aporten al desarrollo” (Raúl Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017).

“El personal que tenemos aquí está motivado por el aprendizaje y por la experiencia” (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017)

“[...] ellos exponen sus ideas y se sienten escuchados, se involucran en las decisiones y ven que lo que están tratando de hacer tiene un impacto al final en el día a día y en las cosas que hacemos, eso les da mucha satisfacción” (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

Asimismo, existe un aspecto en el que todas las startups hicieron énfasis, este se basa en que el equipo se mantiene motivado porque sienten pasión por las actividades de la empresa, han interiorizado el problema y se identifican con el modelo de negocio.

Adicionalmente, los entrevistados consideraron que existen otros aspectos que logran motivar a su equipo como la flexibilidad de horarios, esto fue mencionado por Movivan y Café Compadre; la existencia de un plan de carrera en la organización mencionado por Comparabien; en Chazki, existe la posibilidad de recibir acciones de la empresa, consideramos que este último se enfoca en los directivos y no en el staff. De igual manera, interpretamos que el elemento de la motivación en el equipo puede ser aplicable para las otras startups estudiadas. Respecto al tema, uno de los expertos explica lo siguiente:

“La motivación es una característica más del equipo que ha sido traído a la idea del visionario y de la persona que dijo ‘esto es lo que vamos a hacer’, la tarea de este visionario es plantear este futuro al que queremos llegar, convencer al resto que el futuro es posible” (Juan Miguel Galeas, comunicación personal, 28 de junio, 2017).

En síntesis, asumimos que la motivación del equipo en las startups estudiadas, al igual que en las empresas convencionales, podría ser considerada como un elemento clave para el crecimiento pues está presente en todos los casos. Asimismo, las startups se enfocan en mantener un adecuado clima y una cultura positiva porque lo consideran como una forma de trabajo que podría tener efectos positivos en el crecimiento.

### **3.2.2 Categoría N2**

Este grupo está conformado por los elementos de gestión del conocimiento, equipo fundador a tiempo completo y equipo fundador multidisciplinario pues se encontró una relación referente a las características de un equipo.

El primer elemento de este grupo es el de la gestión del conocimiento; el cual es el único que puede surgir en la mente del equipo de trabajo, esta característica hace que pueda adaptarse a los nuevos desafíos que se le presenten a la empresa; asimismo, el conocimiento se traduce en la información estructurada que tiene valor para una organización.

Los expertos entrevistados no han hecho mención a este elemento; sin embargo, las startups, en la práctica, le dan importancia a través del empoderamiento del equipo en la toma de decisiones y la creación de nuevas ideas, por ende, está presente en las empresas estudiadas. Sobre este tema, sus representantes refirieron algunas de sus estrategias de gestión del conocimiento:

“Creo que el tema de valorar la opinión de todos es algo bastante importante, también

algo que nosotros siempre decimos acá, es que no importa si hay un error o una equivocación o algo que salió mal, lo que importa es corregirlo y mejorarlo y llevarlo adelante” (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

“[...] ellos (los colaboradores) van a tomar decisiones autónomas dentro de tu negocio; tú no trabajas para mí, tú trabajas conmigo, tú traes a alguien para que te rete y hacemos juntos las cosas” (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

“[...] lo que he hecho es trasladar ese conocimiento al negocio porque lo que yo hago es buscar información de diferentes fuentes, digerirlas para que las personas la puedan usar de manera más fácil [...] tenemos que ubicar el conocimiento específico que uno puede aplicar en otras áreas” (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Las startups hacen especial énfasis en la gestión del conocimiento, se aprecia a través de acciones como la delegación de toma de decisiones y la valoración de la opinión de los colaboradores en las operaciones y reuniones. Asimismo, se destaca lo que Alfredo Ramírez, CEO de Comparabien, menciona sobre este tema, ya que considera que ha ayudado a que su negocio tenga éxito (comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Ligado a la gestión del conocimiento, todas las startups estudiadas cuentan con una estructura organizacional horizontal, consideramos que este hecho fomenta el flujo de ideas y la toma de decisiones, empoderando a los colaboradores. Además, consideramos que las acciones concretas que las startups realizan pueden apoyar la motivación en el equipo y generar soluciones a problemas a través de la innovación.

El segundo elemento del grupo es el equipo fundador a tiempo completo; todas las startups estudiadas reconocen la necesidad de que el equipo fundador se dedique a tiempo completo a la startup ya que, en las etapas de gestación y nacimiento es necesaria una dedicación mayor.

El entrevistado de la startup Movivan menciona que el equipo fundador no tenía la disponibilidad de tiempo necesaria, Alexander Pizarro considera que, al no tener el tiempo necesario, no pudieron identificar de forma rápida cuáles fueron los errores de su modelo de negocio en las etapas iniciales lo cual representó una barrera para su crecimiento (comunicación personal, 24 de mayo, 2017). Otros entrevistados representantes de las startups concuerdan en este tema, de esta manera, ellos mencionan lo siguiente:

“[...] yo creo que no hay emprendimiento que funcione si el principal, el emprendedor, no está metido 100%. Pero tampoco creo que tenga que ser un loco y decida salirse desde el día uno (de su trabajo fijo), quizás para eso sirve la época de gestación que

decían, para poder medir, ver antes de meterte a hacerlo y dejarlo absolutamente todo” (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

“[...] quieres que en verdad funcione no puedes darle part-time, (tienes que estar) full time” (Alfonso Bedoya, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

Estas citas hacen referencia a la importancia de un emprendedor comprometido al 100% en las operaciones de la startup, no importa el rubro en el que esta se desenvuelva. Sin embargo, se reconoce que esta es una tarea difícil pues las startups son empresas inestables, al estar siempre en constante transformación.

Por otro lado, durante las entrevistas, los expertos refirieron:

“Esos que quieren emprender a medio tiempo no existe, no funciona, no hay ninguno que pueda hacerlo así” (Julio Vela, comunicación personal, 22 de junio, 2017).

“Necesitas un equipo a 100%, si no estás a 100% nunca la he visto funcionar (a la startup), está la gente que dice: voy a trabajar de nueve a seis y de seis a la media noche trabajo en mi startup; eso nunca lo he visto funcionar, miles de veces los he visto intentar pero nunca funciona” (Álvaro Zarate, comunicación personal, 26 de junio, 2017).

“Lo primero es el compromiso, en verdad dedicarte de lleno y elegir a los socios ideales es un tema súper importante [...] la motivación, el esfuerzo, el armar equipos sólidos y estar abierto a iterar tu modelo de negocio” (Alejandro Bernaola, comunicación personal, 01 de julio, 2017).

Los expertos, en base a su experiencia en el ecosistema de startups, aseguran que este es un elemento clave para el crecimiento. De esta manera, podemos entender su relevancia por la naturaleza de las startups, que implica estar en constante cambio, el equipo de emprendedores necesita estar disponible a tiempo completo para lograr adaptarse ante cualquier eventualidad y generar respuestas rápidas, esto es así para todas las startups estudiadas. Identificamos que aquellas que se encuentran en las clasificaciones 3 y 2, tuvieron un equipo a tiempo completo desde el inicio de sus operaciones.

Finalmente, el último elemento clave relacionado a los recursos humanos, es el equipo fundador multidisciplinario; de esta manera, son esenciales personas que tengan perfiles que se complementen como, de ventas, financiero, de gestión, de operaciones, entre otros. Para cinco de las startups estudiadas es valioso contar con una persona que tenga habilidades informáticas ya que ayudará en el constante desarrollo y cambios del software, necesario para sus actividades principales de negocio. Acerca del tema, los entrevistados de las startups refirieron:

“Una startup que tiene tres personas de tecnología no va a funcionar porque [...], comercialmente o financieramente, puedes tener una gran solución tecnológica, un gran producto, pero si no tienes alguien que lo venda (va a fracasar)” (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

“Yo debí empezar con un desarrollador de software, alguien que sepa de marketing y alguien que gestione todo, el organizador” (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017).

“Una startup requiere de personajes de diferentes áreas, un equipo muy interdisciplinario, hay médicos, ingenieros, administradores, publicistas, diseñadores, desarrolladores, contadores, recursos humanos” (Alfonso Bedoya, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

De la misma manera, los expertos entrevistados también coinciden en la importancia de este elemento clave para el crecimiento:

“El equipo a veces no es el mejor si te juntas con tres amigos que son expertos en la misma área” (Maria Laura Cuya, comunicación personal, 19 de junio, 2017).

“Nosotros cuando evaluamos, evaluamos al equipo [...] si el equipo no se complementa, no tiene aporte técnico, no hay un líder, simplemente no va para adelante ni para atrás” (Marilia Montesinos, comunicación personal, 23 de junio, 2017).

“Reconocer la importancia de armar un equipo emprendedor, eso para mí es clave” (Alejandro Bernaola, comunicación personal, 01 de julio, 2017).

En este sentido, tener un equipo fundador multidisciplinario y a tiempo completo, podría ser relevante para el crecimiento de las startups. Ambos son nuevos hallazgos que parten del trabajo de campo, por lo tanto, no han sido explicados en la parte teórica de esta investigación.

Ante las opiniones de los expertos y de las startups, podemos interpretar que estos elementos son características que un equipo emprendedor necesitará si quiere lograr que su startup progrese, ya que, si los miembros del equipo se complementan, se evitará una duplicidad de funciones y se generarán sinergias.

Las empresas de la clasificación 3 y 2 comentaron que cuentan con ambos elementos desde su fundación, mientras que las que se encuentran en la clasificación 1, carecieron de un equipo multidisciplinario y, específicamente en Movivan, de un equipo a tiempo completo desde el inicio de sus operaciones.

### 3.2.3 Categoría N3

En este grupo se encuentran los elementos de producto ideal para el mercado y definición correcta de público objetivo, cabe recalcar que estos elementos fueron mencionados únicamente por los expertos entrevistados. El primero quiere decir que el producto desarrollado se adecue a las necesidades de los clientes, generando soluciones a sus problemas; del tema se obtienen las siguientes percepciones:

“[...] hay otras situaciones que no solo dependen del emprendedor lo que llaman la oportunidad, puede haber un súper emprendedor con el súper espacio pero todavía el mercado no está listo” (Julio Vela, comunicación personal, 22 de junio, 2017).

“En realidad estás sacando adelante modelos o productos que son tan novedosos que tal vez no están listos, o son muy caros, o son una necesidad que todavía no es vista en el mercado como necesaria, o que toman tiempo de madurar y no tienen los respaldos financieros” (Agnes Franco, comunicación personal, 19 de junio, 2017).

“Que el mercado mismo les diga si hay necesidad de ese producto, eso se hace para prevenir que mueran [...] la innovación, el emprendimiento o el invento que han creado tal vez no es aceptado por el consumidor; ya que muchos lo que hacen es que no validan antes de lanzarse al mercado” (Marilia Montesinos, comunicación personal, 23 de junio, 2017).

“Un tema de oportunidad también qué tan temprano entraste al mercado cuán novedoso fuiste para entrar al mercado” (Alejandro Bernaola, comunicación personal, 01 de junio, 2017).

“[...] características que ayuda a una empresa es tener una propuesta innovadora que haga que las personas encuentren una diferencia que consideren muy útil y que les permita a esta startup crecer” (Juan Miguel Galeas, comunicación personal, 28 de junio, 2017).

El segundo elemento de este grupo, se refiere a la definición correcta del público objetivo, es decir, cuando se crea la idea de negocio en la etapa de gestación, se sepa quiénes van a ser los clientes a los que la startup quiere apuntar, para así poder segmentarlos y llegar a ellos con mayor facilidad.

Del tema, Marilia Montesinos señaló que la startup Movivan “no ha crecido mucho, se ha estancado un poco, debido a que no ha sabido definir bien su público” (comunicación personal, 23 de junio, 2017). Al respecto, Alexander Pizarro, CEO de Movivan expresó que iban a lanzar un piloto para explorar nuevos distritos a los cuales apuntar (comunicación



personal, 24 de mayo, 2017).

Agnes Franco señaló que es esencial conocer a qué mercado se va a apuntar para saber qué es lo que se va a necesitar, con quienes se va a competir y tener clara la visión del comportamiento de los clientes (comunicación personal, 19 de junio, 2017).

Según la opinión de los expertos, reconocer cual es el mercado al que se quiere dirigir es esencial para poder definir de forma correcta el producto o servicio a ofrecer, esto será necesario para que los cambios en el modelo de negocio no sean tan extremos. De forma complementaria, mencionan que un negocio debe definir cuáles van a ser sus clientes desde un inicio; los segmentos de la sociedad son distintos dependiendo de la edad, nivel socioeconómico, género, entre otros; por lo que es importante conocer las necesidades cambiantes de su público objetivo para llegar a ellos de forma adecuada.

Finalmente, consideramos que una correcta definición de ambos elementos será fundamental para un buen inicio de sus operaciones lo cual podría conllevar a un crecimiento. Asimismo, las startups no deben intentar abarcar a un público grande pues no serán capaces de satisfacer a todos, consideramos que es mejor que dirijan sus esfuerzos a algo más limitado. Esto se alinea a lo mencionado por Blank (2006), quien asegura que las startups no deben esperar que su mercado se adapte a su producto, por el contrario, las startups deben adaptar su producto al mercado, a través de la validación con su público objetivo.

#### **3.2.4 Categoría N4**

Este grupo está conformado por la adaptabilidad, innovación y tecnología; se han agrupado así, pues hemos identificado un claro vínculo entre la adaptabilidad, innovación y tecnología en todas las startups estudiadas.

El primero, se constituye como un elemento clave nuevo identificado a partir de las entrevistas, ante nuestro entendimiento puede definirse como la capacidad de una empresa para alinear sus operaciones a los cambios surgidos en el entorno. Sobre la innovación, se refiere a los cambios en los productos o servicios o las formas de ofrecerlos; además puede estar ligada a las innovaciones tecnológicas, en muchos casos. Sobre el tema, los entrevistados refieren:

“Si no lo haces estás fuera del mercado, va muy rápido y si no buscas cómo diferenciarte y dar siempre algo más al cliente, vamos a morir [...] se da un ajuste permanente, la resiliencia me parece súper importante para los innovadores y siguen hasta que ajustan su producto hasta lo que es” (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

“El servicio ha mutado, tenemos el servicio de e-book y distribución [...] esto es algo

que puede cambiar muchísimo, podemos empezar vendiendo papas y terminamos vendiendo camotes” (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

“Si las necesidades del contexto de tu usuario cambia, tú también tienes que cambiar junto a ellos porque de otra manera no están brindando la mejor alternativa y el mejor tipo de solución [...] como ahorita estamos comenzando con el crecimiento, es constante el cambio [...] nada está tallado en piedra porque siempre sabemos que se puede modificar” (Raúl Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017).

“Semanalmente evaluamos si es que la operación merece ser cambiada [...] siempre tenemos backups, este piloto nuevo es el backup del otro” (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017).

Identificamos que todas las startups estudiadas cuentan con los factores de innovación y adaptabilidad alineándose a la definición de startups mencionada en líneas anteriores, ambos aspectos se consolidan como el ADN de estas empresas. Por lo tanto, asumimos que para aquellas startups que no estén dispuestas a cambiar e innovar se les dificultará el crecimiento. Sobre esto, los expertos agregan:

“Es por no tener una forma de trabajo que permita aprender rápidamente de los mensajes que el mercado les da cuando ellos ya están implementando su negocio” (Juan Miguel Galeas, comunicación personal, 28 de junio, 2017).

“Si bien el modelo de negocio a lo largo del tiempo se modifica y pivotea, tienes que tener al menos una ruta y modelo que vas a seguir” (Marilia Montesinos, comunicación personal, 23 de junio, 2017).

“Estar constantemente validando con el mercado y viendo, el mercado cambia todos los días y ver como debes adaptarte a él, son nuevas cosas” (Álvaro Zarate, comunicación personal, 26 de junio, 2017).

“En el camino cambian los productos, es muy iterativo pero la ventaja de una startup es que cambia muy rápido” (Maria Laura Cuya, 19 de junio, 2017).

Las innovaciones también pueden ser utilizadas al interior de la startup, ya sea a través de nuevas metodologías que desarrollan en sus áreas de marketing, comercial, estratégica, entre otros; o adicionando nuevos modelos de negocio a los iniciales. La aplicación de la innovación y la adaptabilidad se han hecho presentes en las tres clasificaciones de startups estudiadas.

El tercer elemento es la tecnología, esta permite combinar los recursos y capacidades para incrementar la eficiencia de las operaciones de la empresa; hacemos énfasis en la capacidad

de adaptación de las startups a través de innovaciones, ya sean tecnológicas o no tecnológicas.

Según lo expuesto en el marco teórico, identificamos que en las startups estudiadas, se aplica el tipo de tecnología flexible y producto concreto pues, se dan cambios tecnológicos para adaptar sus productos o servicios, esto se basa en la creación de productos/servicios nuevos o en la implementación de características nuevas en sus productos/servicios. Sobre este elemento, los entrevistados refieren:

“Hemos utilizado tecnología para optimizar costos y también para ser verdes” (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

“Siempre te va a ayudar a automatizar procesos, te va a hacer crecer más rápido con menos costos pero no se va a dar en todos los casos, sí va a ser necesario en algunas startups meter tecnología” (Álvaro Zarate, comunicación personal, 26 de junio, 2017).

Sobre el elemento tecnología, asumimos que se da principalmente en aquellas startups que son tecnológicas; sin embargo, no descartamos que una no tecnológica pueda usarla como parte de su estrategia de crecimiento; así, estas apoyarán el proceso de innovación y adaptabilidad.

También se ha mencionado que en el Perú, generalmente las startups no desarrollan nuevos tipos de tecnologías, sino que estas son traídas del extranjero para ser adaptadas al país, de esta manera, “las tecnologías que tenemos son lo que se llaman seguidoras” (Julio Vela, comunicación personal, 22 de junio, 2017).

Asimismo, muchos de los entrevistados recomiendan que la tecnología se desarrolle in-house o dentro de la empresa, pues permitirá realizar los cambios necesarios con mayor precisión, cercanía, rapidez y confianza, algo que no será posible a través de la tercerización, según nuestra interpretación. Además, creemos que el nivel de tecnología y los cambios realizados en esta, dependerá del cambio en el modelo de negocio, a partir del entorno.

En base a lo anterior, observamos que todas las startups que utilizan tecnología, pertenecientes a las tres clasificaciones han hecho énfasis en el aspecto pues reconocen su importancia para adaptarse, así todas desarrollan este elemento dentro de la empresa, sin tercerizar. La tecnología, al igual que en las empresas convencionales, también se encuentra presente como elemento en las startups estudiadas con base tecnológica, por lo tanto, podríamos asumir que el buen manejo de este es relevante para su crecimiento.

### **3.2.5 Categoría N5**

En este grupo se encuentran los elementos de comercial y marketing; denominados como esfuerzos de comercial y marketing para mayor entendimiento del lector; y calidad, los

cuales fueron agrupados porque consideramos que hay un vínculo cercano entre ambos, para que estos esfuerzos tengan éxito en el mercado, es necesario que los productos o servicios ofrecidos por las startups, sean de calidad. Acerca del tema, los expertos no hicieron referencias, a continuación se mencionan algunos de los esfuerzos de marketing y comerciales que realizan las startups; así como las estrategias utilizadas para el aseguramiento de la calidad.

El primer elemento, esfuerzos comerciales y de marketing; en la investigación se ha explicado que estos elementos se encuentran estrechamente relacionados, pues permiten a la empresa crear valor a los clientes a través de sus productos/servicios, conocer el mercado en el que se desenvuelven e identificar el tipo de clientes que tienen; todo lo anterior, puede fomentar la mejora del servicio.

En la totalidad de los casos, las startups utilizan publicidad a través de redes sociales pues estas tienen un mayor alcance. Cada startup realiza un tipo distinto de marketing y venta de sus productos/servicios.

En los casos específicos de Doktuz (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017) y Saxo YoPublico (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017), utilizan adicionalmente publicidad a través de Google AdWords. En el caso de X- Runner Venture, trabajan con las referencias boca a boca, al tratarse de un servicio que se brinda en asentamientos humanos, si una persona lo adquiere y está feliz con el servicio, lo recomendará a su vecino (Raul Briceño, comunicación personal, 02 de mayo, 2017)

En el caso de Chazki, los desarrolladores trabajan directamente con el área comercial ya que esta se encuentra más en contacto con el mercado (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017), de esta manera, permite alinear la tecnología a las necesidades de esta área, esto facilita la adaptabilidad. En el caso de Comparabien, al ser una empresa que se encuentra en varios países, menciona:

“[...] toda la actividad se monitorea desde Perú, desde acá se hace lo que es marketing, lo que está dividido por países es la parte comercial y la relación con clientes [...] nuestra área de marketing se encarga de difundir la marca para que más usuarios vengán a la página, y es ahí donde hay mucho más creatividad necesaria porque los recursos son limitados” (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

En cuanto a Café Compadre, reconocen que sus esfuerzos comerciales están mejorando ya que han empezado a lanzar promociones en paquetes para fechas especiales como el día de la madre, o del padre, entre otros (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017). También, introdujeron su mismo producto a un nuevo mercado corporativo, esto se alinea a la

estrategia de crecimiento interna de desarrollo de mercado.

Podemos interpretar que las startups deben contar con un área de marketing y comercial que tenga claramente definida su estrategia de trabajo para lograr su objetivo. Este elemento, al igual que en las empresas convencionales, puede ser considerado como un elemento clave para el crecimiento en las startups estudiadas puesto que hacen un notorio énfasis en el desarrollo y mejora de estas.

En nuestra opinión, el área de comercial y marketing es esencial en el caso de las startups puesto que son las encargadas de que sus productos o servicios abarquen y tengan mayor acogida en el mercado, que la marca sea más conocida y a su vez, esto podría tener como consecuencia la atracción de nuevos inversionistas; es muy importante que los emprendedores no se desvíen de su foco principal que es vender para mantener a la startup con vida.

El segundo elemento de este grupo es la calidad, este se encuentra referido a las características o atributos con las que cuenta el producto o servicio brindado y en qué medida este cubre las necesidades del consumidor. En el caso de las startups estudiadas, pudimos apreciar que estas aseguraban su calidad de diferentes formas, ya que ofrecen productos/servicios distintos y se desenvuelven en contextos diferentes. Acerca de este tema, las startups estudiadas manifestaron:

“Como el café es un producto que se toma siempre, le hacemos catas a los cafés, a esto se le llama un Q-grader que es una persona que ha desarrollado un sistema, como un catador de cafés” (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

“Manejamos indicadores de gestión y a nivel de servicio, con los cuales medimos tiempo de entrega y calidad de entrega” (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

“[...] tenemos un área de control de calidad [...] en el cual podemos subir los cambios que se están haciendo para que cualquiera del equipo lo pueda revisar, yo también doy el visto bueno de eso” (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Algunas de las startups mencionan que el aseguramiento de su calidad es dependiente de sus proveedores; por este motivo, enfocan sus esfuerzos en elegirlos cuidadosamente; incluso, toman en cuenta si es que estos cuentan con las certificaciones de calidad necesarias (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017). Adicionalmente, de manera general, todas las startups se nutren del feedback de los usuarios para solucionar algún tipo de error.

En el presente análisis, se resalta la gestión de calidad de X-Runner Venture, esta se

constituye como la manera en la que ellos obtienen publicidad no pagada de sus servicios, esta sucede a través de recomendaciones de boca a boca (Raúl Briceño, comunicación personal, 02 de mayo, 2017).

Todas la startups, independientemente de la clasificación realizada, mantienen sistemas de gestión de calidad, consideramos que estos fueron eficientes para obtener buenos resultados, asimismo, no dependerá completamente de las startups, sino también de los stakeholders con los que se relacionan. Según lo observado, podría interpretarse que la calidad es un elemento clave para el crecimiento tal como sucede en las empresas convencionales.

### **3.2.6 Categoría N6**

En esta categoría se encuentran los recursos financieros, que son entendidos como aquellos activos líquidos necesarios para las operaciones de la empresa, estos provienen de fuentes internas como el aporte de los fundadores y el dinero generado por las propias operaciones. Cabe mencionar que este elemento no fue referido por los expertos. En el caso de algunas startups estudiadas, estas afirman que con los recursos financieros propios no serían capaces de crecer porque necesitan grandes montos de inversión para desarrollar su tecnología y otros grandes proyectos para su crecimiento. Sobre este elemento, las startups mencionaron:

“Nosotros buscamos financiamiento [...] porque hay una operación gigante detrás, recolección, operarios, instalación, capacitación, proceso de compostaje [...] por un tema de 100% problemas financieros, tenemos un tope de crecimiento cada año [...] no podemos crecer 400 familias mensuales por un tema operativo y financiero” (Raúl Briceño, comunicación personal, 02 de mayo, 2017).

Para las startups con clasificación 3, estas son capaces de crecer a través de sus propios recursos, es decir, de la rentabilidad proveniente de sus operaciones, además, tienen accionistas que acompañan este crecimiento, ya sean locales o extranjeros. En el caso de Doktuz, logran apoyar sus planes de crecimiento a través de sus accionistas y de su propio negocio, más aún con la diversificación de sus servicios:

“Nos financiamos con las operaciones, hace tiempo teníamos financiamiento externo y hacíamos levantamiento de capital [...] se busca hacer un levantamiento de capital [...] para poder hacer crecimiento agresivo mucho más rápido y acaparar una parte del mercado mucho más grande” (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

De la misma manera, en el caso de Movivan, que se encuentra en la categoría 1, los montos proporcionados por los propios fundadores no son suficientes, asimismo, ellos no

cuentan con accionistas (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017), este punto será profundizado en el análisis del elemento de financiamiento externo.

Luego de lo expuesto, podemos asumir que, de forma similar a las empresas convencionales, los recursos financieros son fundamentales para un crecimiento. Luego del trabajo de campo, confirmamos que la mayoría de las startups estudiadas son capaces de sostenerse por sí mismas, para las startups en las clasificaciones 3 y 2, el principal recurso financiero que utilizarán será el generado por las actividades de la startup; sin embargo, las otras startups estudiadas aún no llegan al punto en el cual el dinero generado sea suficiente para cubrir los gastos necesarios para generar un crecimiento mayor. Adicionalmente, consideramos que debido a la importancia de este recurso, es fundamental que el equipo a cargo sea capaz de gestionarlo e invertirlo en los gastos necesarios que fomenten el crecimiento.

### **3.2.7 Categoría N7**

En este elemento se encuentra el modelo de negocio escalable, el cual es una de las características de las startups explicadas en el marco teórico de esta investigación. En base al trabajo de campo, identificamos que es esencial tomar esta característica en consideración, principalmente en la etapa de gestación; asimismo, no perder la visión de esta. En cuanto a las startups estudiadas, dos de ellas mencionan la importancia de este elemento:

“Lo que hay que hacer es enamorarse del problema y hacer que esa solución que tu creas cree valor, no enamorarse de la solución sino del problema; y buscar que esa solución que tu encuentres pueda expandirse regionalmente; si tú encuentras una solución solo para Perú, difícilmente vas a seguir creciendo” (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

“Nuestro objetivo siempre fue pensar en esto a nivel regional (Latinoamérica) nunca fue sólo centrarnos en Perú obviamente comenzamos aquí por un tema de cercanía pero nuestro objetivo siempre fue montar una operación que pudiera ser escalable” (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Ambos mencionan que la escalabilidad, entendida como crecimiento acelerado, no solo debe ser pensada a nivel nacional ya que, asumimos que las startups tienen un límite de crecimiento en el país y será necesario que para seguir expandiéndose, tengan que ingresar a nuevos países. Según la teoría, las estrategias que pueden ser utilizadas para ingresar al mercado extranjero son la internacional y global; se observa que Chazki implementó la última de ellas. Asimismo, para los expertos, estas dos startups son escalables por su modelo de negocio.

Se destaca la dificultad que tiene X-Runner Venture para escalar, puesto que depende en

gran medida de los municipios para poder ahorrar en costos fijos (Maria Laura Cuya, comunicación personal, 19 de junio, 2017), además, de otros elementos como financiamiento y apoyo gubernamental. Del tema, Álvaro Zárate señala que “el error de muchos es escalar prematuramente” (comunicación personal, 26 de junio, 2017), el hecho de creer que la startup ya está lista para expandirse cuando aún no se consolida las actividades iniciales puede ser un grave error para el experto, pues se puede descuidar el mercado inicial.

El elemento de modelo de negocio escalable fue encontrado en el trabajo de campo, sólo fue mencionado por los expertos, basándonos en eso, consideramos que tener un modelo de negocio escalable podría favorecer el crecimiento de una startup.

A pesar de encontrarnos en un ecosistema naciente como es el del Perú, es necesario proyectarse no solo para que la startup ofrezca sus servicios a nivel nacional, sino que aspire a poder desenvolverse también a nivel internacional, denominado en la investigación como visión global, tal como las startups de clasificación 3 lo que le otorgará mayores ingresos. Esta capacidad de escalabilidad varía de acuerdo al país pues, como se mencionó anteriormente, el desarrollo del ecosistema peruano de startups puede representar una barrera dependiendo del rubro del negocio.

### **3.2.8 Categoría “Otros”**

En este último grupo se encuentran, los elementos de estructura de propiedad, activos físicos y edad y tamaño, fueron agrupados porque no tenía una relación clara con los otros elementos del negocio. Sobre este tema, las citas más resaltantes fueron:

“Le reporto a las personas de Dinamarca enviamos KPIS cada 15 días nos reunimos y discutimos estrategias de negocio, la casa matriz nos pregunta cómo van las ventas, qué necesitas de nosotros para que todo funcione bien, cuáles son tus gastos para el próximo mes [...] la pregunta es por qué y para qué” (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017)

“Comparabien cuenta con un directorio que tiene que validar las cosas que se hacen”  
“Yo tengo un directorio pero el directorio es muy no ejecutivo, es más de la dirección de la empresa y nos reunimos literalmente 4 veces al año para definir objetivos y ver cómo van pero no definimos el día a día no definimos las estrategias[...] reportó al directorio pero el directorio es más consultivo las tomas de decisiones mayormente las hago yo” (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Sobre las citas previas se interpretan que las startups entrevistadas cuentan con un directorio que está claramente involucrado en las actividades de la empresa. En base a las



citas anteriores, identificamos que parte de la propiedad de la empresa ha sido adquirida por accionistas externos a ella a los cuales deben reportar cuales los planes que se están llevando a cabo, el estado de la startup, entre otros.

Tanto los directores y los CEO's y/o fundadores tienen propiedad de la empresa; por lo tanto, comprendemos que ambos grupos mantienen alineados los objetivos, por lo que no se da la teoría del agente. Es importante adicionar que el fundador o CEO mantiene la capacidad para tomar decisiones las cuales se enfocan en mantener el crecimiento.

Si bien el elemento de estructura de propiedad, a través de la teoría del agente, puede influenciar el crecimiento de las empresas convencionales, en base al trabajo de campo, surgieron dos casuísticas; por un lado, en el caso de las startups estudiadas que no poseen accionistas, el elemento no aplica; en el caso de las que sí cuentan con estos, los intereses de ambas partes se encuentran alineados, asimismo, los accionistas tienen un rol supervisor y no de toma de decisiones gerenciales por lo que no interfiere con el crecimiento de la startup.

El segundo elemento del grupo son los activos físicos, están referidos a los bienes muebles e inmuebles. La mayor parte de estas startups cuentan con una oficina, excluyendo a Movivan quien tiene planes de adquirir un espacio para usarlo como oficina (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017). Para todos los casos estudiados, son necesarios los recursos humanos y computadoras, las cuales son sus principales herramientas para trabajar. En ese sentido, refirieron:

“Si no tuviéramos esto (una oficina) igual podríamos operar, lo que necesitamos son unas computadoras, conexión a internet y una pizarra” (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

“[...] (necesitamos) las vans, pero no son activos nuestros, las laptops y la oficina [...] en junio de este año” (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017).

“No necesitamos tener un almacén, nosotros trabajamos en una casa, la oficina es una casa, de hecho la casa de los papás de Gonzalo. No necesitamos mucho activo fijo, es más el activo intelectual, el software que tenemos que utilizar” (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

Entre los casos, hay startups que operan a través de la economía colaborativa, estas requieren menor cantidad de activos físicos pues actúan como el nexo entre los proveedores de un servicio/producto y los clientes, de esta manera, las startups reducen su necesidad de activos físicos pues utilizan los que tienen los proveedores.

Por otro lado, para otras startups, estos activos tienen más relevancia. Para X-Runner

Venture, son necesarios pues permiten almacenar los inodoros que utilizan para ofrecer sus servicios, además necesitan un lugar para tratar los desechos recogidos. De la misma manera, para Café Compadre, los activos físicos son fundamentales pues necesitan un espacio físico para tostar el café, así, mientras más quieran expandirse, serán necesarios más activos físicos, tanto de tostadoras de café, como del lugar dónde colocarlas y donde establecer su centro de operaciones, Sobre este tema, los entrevistados mencionan:

“Hemos instalado este centro de producción en Satipo, para lo que hace no es caro, y por eso nosotros creemos que conforme aumente la demanda vamos a abrir estos centros de producción en distintas zonas en el Perú para descentralizar la cadena” (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

“El almacenaje se da en la planta donde almacenamos las heces, tenemos un container donde almacenamos (inodoros). En la oficina solo trabajamos con laptops” (Raúl Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017).

En base a lo anterior, entendemos que los activos físicos solo pueden ser considerados como elementos clave en cuanto las operaciones lo requieran, ya sea para expandir sus operaciones a otros países u otras ciudades; no obstante, consideramos que el grado de necesidad de estos será distinto dependiendo del rubro del negocio. Así, tomando como base a las startups estudiadas, en el caso de aquellas que trabajan con tecnologías de información, los activos físicos se vuelven menos relevantes.

Por otro lado, para aquellas que no utilizan este factor como X-Runner Venture y Café Compadre, estos activos sí tienen un rol importante. Se hace énfasis en la necesidad de una oficina para mejorar la imagen de la empresa. .

El último elemento del grupo es el de la edad y tamaño, en la teoría expuesta a lo largo de la investigación, se afirmaba que existe una relación negativa entre edad y crecimiento, en ese sentido, mientras más años tenga una empresa, más lento avanzará su crecimiento.

Las startups que conforman nuestro conjunto de casos, tienen diferente cantidad de años de creación peruano, sin embargo, hemos descubierto que dos de las startups de la clasificación 3, Comparabien, Doktuz y Chazki, tienen más cantidad de años de creación: siete y ocho años respectivamente; en contraste, la última tiene sólo tres años de creación, sin embargo, ha logrado crecer de manera exponencial, asemejándose a lo que es por definición una startup.

Por otro lado, las startups de la clasificación 1, que no han crecido de la manera esperada, tienen solo 2 años de creación, en ese sentido, la teoría mencionada no es aplicable en el caso de startups en el ecosistema nacional de emprendimiento.

Expertos han referido que el tiempo de despegue de una startup en el Perú no puede ser el mismo que el de una que se desenvuelve en un ecosistema más desarrollado como Chile, Colombia o Israel (Alejandro Bernaola, comunicación personal, 01 de julio, 2017), en nuestro país puede tomar hasta 8 años lograr un exit (Julio Vela, comunicación personal, 22 de junio, 2017), es decir, lograr que la startup sea comprada por inversionistas extranjeros.

En ese sentido, creemos que la teoría previamente expuesta no se adecúa a la dinámica de las startups nacionales pues estas se desenvuelven en un ecosistema que aún es naciente y no les puede proporcionar la calidad de herramientas necesarias para ayudar a su rápido crecimiento. Asimismo, consideramos que el crecimiento se ve también influenciado por otros factores ajenos a la edad y tamaño de la empresa.

### **3.3. Elementos clave del entorno**

Sobre los elementos clave del entorno fueron agrupados por su similitud, por lo que, se clasificaron en tres grupos los cuales se colocaron en categorías. Sobre estos elementos se identificó lo siguiente:

#### **3.3.1. Categoría E1**

Este grupo está compuesto por los elementos de apoyo externo, apoyo gubernamental y financiamiento externo. El apoyo externo es la ayuda que pueden ofrecer instituciones tanto públicas como privadas ya sea a través de concursos, programas de incubadoras o aceleradoras; el principal aporte de estas se basa en brindar asesorías, consultorías, mentorías, espacios físicos, redes de contacto, entre otro tipo de ayudas que apoyan el desarrollo y crecimiento de sus modelos de negocio. Cabe recalcar que, para efectos de este elemento, no nos referimos al financiamiento que también brindan las instituciones pues este será tratado como un elemento a parte por su relevancia.

Todas las startups estudiadas han sido ganadoras del concurso StartUp Perú en alguna de sus generaciones, con lo cual han obtenido financiamiento y asesorías profesionales, en algunos casos, han sido apoyadas a su vez por otras instituciones de origen privado o de universidades, entre ellas:

“[...] (ayuda) privada de UTEC Venture, NESsT<sup>15</sup>” (Juan Pablo Pérez, 17 de mayo, 2017).

“Al inicio trabajamos con la Católica, con el CIDE, después trabajamos con BioIncuba y ganamos Wayra” (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

---

<sup>15</sup> NESsT es una organización internacional sin fines de lucro que apoya la creación y crecimiento de empresas sociales sostenibles (NESsT, 2016a)

“Wayra fue la incubadora que en un momento nos dio tips de emprendimiento [...]” (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

De la misma manera, los expertos apoyan lo mencionado por las startups:

“[...] creo que la mentoría es algo muy importante [...] acceso de inversionista, acceso a mentorías especializadas no cualquier mentor sino mentores en las áreas de tus startups” (Maria Laura Cuya, comunicación personal, 19 de junio, 2017).

De esta manera, las citas resaltan la importancia de las mentorías para el desarrollo de una startup, principalmente para la gestación y nacimiento; de forma complementaria, Agnes Franco comenta que otro medio de apoyo externo puede surgir a través de las universidades a través de spin-offs académicas (comunicación personal, 19 de junio, 2017).

La relevancia del apoyo externo proveniente de organizaciones no gubernamentales radica en complementar el rol del Estado en esta materia, pues generalmente, estas instituciones trabajan de la mano con el gobierno para agilizar el ecosistema emprendedor. Todas las startups estudiadas han recibido algún tipo de apoyo externo, por lo tanto, al observar que todos los casos han tenido algún tipo de crecimiento, este elemento podría ser considerado como elemento clave para el crecimiento de las startups.

El segundo elemento del grupo es el de apoyo gubernamental; para las startups, este elemento puede ser definido como aquellos aportes del Estado basado en regulaciones o actividades legales que permiten fomentar la creación o crecimiento de estas. Sobre este tipo de apoyo, las startups mencionan lo siguiente:

“Perú no es un país ágil para hacer esos trámites, sí hay problemas, existen vacíos legales en las regulaciones laborales en el funcionamiento de la empresa” (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

“[...] el sistema bancario y el sistema legal no está acomodado para las startups hoy en día” (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

“[...] no está regulada porque no existe una regulación para este tema (comparación de servicios financieros y seguros); alguna gente dice vacío, pero mucha gente lo malinterpreta porque cree que vacío significa que tiene que estar lleno pero en algunos casos no debería” (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Esta situación es ligeramente distinta en el caso de las startups sociales, ambas coinciden en que la existencia de beneficios especiales para este tipo de startups favorecen la creación de este tipo de empresas:

“Por el tema tributario que se debería sacar una ley que no necesariamente beneficie a las startups sino a negocios que apuesten por cadenas más sostenibles en general no una cadena que explote todos sus eslabones” (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

“[...] apoyo gubernamental sería ideal para juntos ver de qué manera se solucionan los grandes problemas operativos, junto con el expertise que tenemos, enfocarnos en el crecimiento y la estrategia con la población” (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017).

Sobre el mismo tema, el apoyo gubernamental referido al sistema tributario o legal, los expertos mencionan lo siguiente:

“[...] el mercado peruano tiene muy regulado todo, muy cerrado pensado en modelos tradicionales, no todo hay que regularlo” (Maria Laura Cuya, comunicación personal, 19 de junio, 2017).

“Perú no tiene un marco regulatorio pro-emprendedor, de hecho tiene una política pública como StartUp Perú que te da capital semilla, pero tiene una política tributaria que prácticamente ahoga a las pequeñas empresas” (Alejandro Bernaola, comunicación personal, 01 de junio, 2017).

“[...] yo creo que no lo promueve pero creo que tampoco lo restringe” (Agnes Franco, comunicación personal, 19 de junio, 2017)

Las citas refieren que el apoyo gubernamental aún no se encuentra claramente establecido; es decir, aún existe un vacío a pesar de los grandes esfuerzos que el Estado realiza. Asimismo, no existen leyes o regulaciones específicamente para startups las cuales faciliten su crecimiento, cabe mencionar que muchas de las regulaciones creadas afectarán o apoyarán a las empresas dependiendo del sector en el que se desenvuelven.

A su vez, aún quedan muchos elementos por mejorar e implementar para crear un ecosistema emprendedor más amigable y favorable, el cual fomente el crecimiento de las startups nacionales; todos los esfuerzos que el Estado ha realizado hasta el momento, han favorecido el crecimiento y creación de este tipo de empresas; sin embargo, consideramos que aún hace falta un diseño de políticas tributarias más idóneas para una empresa de reciente creación con las características de una startup.

En base a nuestro entendimiento, este elemento aún se encuentra en desarrollo en el ecosistema peruano. La ausencia de este puede ser considerada como un limitante; a pesar de esto, las startups estudiadas han mostrado algún nivel de crecimiento, tal como se ha visto en las

clasificaciones 3, 2 y 1.

El último elemento del grupo es el financiamiento externo, en el marco teórico mencionamos que este sucede como medio para que la empresa subsista; sin considerar el dinero generado por sus actividades principales y el aporte de sus fundadores. Para las startups, el financiamiento puede provenir de capital semilla, inversionistas ángeles, crowdfunding y capitales de riesgo.

Las siete startups estudiadas han recibido un primer financiamiento externo por parte de PRODUCE a través del concurso StartUp Perú. Asimismo, todas han accedido a otro tipo de concursos, ya sea Wayra Perú, Startup Chile, entre otros, para obtener mayor financiamiento.

Para X-Runner Venture, Raúl Briceño indicó que no trabaja con bancos pero recibe este recurso a través de organizaciones internacionales de Suiza, Alemania y del Gobierno canadiense a través de un programa que se llama Grant Challenge Canadá (comunicación personal, 02 de mayo, 2017); esto principalmente porque se trata de una startup social que, como menciona el entrevistado, depende de este elemento para continuar con su crecimiento. Asimismo, las startups de clasificación 3, Doktuz, Comparabien y Chazki han accedido a fuentes internacionales.

Adicionalmente, Saxo YoPublico, fue comprada por inversionistas daneses, a través de una inversión directa, quienes monitorean de cerca las acciones de esta startup pues ellos la financian con el fin de impulsar su crecimiento, de esta forma, consideramos que estos cuentan con el capital necesario y adecuado para hacerlo (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

Destacamos lo que menciona Alfredo Ramírez sobre el financiamiento, quien asegura que “hay una ventaja en recibir un financiamiento público en especial [...] porque es un financiamiento que no tiene un costo de capital” (comunicación personal, 26 de mayo, 2017). Sobre el tema, los expertos mencionan lo siguiente:

“no hay un grupo de inversionistas tecnificados que inviertan dinero de manera continua en startups” (Juan Miguel Galeas, comunicación personal, 28 de junio, 2017).

“está promoviendo, el Estado, en el tema de [...] fondos justamente para entregar capital semilla; que este capital ayude a las startups a iniciar su negocio, es un capital que no es reembolsable” (Juan Miguel Galeas, comunicación personal, 28 de junio, 2017).

“no hay flujos de emprendimiento que atraigan la inversión” (Alejandro Bernaola, comunicación personal, 01 de junio, 2017).

“(las startups) no encuentran el financiamiento oportuno” (Marilia Montesinos, comunicación personal, 23 de junio, 2017).

“atraer fondos no tiene nada que ver con el modelo de negocio, pero sí con las labores del emprendedor” (Julio Vela, comunicación personal, 22 de junio, 2017).

Obtener este tipo de financiamiento dependerá de la habilidad y capacidad del emprendedor para vender su idea. Finalmente, coincidimos con Alejandra Sierralta quien evidenció que “las necesidades de financiamiento de una startup son diferentes dependiendo de la etapa en la que se encuentra” (comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

Asimismo, como parte del financiamiento externo existe la opción de créditos bancarios, sin embargo, las startups, debido al alto riesgo que representan no son capaces de acceder a este tipo de créditos. En base a lo anterior, las startups están en constante adaptabilidad al mercado, el nivel de innovación es alto y las necesidades financieras se incrementan. En ese sentido, todas las startups estudiadas han recibido financiamiento externo, por lo tanto, asumimos que este elemento podría favorecer el crecimiento, al igual que en las empresas convencionales.

### **3.3.2. Categoría E2**

Un segundo grupo dentro del entorno está conformado por los siguientes elementos: proveedores, clientes, competidores, referido a la gestión de estos, y mercado.

En cuanto a los proveedores, según el marco teórico, son aquellos que proporcionan un bien o servicio para el desarrollo del producto/servicio que la empresa realiza, influyendo en su precio, calidad, confiabilidad, conocimiento de la industria, avances tecnológicos e innovación. Es relevante entender que el término “proveedores” puede variar según la startup, dependiendo de su modelo de negocio.

Una modalidad de proveedores se hace presente en las startups que trabajan a través de economías colaborativas, por lo que no adquieren directamente algún producto o servicio; estos son Dozktuz, Chazki, Movivan y Comparabien. Aun así, consideramos que cualquier error cometido por los proveedores de servicios o productos puede afectar a la empresa; por lo tanto, las startups se esfuerzan por elegirlos adecuadamente.

Cabe mencionar que este elemento no fue mencionado por los expertos. Sobre este tema, las startups entrevistadas mencionan:

“[...] no los vemos como proveedores por la relación que queremos establecer con ellos, pero formalmente si lo son porque nos dan el café” (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

“[...] nosotros trabajamos de la mano con todas las aseguradoras, y con todas los proveedores de servicio de salud” (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

“Los transportistas, más que proveedores son un socio estratégico” (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017).

“Nuestros clientes son los bancos y las compañías de seguros los que nos proveen la información pero son más nuestros clientes que proveedores, en ese sentido proveedores específicamente tenemos pocos” (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

X-Runner Venture cuenta con un proveedor principal, el cual exporta sus productos, sin el cual su modelo de negocio se vería afectado, este es Separed, Raul Briceño comenta que su proveedor es “fabricante de inodoros suecos y les encantó el proyecto, nos dijeron que nos querían hacer distribuidores oficiales en Latinoamérica y que nos podrían vender estos inodoros secos que ya tenían validados en el mercado” (comunicación personal, 02 de mayo, 2017).

La gestión de proveedores variará de acuerdo al modelo de negocio de la startup; así, la reputación y calidad del servicio o producto ofrecido puede verse alterado. A pesar de que algunas startups son economías colaborativas, la manera y el cuidado para elegir a estos proveedores no debe disminuir.

El siguiente elemento del grupo son los clientes en las startups estudiadas. Según la teoría, este es un elemento clave para el crecimiento empresarial pues afecta el volumen de ventas de las startups basadas en los gustos, preferencias y percepciones de los clientes. Los entrevistados mencionan varios aspectos de sus clientes y cómo ellos han sabido manejarlos y adaptarse a ellos:

“Para el cliente empresarial hemos tenido que sacar una segunda calidad de café” (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

“Hay contacto con los usuarios entonces ahí cualquier cosa que necesiten, o que tengan dudas, o que quieran que se mejore, se hace; es parte del día a día, [...] (es fundamental tomar en cuenta el) Human Center Design (referido a poner al cliente como centro de sus operaciones)” (Raul Briceño, comunicación personal, 02 de mayo, 2017).

“Nuestros clientes (también proveedores) tienen mucho poder de negociación porque son empresas muy grandes, muy burocráticas, muy difíciles de acercarnos [...] es muy fácil para ellos decirnos no quiero trabajar con ustedes, pero para nosotros perder un cliente de esos que son tan grandes puede significar mucho perjuicio; entonces tenemos



que buscar la forma de adaptarnos a los que a ellos necesitan y usar eso nuestro favor [...]” (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Sobre el tema, los expertos apoyan y mencionan lo siguiente:

“[...] yo creo que las principales causas por las que no se llega al año es porque no se capta clientes [...] al no captar clientes, no adaptas rápidamente tu idea al feedback que te da el mercado cuando lanzas” (Juan Miguel Galeas, comunicación personal, 28 de junio, 2017).

“El desarrollo de clientes es primordial antes que el desarrollo de los productos” (Maria Laura Cuya, comunicación personal, 19 de junio, 2017).

Los entrevistados hacen énfasis en la importancia de escuchar a los clientes y adaptarse a ellos, nuevamente, se hace referencia a la capacidad de adaptabilidad de las startups por los cambios en el entorno.

La importancia de los clientes y su influencia no es exclusiva de las startups estudiadas, esta se da también en las empresas convencionales. Entendemos que hay una diferencia resaltante entre el manejo de este elemento para estas empresas y las startups pues estas últimas deben estar doblemente atentas a las señales de los clientes y adaptarse a estas; tal como lo menciona Blank en su teoría.

Un tercer elemento de este grupo son los competidores referidos a aquellos que venden u ofrecen los mismos productos/servicios. Se identifica que las startups estudiadas son modelos de negocio innovadores; por lo tanto, no existen dos exactamente iguales; sin embargo pueden existir otras empresas que solucionen un mismo problema a través de distintas alternativas. Sobre este tema, las startups mencionan lo siguiente:

“[...] generar una alianza no es descabellado el problema es que la proposición puede ser complicada” (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017).

“[...] competencia directa, aquellas empresas que usan tecnología y hacen delivery son Isend, Urbaner, Pick-up y Cabify en lo que es B2C. Hemos colaborado con Cabify, antes de que saque el Cabify Express, hicieron su piloto con nosotros, a pesar de que sabíamos que iba a ser nuestra competencia la idea era aprender, levantar data, colaboración mutua, que aprendía uno del otro” (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

“[...] en el Perú no tenemos un competidor directo nadie se ha metido en el producto de comparación financiera, pero han aparecido unos que tratan con modelos alternativos

(referidos a Tasatop y SeguroSiempre, competidores indirectos), o con un segmento muy específico” (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

“[...] tenemos que unir a todos los actores de todas las aristas que están en el mercado, colaboramos con los seguros, colaboramos con los profesionales, clínicas, para poder transformar toda la empresa de salud, necesitan ese apoyo” (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

“Como el mercado del café es grande en Perú, hay competencia, nuestra gran diferencia es que es que es tostado por energía solar y por el mismo agricultor” (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

“Nuestro mayor competidor es el sistema de alcantarillado (del Estado), pero igual en las zonas en las que estamos, en el mediano plazo no es competidor fuerte porque sabemos que no va a llegar; sin embargo; [...] ellos creen que sí va a llegar, que es lo que escuchan; entonces si nos comparan directamente con eso” (Raul Briceño, comunicación personal, 02 de mayo, 2017).

Si las empresas no saben aprovechar a sus competidores, al menos, estos deben ser mapeados y no perder su rastro, asimismo, deben escuchar más a sus clientes; como las empresas son innovadoras y la identificación de competidores no se da de forma clara, no consideramos que este elemento sea vital para el crecimiento de las startups estudiadas.

Hemos identificado que todas las startups entrevistadas tienen mapeado a sus competidores, en distintos niveles. Consideramos que las startups ubicadas en la clasificación 3 conocen a profundidad a sus competidores; por este motivo, han realizado alianzas con ellos de forma que hayan podido aprovechar la posibilidad de aprendizaje, esto va de acuerdo con la estrategia de crecimiento externo llamada alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación explicada en el marco teórico.

Como último elemento del grupo, que no fue mencionado en la teoría, se encuentra el mercado, también referido a las tendencias de consumo. Del tema, la experta Marilia Montesinos expresa que este tiene gran importancia en el crecimiento de las startups, puesto que “depende mucho de cómo está el mercado, hay muchas startups que por tendencia pueden llegar a escalar” (comunicación personal, 23 de junio, 2017). Sobre esto, entendemos que las tendencias del mercado, las cuales no pueden ser manejadas por estas pequeñas empresas, podrían favorecer el crecimiento en cuanto estas se relacionen al core business del negocio.

En síntesis, sobre esta categoría, las startups, al igual que las empresas convencionales deben ser capaces de gestionar adecuadamente a sus clientes, proveedores y competidores, así

como estar atentos a las tendencias del mercado en el que se encuentran. Sobre los primeros, las startups deben adaptarse a ellos para satisfacer sus necesidades.

### **3.3.3. Categoría E3**

El último elemento de la dimensión del entorno son las mejoras tecnológicas. Estas pueden abarcar tecnologías de la información y la comunicación y otro tipo de tecnologías que revolucionen las operaciones y/o procesos, que permitan la creación de nuevos negocios, entre otros.

Las startups estudiadas mencionan la importancia del elemento; Juan Pablo Pérez comenta: “desarrollamos un sistema híbrido que es un tostador que funciona con resistencias eléctricas pero estas son alimentadas por paneles solares que producen electricidad y así se sigue manteniendo el concepto que de que es tostado por el sol” (comunicación personal, 17 de mayo, 2017), lo cual se reconoce como una mejora tecnológica que tuvieron que realizar para su modelo de negocio inicial.

En nuestra opinión, el elemento de mejoras tecnológicas no resalta tanto en el Perú porque la inversión en innovación no es tan alta como en otros países en Latinoamérica; sin embargo, coincidimos con Daniel Niego cuando comenta que “es importante conocer las nuevas tecnologías que existen” (comunicación personal, 30 de mayo, 2017), ya que esto permitirá siempre estar a la vanguardia del mercado. De este elemento, consideramos que es relevante tener en cuenta las nuevas tecnologías que se den en el mundo y puedan ser moldeadas al modelo de negocio para lograr optimizar costos.

Posterior al análisis realizado en la presente sección, se elaboró un gráfico que expone la vinculación entre los hallazgos de las startups, las opiniones complementarias de los expertos y los elementos clave empresariales identificados en la teoría, la cual puede ser observada en la Figura 8.

**Figura 8: Vinculación de elementos clave propuestos por startups y expertos**

Del Agente	Negocio			Entorno
Habilidades blandas ★	Clima laboral ★	Producto ideal para el mercado	Recursos Financieros ★	Apoyo externo
Experiencia previa ★	Cultura Organizacional ★	Definición correcta de público objetivo	Modelo de negocio escalable	Apoyo gubernamental ★
Formación académica ★	Motivación en el equipo ★	Tecnología ★	Estructura de propiedad ⓧ	Financiamiento externo ★
Motivación ★	Gestión del conocimiento ★	Innovación ★	Activos físicos ★	Proveedores ★
Redes de contacto ★	Equipo fundador dedicado a tiempo completo	Adaptabilidad	Edad y tamaño ⓧ	Clientes ★
Visión global	Equipo fundador multidisciplinario	Esfuerzos comerciales y de marketing ★		Competidores ★
		Calidad ★		Mercado
				Mejoras tecnológicas ★

Leyenda:   Elementos clave encontrados en el trabajo de campo    ★ Elementos clave que coinciden con la teoría    ⓧ Elementos clave que no coinciden con la teoría

## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

- Acerca de los elementos de crecimiento en las startups, no se ha identificado literatura exclusiva para este tipo de empresas; por este motivo, se tomó como referencia a los utilizados para las empresas convencionales, estos han sido clasificados en tres dimensiones: agente, negocio y entorno. La primera consiste en características pertinentes a los fundadores, como formación académica, habilidades blandas, experiencia previa, entre otros. En el caso de la dimensión de negocio, es conformada por aspectos de la misma organización tales como gestión del conocimiento, activos físicos, tecnología, innovación entre otros. Finalmente, la dimensión del entorno incluye elementos provenientes del exterior, entre ellos, clientes, competidores, proveedores y mercado.
- El Perú se encuentra rezagado en cuanto al desarrollo de startups, en comparación con otros países de Latinoamérica, esto se ve reflejado en el ecosistema emprendedor aún naciente, el cual tiene influencia en el crecimiento lento que están teniendo las startups nacionales. Al ser las startups un fenómeno relativamente nuevo en el Perú, aún no se cuenta con data cuantitativa confiable que resuma cifras como número de startups y porcentaje de éxito o fracaso. La situación actual de las startups estudiadas varía en cada caso ya que, todas pertenecen a industrias distintas.
- Entre las principales barreras que afectan al crecimiento se identificó que, por un lado, las startups no son capaces de acceder a créditos debido al alto riesgo que representan para el sistema bancario, lo cual limita sus opciones de financiamiento. Otra barrera radica en el tipo de emprendimientos, actualmente, estos cuentan con un nivel tecnológico muy básico lo cual no resulta atractivo para inversionistas internacionales; también, los mismos emprendedores pueden dificultar el desarrollo de la startup al no tomar con seriedad el trabajo que esta implica.
- El Estado ha reconocido la importancia de las startups a través del programa StartUp Perú dirigido a su fomento y crecimiento, este es aún básico; sin embargo, ha recibido más apoyo y participación que en años anteriores. Asimismo, existen iniciativas privadas que complementan los programas públicos, los cuales fomentan la creación y desarrollo de las startups.
- Los elementos clave de crecimiento de las empresas convencionales han sido descritos en las startups estudiadas. De esta manera, se identificó que existe cierta similitud entre ambos tipos de organizaciones, por lo que comparten ciertos elementos, asimismo, no

todos pueden ser aplicados a las startups porque estas tienen características distintivas como la capacidad de adaptabilidad y la innovación.

- Acerca de los elementos de agente, existen algunos que destacan más: la motivación, las habilidades blandas y las redes de contacto. Se encontró que la motivación es el elemento base de todo emprendedor ya que es lo que lo guiará a través de todas las etapas del negocio, es importante recalcar que esta motivación debe ser adecuada, es decir, el emprendedor debe ser impulsado por generar un cambio. En cuanto a las habilidades blandas, se recalcó su importancia para el manejo del equipo de trabajo. Finalmente, sobre las redes de contacto, se considera que son el complemento perfecto para los dos elementos previamente mencionados, tener una red de contactos genera vínculos que pueden ayudar a la startup a dar el siguiente paso en cuanto a crecimiento.
- Acerca de los principales elementos pertenecientes a la dimensión del negocio, se identificó que el equipo debe estar altamente motivado; asimismo, tener un equipo fundador multidisciplinario y dedicado a tiempo completo; de esta forma, no se duplicarán las funciones realizadas y cada integrante tendrá una habilidad complementaria; además de una capacidad de reacción rápida ante los cambios que el mercado pueda requerir en el producto/servicio ofrecido. Acerca del producto/servicio brindado, este debe coincidir con las necesidades del mercado, lo cual implica adaptabilidad, innovación constante y, en ciertos casos, tecnología, igualmente, el producto/servicio debe ser de calidad para que los usuarios incrementen y se fidelicen.
- De los elementos pertenecientes a la dimensión del entorno, se considera que el financiamiento externo y los clientes son los más importantes. En cuanto al financiamiento, este es esencial para las startups estudiadas, ya que independientemente de la etapa de crecimiento en la que se encuentren, siempre lo necesitarán para implementar mejoras, se recalcó también que el monto necesario variará según la etapa de crecimiento en la que se encuentre; de esta manera, mientras más avanzada se encuentre la startup más financiamiento externo necesitará. Acerca del elemento de clientes, se remarcó que las startups necesitarán prestar especial atención a estos; ya que permitirá aplicar el proceso de creación de productos, explicado en el documento, para lograr cubrir sus necesidades constantemente.
- En base al esquema teórico propuesto, se identificó que las startups estudiadas han presentado algún tipo de crecimiento; estas se encuentran en niveles con características diferentes.

- Respecto a Chazki, Doktuz y Comparabien, ubicadas en la clasificación 3, se encuentran en la etapa de expansión según la propuesta de la OCDE. Asimismo, presentan una supervisión supervisada y el organigrama se constituye por 3 o más niveles. También, los sistemas formales se encuentran en maduración, la estrategia principal es la de escalar y, a pesar de que los fundadores aún mantienen relación con el negocio, estos han delegado las decisiones del día a día.
- Las startups de clasificación 2 se encuentran en etapa de desarrollo, según la clasificación de la OCDE estas son X-Runner Venture y Saxo YoPublico; ambas comparten características como el estilo de gestión supervisado, asimismo, su organización cuenta con 3 niveles “jerárquicos”, la extensión de los esquemas formales se encuentra en desarrollo, su estrategia principal es despegar, el primero a través del ingreso a nuevos mercados locales y la diversificación del producto y el segundo, a través del inicio de actividades en el mercado colombiano y mexicano.
- Las startups de clasificación 1 pertenecen a la etapa de nacimiento, estas son Café Compadre y Movivan; su estilo de gestión se basa en la supervisión directa, tienen una organización de 2 niveles, su extensión de los sistemas formales es mínima, su estrategia principal es sobrevivir y sus fundadores aún están involucrados en las decisiones del día a día.

## CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se trazarán algunas recomendaciones para los emprendedores y policy makers. Se han tomado como relevantes a estos dos actores porque pueden encontrar útil el contenido de esta investigación para guiar a los nuevos emprendimientos, conocer a mayor profundidad acerca del tema tan poco estudiado en el país y reconocer la importancia de las startups.

### Para los emprendedores

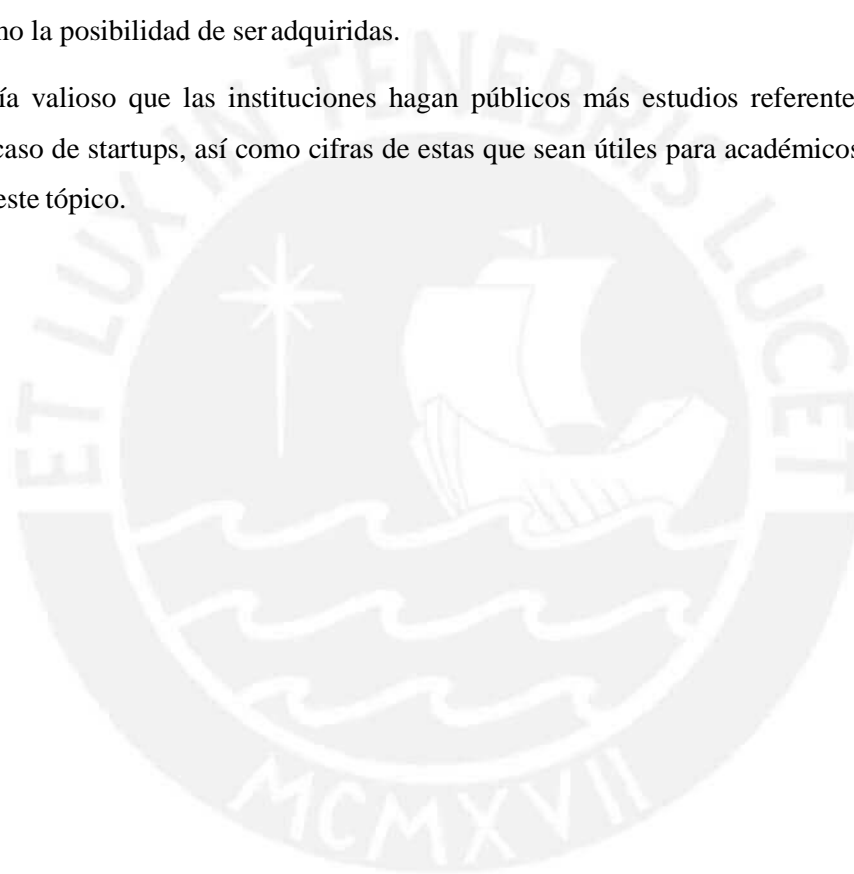
- Para los futuros emprendedores, se recomienda hacer énfasis en los elementos de la motivación, habilidades blandas y redes de contacto, así como asegurar que el equipo sea multidisciplinario y dedicado a tiempo completo, que el producto cubra las necesidades del público objetivo y que sea adaptable según estas; también, que sepan gestionar adecuadamente los financiamientos recibidos.
- Una práctica que se consideró como relevante para todas las startups estudiadas es el desarrollo de la tecnología in-house, por lo tanto, se recomienda a los emprendedores que quieran utilizar tecnología para fines de las operaciones de su startup, iniciar con un desarrollador de software en el equipo.
- Se recomienda la creación de emprendimientos con una alta sofisticación de tecnología la cual tenga un impacto nacional, entre ellos en el sector minero, agricultura, entre otros, puesto que resuelven problemas del país e incluso, pueden ser exportables. Esta recomendación se da en base a lo dicho por algunos expertos quienes aseguran que las startups actuales poco a poco van perdiendo el elemento innovador al desarrollar ideas y son cada vez menos creativas.
- Para los emprendedores de la startups que se encuentran en las etapas de gestación, nacimiento y desarrollo, recomendamos escuchar las experiencias de otros emprendedores y conocer de cerca las historias de otros emprendimientos puesto que los casos estudiados no necesariamente representan la situación de todas las startups peruanas.

### Para los policy makers

- En el caso de las políticas públicas que puedan favorecer el crecimiento de las startups en el Perú, invitamos a los policy makers a continuar con las acciones de apoyo a las startups y consolidarlas desde el ámbito tributario, a través de políticas preferenciales para las startups de alto impacto.



- Asimismo recomendamos fomentar las carreras vinculadas a la tecnología e innovación pues hemos identificado que hay una escasez de desarrolladores de software que puedan cubrir las necesidades de las nuevas empresas tecnológicas que se están creando. Consideramos que estas acciones deberían ser comunicadas y difundidas tanto en Lima como en el interior del país para lograr descentralizar el foco innovador.
- Se debería fomentar la comunicación entre las grandes empresas y las startups, para lograr establecer sinergias y aprovechar oportunidades generadas por ambos.
- Aconsejamos el desarrollo de políticas que permitan atraer a inversionistas extranjeros con suficientes recursos económicos para generar un crecimiento en las startups, así como la posibilidad de ser adquiridas.
- Sería valioso que las instituciones hagan públicos más estudios referentes al éxito o fracaso de startups, así como cifras de estas que sean útiles para académicos con interés en este tópico.



## CAPÍTULO 8: LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente investigación se han identificado cuatro grandes limitaciones. Estas, principalmente giran en torno a los conceptos teóricos, la medición del crecimiento, el acceso a la información y la metodología empleada.

En primer lugar, con respecto a los elementos definidos para el marco teórico nos limitamos a describir aquellos que fueron mayormente mencionados por los autores y los que consideramos como más relevantes para las startups, esto debido a que existe un universo amplio de los elementos que influyen en el crecimiento de una empresa.

En segundo lugar, no tuvimos acceso a información cuantitativa como ventas, proyección de ventas, utilidades, entre otros datos pertinentes para la medición del crecimiento puesto que esta data fue considerada como confidencial para las empresas analizadas. Por este motivo, hemos decidido utilizar nuestro criterio para valorar de forma cualitativa este crecimiento a través del apoyo del esquema elaborado con las variables de Churchill y Lewis (1983) y las etapas que propone la OCDE (2016). Asimismo, tal como mencionan los entrevistados, es difícil medir el crecimiento de una startup a través de métricas cuantitativas porque su proceso de crecimiento es más complejo que el de una empresa tradicional.

En tercer lugar, debido al número de startups tomadas para la investigación y el tiempo limitado para estudiar a fondo cada una de ellas, el trabajo de campo consistió en la elaboración de una entrevista a profundidad que abarque todos los puntos explicados en la literatura. En ese sentido, no fue posible tener contacto con los demás stakeholders para obtener información de estos. Asimismo, es fundamental aclarar que solamente tuvimos acceso a la información desde la perspectiva de los directores, CEO's y/o fundadores más no de los colaboradores de las startups estudiadas. Igualmente, estos consideraron el detalle de los procesos de sus startups confidenciales, por lo que no se pudo desarrollar un análisis AMOFHIT.

También, en la actualidad, no existe un mapeo exacto del número de startups existentes en el Perú, esto fue validado por los expertos entrevistados, por tal motivo, resulta complicado tomar una muestra de un número indeterminado de empresas que permitan explicar el crecimiento de las startups en el Perú. Si en un futuro, el Estado o alguna entidad privada logra contabilizar este número de empresas, animamos a los interesados en este tema a realizar este estudio.

Por último con respecto a las limitaciones, de acuerdo con la metodología de estudios de casos, no se puede generalizar estadísticamente los resultados obtenidos, no obstante, sirve para una amplia comprensión analítica.

A modo de futuras líneas de investigación, esperamos que este estudio sirva de base para los próximos investigadores que tengan intención de estudiar alguna startup en particular, si se decide tomar alguna estudiada en este documento, se recomienda analizar el crecimiento desde dentro de la empresa así como desde la perspectiva de sus principales stakeholders pues permitirán obtener mayor profundidad en los resultados.

Asimismo, si existe la posibilidad de obtener información cuantitativa para medir el crecimiento de las startups, se espera que esta información pueda ser utilizada para demostrar que efectivamente, las startups, ya sea en menor o mayor medida, han crecido; sin embargo, no se debe olvidar que la medición de este tipo de empresas no se puede dar únicamente por estos indicadores, de igual manera, si se logra conseguir data acerca de startups, debe ser tomada con cautela ya que, al año 2017, los expertos han referido que esta no es 100% confiable.

Además, se recomienda ahondar en el tema de crecimiento de startups desde una perspectiva cuantitativa; debido a que para poder medir la relación entre los elementos y el impacto que tienen en el crecimiento de las startups será necesario realizar una investigación de este tipo así como lograr una validación. Esto brindaría una visión más completa acerca del fenómeno de crecimiento de startups en el incipiente ecosistema emprendedor peruano.

## REFERENCIAS

- 2UP Seed Capital (2017). *Capital Semilla*. Recuperado de [http://www.2up.es/capital\\_semilla.php](http://www.2up.es/capital_semilla.php)
- Agrobanco (2014) *Ministro Juan Manuel Benites: En ejecución de plan de renovación de cafetales se invierte S/. 140 millones*. Recuperado de <https://goo.gl/Kbg4YY>
- Aguilera, A. & Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 1(32). Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3977/3864>
- Alianza Internacional de editores Independientes (s/f). *Editores Independientes de Perú [EIP]*. Recuperado de <https://goo.gl/77NBx9>
- ¿Cuáles son las tendencias del e-commerce para este 2017? (05 de junio de 2017). *América Economía*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/cuales-son-las-tendencias-del-e-commerce-para-este-2017>
- Angrosino, M. (2012). *Etnografía y observación participante en Investigación Cualitativa*. Madrid: EDICIONES MORATA, S. L.
- Antonelli, G. (2013). Innovación y desarrollo local: actores estratégicos en el apoyo sistemático a la creación de start up. *Perfil de Coyuntura Económica*, 23, pp. 81-105.
- Asbanc: Crédito bancario crece 2.58% en junio del 2017, la tasa más baja de los último años. (8 de agosto del 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://goo.gl/KnZ5PP>
- Ayala, A. D. (2010). Capital Semilla. *Entrepreneur Mexico*, 18(7), 54.
- Barba V. (2007). La necesidad de logro y la experiencia del emprendedor: elementos clave en el crecimiento de la nueva empresa. *Revista de Contabilidad de Dirección*, 5 (s/n), 121-138. Recuperado de <https://goo.gl/SspUod>
- Barney, J (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. Vol 17 (n°1), 99-120. Recuperado de <https://goo.gl/1d93AA>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA] (2015). *Obtener capital semilla para iniciar nuestro negocio*. Recuperado de <https://goo.gl/wzUyuS>
- Banco de Desarrollo de América Latina [CAF] (2014). Emprendimientos dinámicos en América Latina. *Avances en prácticas y políticas*, (16), 13-14. Recuperado de <https://goo.gl/5qAEwg>
- BBVA Continental presenta casa de cambio online para las empresas. (10 de agosto del 2017d). *Gestión*. Recuperado de <https://goo.gl/m6NVSf>
- Biblioteca Nacional del Perú (2017). *Sistema Internacional de Numeración de Libros*. Recuperado de <https://goo.gl/y6Txhv>
- Blank S. (2006). *The four steps to the epiphany* [Cuatro pasos para la epifanía] (2da ed.).Morrisville: Lulu.com

- Blázquez, F. Dorta, J. A. & Verona M. C. (2006a). Concepto, perspectivas y medida de crecimiento empresarial. *Cuadernos De Administración*, 19(31), 165-195.
- Blázquez F., Dorta J. & Verona M. (2006b). Factores del crecimiento empresarial. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, (28). 43.
- Bodie, Z. & Merton, R. (1999). *Finanzas*. Boston: Pearson.
- Bruno Giuffra juró como ministro de Transportes y Pedro Olaechea como titular de Produce. (25 de mayo de 2017). *Semana Económica*. Recuperado de <https://goo.gl/Ne8ZwW>
- Burnside, K. (s/f). *How Globalization & Technology Change Business*. *Chron*. Recuperado de <https://goo.gl/f4kVLD>.
- Cajaleón, B., Gallardo, G. & Morales, N. (2017) Planeamiento Estratégico del Sector Cafetalero Peruano (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8269>
- Cámara Peruana del Libro (2011). *Panorama del libro electrónico en el Perú*. Recuperado de: <http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/panorama-libro-electronico-peru.pdf>
- Cambridge Dictionary (2017). *English dictionary*. Recuperado de <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/hub>
- Canals, J. (2000). Crecimiento empresarial: personas y tecnología en la nueva economía. *Revista empresa y humanismo*, 2(2), 337-370. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3776/1/Canals.pdf>
- Cantillo, E. & Daza, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas (Informe de investigación, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia).
- Capdevila, I. (2015). Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona. *International Journal Of Innovation Management*, 19(3)
- Castro E. (2010) El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*. 1(2), 31-54
- Castromil, J. (22 de mayo de 2014). *Los lectores de libros digitales, la opción más cómoda y ecológica. 20 minutos*. Recuperado de <https://goo.gl/Hs4TnG>
- CCL: Peruanos gastan en promedio US\$ 289 al año en salud. (10 de setiembre de 2013). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ccl-peruanos-gastan-promedio-us289-al-ano-salud-2075795>
- Cerón, J. (2015) La importancia de la motivación en las empresas (Tesis de diplomatura, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://goo.gl/sZmjRa>
- Chiavenato, I (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma edición). México. McGraw Hill

- Churchill, N & Lewis, V (1983). Five stages of Small Business Growth. *Harvard Business Growth*. May-June 1983, 2-11, Recuperado de <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- Cinco avances tecnológicos aplicados a la salud. (06 de julio de 2016). *La República*. Recuperado de <https://goo.gl/rrXwCr>
- Cluster Salud (25 de noviembre de 2016). Perú: Presupuesto de sector salud para 2017 asciende a US\$ 4.037 millones. *Cluster Salud*. Recuperado de <https://clustersalud.americaeconomia.com/peru-presupuesto-sector-salud-2017-asciende-us-4-037-millones>
- Comercio electrónico en el Perú movió US\$ 2.800 millones durante el 2016 (15 de abril de 2017). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1032121-comercio-electronico-en-el-peru-movio-us-2800-millones-durante-el-2016>
- Compadre (2017). *Nuestros amigos*. Recuperado de <http://compadre.pe>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC. [CPI] (2016). *Lima Report – Lima Metropolitana*. Recuperado de <https://goo.gl/i4UjVk>
- Comunidad Negocios (22 de octubre de 2015). Análisis de la competencia: Un factor clave para tu crecimiento. *Comunidad Negocios*. Recuperado de <https://goo.gl/gQDkop>
- Conozca los dispositivos para leer libros digitales. (30 de enero de 2014). *Semana 35 años*. Recuperado de <http://www.semana.com/tecnologia/novedades/articulo/conozca-dispositivos-para-leer-libros-digitales/374024-3>
- Consejo Nacional de Ciencia, tecnología e innovación tecnológica [CONCYTEC] (2014) *Siete Innovadores del Perú reciben subvenciones de \$100,000 CAD DE GRAND CHALLENGES CANADA*. Recuperado de <https://goo.gl/9tsUoR>
- Consejo Nacional de Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura (2006). *Plan Nacional del Libro y La Lectura Del Perú (PNLL)*. Recuperado de [www.oei.es/historico/quipu/peru/pn\\_libro\\_y\\_lectura.pdf](http://www.oei.es/historico/quipu/peru/pn_libro_y_lectura.pdf)
- Consejo Privado de Competitividad [CPC] (2016). *Informe Nacional de Competitividad*. Recuperado de <https://goo.gl/M1ynLA>
- Contreras, C. (29 de julio de 2017). Creación de Autoridad del Transporte de Lima y Callao está en manos del Congreso. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/politica/1067204-creacion-de-autoridad-del-transporte-de-lima-y-callao-esta-en-manos-del-congreso>
- Correa, A. (1999). *Factores determinantes del crecimiento empresarial*. Universidad de La Laguna: La Laguna. Recuperado de <ftp://tesis.bbtk.ull.es/ccssyhum/cs82.pdf>
- Cortés, G (1997). Confiabilidad y validez en estudios cualitativos. *Educación y ciencia*. Volumen 1 n° 15, 77-82. Recuperado de [educacionyciencia.org/index.php/educacionyciencia/article/.../pdf](http://educacionyciencia.org/index.php/educacionyciencia/article/.../pdf)
- ¿Cuántos habitantes tiene Lima a 482 años de su fundación?. (18 de enero de 2017). *El Comercio*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/inei-lima-tiene-9->

millones-111-mil-habitantes-noticia-1024523

Debitoor (2017). *Debitoor*. Recuperado de <https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>

Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI. Decreto Supremo que Aprueba la Política Nacional Agraria. Presidencia de la República del Perú (2016).

De la Quintana, Jimena. (22 de febrero, 2016). Plagio, Piratería y Economía. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/plagio-pirateria-economia-jimena-quintana-275260>

De la Quintana, Jorge. (18 de octubre de 2015). 36% de emisiones de CO2 originadas por transporte público en Perú. *HispanTV*. Recuperado de <http://www.hispanTV.com/noticias/reporteros/71483/contaminacion-transporte-publico-co2-energia-peru>

Delgado, Correa & Conde (2011). El efecto spillover: impacto social de la investigación y desarrollo universitario. *Biocología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial*, (2), 101-111. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/bsaa/v11nspe/v11nespa12.pdf>

Día del café peruano: ¿Cuánto se consume al año? (26 de agosto del 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/dia-cafe-peruano-cuanto-se-consume-al-ano-2168832>

Doktuz (2017). *Nuestra misión*. Recuperado de <https://doktuz.com/informativas/nuestra-mision.html>

Dureux, B. (2016). Cómo valora el Capital Semilla o los Business Angels, una inversión en una Startup. *Revista Española De Capital Riesgo*, (2), 5-15.

Econlink (2009). *Recursos Físicos*. Recuperado de <http://www.econlink.com.ar/recursos/fisicos>

Econlink (2015). *Recursos Financieros*. Recuperado de <http://www.econlink.com.ar/recursos/financieros>

Ejecutivo puso en marcha el Fondo de Inversión Agua Segura. (27 de abril de 2017). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/conectividad/225383-ejecutivo-puso-en-marcha-el-fondo-de-inversion-agua-segura/>

El agua es un bien escaso que el Perú no sabe administrar. (22 de marzo de 2017). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://goo.gl/E6iDgb>

El 56.4% de hogares peruanos cuenta con Internet, según Osiptel (2016). *Semana Económica*. Recuperado de <https://goo.gl/6cTZoJ>

Enfermedades a las que se exponen damnificados por lodo, polvo y agua empozada. (20 de marzo de 2017). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/salud/857860-enfermedades-las-que-se-exponen-damnificados-por-lodo-polvo-y-agua-empozada>

Endeavor (2017). *Sobre nosotros*. Recuperado de <http://www.endeavor.org.pe/sobre-nosotros>

- Erauskin, I., Aragón, C., Garmedia, A., Iturrioz, C., Narvaiza, L., Del Orden, O., Zabala, K., Zubiaurre, A. (2011). *Crecimiento y competitividad*. España: BizkaiLab. Recuperado de <https://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/uploads/2012/04/5762-Report-01-Competitividad.pdf>
- Fajardo, D. (29 de marzo de 2017) 53% de millennials cree que su generación se compromete con el medioambiente. *Pulso*. Recuperado de <http://www.pulso.cl/empresas-mercados/53-millennials-cree-generacion-se-compromete-medioambiente/>
- Falcón, D (21 de marzo de 2017) Comercio electrónico en el Perú -2017. *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/innovaciondisrupcion/2017/03/comercio-electronico-en-el-peru-2017.html>
- Festel, G (2012). Academic spin-offs, corporate spin-outs and company internal startups as technology transfer approach. *J Techno Transf*, 38, pp. 454-470.
- Fiallo D., Alvarado P. & Soto L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Fracica, G., Matiz, F., Hernández, G. y Mogollón, Y. (2011). Capital semilla para la financiación de start ups con alto potencial de crecimiento en Colombia. *Revista EAN*, (71), 126-146.
- Gálvez, V. (7 de marzo de 2016a). En papel, digital o audio: el futuro de la industria editorial. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/papel-digital-audio-futuro-industria-editorial-212363>
- Gálvez, V. (11 de marzo de 2016b). IBM busca expandir su servicio de tecnología cognitiva en Perú. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/ibm-busca-expandir-servicio-tecnologia-cognitiva-peru-168847>
- Ganamás (2016). “El Perú necesita una política de emprendimiento que perdure al cambio de gobierno”. *Directorio del emprendedor*, 2016, 22-39. Recuperado de [http://revistaganamas.com.pe/Directorio\\_2016.pdf](http://revistaganamas.com.pe/Directorio_2016.pdf)
- García, B. (24 de marzo de 2017). Sara Rodríguez: "La economía colaborativa no se puede parar. *Libremercado*. Recuperado de <https://www.libremercado.com/2017-03-24/sara-rodriguez-la-economia-colaborativa-no-se-puede-parar-1276595398/>
- García de León, S. (2009). Reputación corporativa y creación de valor: un enfoque desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades. *Administración y organizaciones* (pp. 89-108). Xochimilco: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Gil, F. (10 de enero de 2017). El 90% de las startups en el Perú no sobreviven más de un año. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/90-startups-peru-no-sobreviven-mas-ano-2179271>
- Gisbert, A. (2008) *Los activos tangibles e intangibles en el nuevo Plan General de Contabilidad [PPT]*. Recuperado de [http://aeca.es/old/ponencias/AnaGisbert\\_final.pdf](http://aeca.es/old/ponencias/AnaGisbert_final.pdf)
- Gobierno destinará S/. 64 millones para financiar incubadoras a través de StartUp Perú (27 de agosto de 2014). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno->



destinara-s-64-millones-financiar-incubadoras-traves-startup-peru-2106853

- Granados, O. (22 de Mayo del 2016). Las “startups” sacuden a America Latina. *El país*. Recuperado de: <https://goo.gl/uqGftM>
- Hernández, R., Fernández C., & Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta edición). México. McGraw Hill
- Hernández, C., & González, D. (2016). Study of the Start-Up Ecosystem in Lima, Peru: Collective Case Study. *Latin American Business Review*, 17(2), 115-137.
- Hospitales vacíos por la huelga de médicos y enfermeras. (07 de agosto de 2017). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/reportero-ciudadano/1070955-hospitales-vacios-por-la-huelga-de-medicos-y-enfermeras>
- Hsu, D., Haynie, J., Simmons, S., & McKelvie, A. (2014). What matters, matters differently: a conjoint analysis of the decision policies of angel and venture capital investors. *Venture Capital*, 16(1), 1-25.
- Hurtado, C. (1 de mayo de 2017). Innovar o Despedirse: Los retos del ecosistema peruano de startups. *Día 1*. pp. 10-11.
- INEI: Entre setiembre y noviembre se incrementó la venta de vehículos nuevos. (26 de diciembre de 2016). *Perú 21*. Recuperado de <https://goo.gl/EZvVHW>
- Infraestructura en el Perú: la base del desarrollo a largo plazo. (02 de marzo de 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/infraestructura-peru-base-desarrollo-largo-plazo-2155608>
- Ingresos de trabajadores en Lima Metropolitana creció en 2.7%, ¿cuánto ganan?. (15 de febrero, 2017). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ingresos-trabajadores-lima-metropolitana-crecio-27-cuanto-ganan-2182268>
- Innovate Perú (2017). *Nuestros fondos*. Recuperado de <http://www.innovateperu.gob.pe/quienes-somos/nuestros-fondos/>
- Instituto de Fomento de la Región de Murcia. (2015). Start-up. Octubre 13,2016, de Revista Nova. Recuperado de <http://revistanova.es/start-up/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Flujo vehicular a nivel nacional aumentó en 11,9%*. Recuperado de <https://goo.gl/qKJWxA>
- (2017). Informe Técnico de Producción Nacional (Informe No. 05). Lima: INEI. Recuperado de <https://goo.gl/zSUfJ7>
- Isenberg, D (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Recuperado de <https://goo.gl/9929EB>
- Klacmer Calopa, M., Horvat, J., & Lalic, M. (2014). Analysis of Financing Sources for Start-Up Companies. *Management*, 19(2), 19-43.
- Las aplicaciones de servicio de taxi y su posicionamiento dentro del mercado. (31 de marzo de

2017). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/marketing/861018-las-aplicaciones-de-servicio-de-taxi-y-su-posicionamiento-dentro-del-mercado>

Las aplicaciones móviles transforman el sistema de taxis. (14 de julio de 2015). *El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/mundo/9/las-aplicaciones-moviles-transforman-el-sistema-de-taxis>

La historia de Cinepapaya, el start-up peruano valorizado hoy en 9 millones de dólares. (11 de junio de 2015). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/emprendedores/gary-urteagarompe-gracias-app-cinepapaya-y-hoope-2220692>

La producción de café caería un 25% este año. (13 de agosto, 2017). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/323656/produccion-cafe-caeria-25-este-ano>

Lascuráin, P. (2014). Pymes y startups: la forma es el fondo. Octubre 13, 2016, de Forbes. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/pymes-y-startups-la-forma-es-el-fondo/#gs.ofDWX3g>

Las empresas consideran los avances tecnológicos un factor crítico para su supervivencia. (08 de febrero de 2005). *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/tecnologia/2005/02/08/actualidad/1107854878\\_850215.html](https://elpais.com/tecnologia/2005/02/08/actualidad/1107854878_850215.html)

Las siete tendencias tecnológicas que marcarán 2017. (31 de diciembre de 2016). *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/tecnologia/2016/12/31/58592307e2704e196e8b4571.html>

Latin America Quality Institute (s/f). Relaciones con proveedores. Latin América Quality Institute. Recuperado de [http://www.laqi.org/art/laqi\\_art\\_10.pdf](http://www.laqi.org/art/laqi_art_10.pdf)

Lázaro, M. (2016). Análisis del proceso de financiamiento de las startups en el Perú desde la perspectiva de los emprendedores. (Tesis de maestría, Universidad peruana Cayetano Heredia, Lima, Perú). Recuperado de: <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/CONCYTEC/511>

Lazo, O., Alcalde, J., & Espinosa, O. (2016). El sistema de salud en Perú situación y desafíos. Lima: Colegio Médico del Perú, REP. Recuperado de <http://cmp.org.pe/wp-content/uploads/2016/12/libroSistemaSaludPeru-.pdf>

Lema, S. (s/f). Tipos de competidores. *Gestion.Org*. Recuperado de <https://www.gestion.org/social-media/1121/tipos-de-competidores/>

León, C. (22 de agosto de 2015). Habilidades blandas para el emprendimiento. *La Tercera*. pp. 21-26. Recuperado de <https://goo.gl/RXAoze>

Ley N° 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Congreso de la República del Perú (2011).

Ley N° 26842. Ley General de Salud. Congreso de la República del Perú (1997). Recuperado de <https://goo.gl/fMq5N>

Ley N° 28086. Ley de Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura. Congreso de la República del Perú (1998). Recuperado de [www.oei.es/historico/quipu/peru/ley\\_libro.pdf](http://www.oei.es/historico/quipu/peru/ley_libro.pdf)

- Ley N° 28131. Ley sobre el Derecho de Autor. Congreso de la República del Perú (2003). Recuperado de <https://goo.gl/rNLcaa>
- Ley N° 29733. Ley de protección de datos personales. Congreso de la República del Perú (2011). Recuperado de [http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol\\_ministeriales/2011/ley-29733.pdf](http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol_ministeriales/2011/ley-29733.pdf)
- Literatura digital, una manera de leer más y gastar menos. (30 de octubre de 2015). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/literatura-digital-manera-leer-mas-y-gastar-menos-2146901>
- López, C. (2016). Crecimiento empresarial a nivel corporativo: el caso de la multinacional The Coca-Cola Company. (Tesis de Bachillerato, Universidad de León, León, España). Recuperado de <https://goo.gl/4V2oVc>
- Más alimentos orgánicos sobre las mesas peruanas. (18 de agosto de 2014). *Publimetro*. Recuperado de <http://publimetro.pe/vida-estilo/noticia-mas-alimentos-organicos-sobre-mesas-peruanas-25968?ref=ecr>
- Masalimova, A., Sadovaya, V., & Flores, R. (2016). Guidelines for Mentoring Optimization. *International Journal Of Environmental & Science Education*, 11(7), 1597-1602.
- Marketing Directo. (2017). *Marketing Directo*. Recuperado de <https://goo.gl/RhyhzP>
- Martinez J. (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después?. *Contabilidad Y Negocios : Revista Del Departamento Académico De Ciencias Administrativas*, Vol 1, Iss 1, Pp 41-44 (2006), (1), 41.
- Maurya. A. (2010). *Running Lean: A systematic process for iterating your web application from Plan A to a plan that works* (1st ed.). Sebastopol: O'Reilly Media Inc.
- Metrejean, C. & McKay, B. (2015). Crowdfunding and income taxes. *Journal Of Accountancy*, 220(4), 44-48.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2011). Informe sobre el crecimiento empresarial. Madrid: Subdirección general de desarrollo normativo, informes y publicaciones. Recuperado de <http://www.ipyme.org/publicaciones/informecrecimientoempresarial.pdf>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2016). *Startup Perú*. Recuperado de [www.startup.pe/](http://www.startup.pe/)
- (s/f). Habilidades blandas: cuaderno de trabajo. Recuperado de [http://www.emprendedorperuano.pe/assets/cuaderno\\_trabajo\\_hb.pdf](http://www.emprendedorperuano.pe/assets/cuaderno_trabajo_hb.pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2015). *Reglamento nacional de administración de transportes*. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/transportes/terrestre/marco\\_normativo/reglamentos.html](http://www.mtc.gob.pe/transportes/terrestre/marco_normativo/reglamentos.html)
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía Industrial*, (383), 23-30. Recuperado de [http://docs.wixstatic.com/ugd/ce4e5c\\_9f028496bf8f443d93461e95cd92d63e.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/ce4e5c_9f028496bf8f443d93461e95cd92d63e.pdf)

- Minsa: Uso excesivo de tablets y smartphones causa miopía en niños. (22 de enero de 2014). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/vida21/minsa-uso-excesivo-tablets-y-smartphones-causa-miopia-ninos-2166790>
- Miraflores lanza cursos virtuales gratuitos para emprendedores (25 de agosto de 2016). *El comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/miraflores-lanza-cursos-virtuales-gratuitos-emprendedores-223670>
- Montoya D. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto: Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Administrativas y Contables*, pp. 47-20
- Motociclistas organizan una gran movilización este sábado en Lima. (25 de mayo de 2017). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/motociclistas-organizan-gran-movilizacion-este-sabado-lima-2283058>
- Mott, C. V. (2016). Angel investors vs. venture capital funds. *Smart Business Pittsburgh*, 23(1), p. 11.
- Movile (2017). *Acerca de Movile*. Recuperado de <https://www.movile.com/es/acerca-de-movile/movile/>
- Municipalidad de San Isidro (2016). *Lab San Isidro*. Recuperado de <http://msi.gob.pe/portal/innovación/labsanisidro/>
- Najar, L., Molina, M. & Prósperi, S. (s/f) Desarrollo de Tecnología para el Tratamiento Residuos Domésticos. Mendoza, Argentina. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/bvsaidis/resisoli/peru/argres028.pdf>
- NESst Perú (2016a). *Quienes somos*. Recuperado de <http://www.nesst.org/peru/quienes-somos/>
- (2016b). *X-Runner*. Recuperado de <http://www.nesst.org/peru/?portfolio=x-runner>
- (2016c). *Compadre*. Recuperado de <http://www.nesst.org/peru/?portfolio=cafe-compadre>
- Nueve millones de peruanos no cuentan con un seguro de salud. (5 de agosto de 2015). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/nueve-millones-peruanos-cuentan-seguro-salud-195781>
- Ombuena, G. & Romeu, C. (2015). Capital riesgo, herramienta para el crecimiento y la inversión empresarial. *Estrategia Financiera*, 30(330), pp. 8-15.
- Opecu: Precios internacionales de combustibles suben hasta S/ 0.19 por galón en esta semana. (23 de Mayo de 2017). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/opecu-precios-internacionales-combustibles-suben-hasta-s-019-galon-esta-semana-2190529>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2013). *Startup América Latina 2013: Construyendo un futuro innovador*. Recuperado de <https://www.oecd.org/dev/americas/ProgressReport.pdf>
- (2016). *Startup América Latina 2016: Construyendo un futuro innovador*. Recuperado de <https://goo.gl/pqgeD5>

- Organización Panamericana de la Salud (2015). *Cada año, las enfermedades no transmisibles provocan 16 millones de defunciones prematuras, por lo que la OMS insta a redoblar esfuerzos*. Recuperado de <https://goo.gl/ZivqWi>
- Pasco, M. y Ponce, F. (2015). Diseño de la metodología de la investigación. En *Guía para la investigación en Gestión* (pp. 43-57). PUCP: PUCP.
- Pérez, L. (18 de junio de 2016) Satipo: feria internacional de café generará movimiento comercial de 30 millones de soles. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/turismo/rumbos-al-dia/777691-satipo-feria-internacional-de-cafe-generara-movimiento-comercial-de-30-millones-de-soles>
- Pérez, S. (20 de diciembre de 2013) Hace falta mejorar la red de alcantarillado en Lima. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/20-12-2013/hace-falta-mejorar-la-red-de-alcantarillado-en-lima>
- Perú, uno de los países con menos usuarios con cuentas bancarias. (19 de agosto de 2014) *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/economia-bancos-crecimiento-ocde-banco-mundial-ahorro-finanzas-2196152>
- Perú ya cuenta con su primera tienda de libros electrónicos. (13 de abril de 2014). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/13-04-2014/peru-ya-cuenta-con-su-primera-tienda-de-libros-electronicos>
- Piden creación de la ley de comercio electrónico (28 de agosto de 2016). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/967720-piden-creacion-de-la-ley-de-comercio-electronico>
- Produce invirtió más de S/ 8 millones en emprendimientos innovadores de startup Perú. (01 de junio de 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/produce-invirtio-mas-s-8-millones-emprendimientos-innovadores-startup-peru-2162215>
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. En *Pensamiento y Gestión* (171-195). Colombia.
- ¿Qué diferencia a los bancos digitales de los no digitales?. (27 de marzo de 2017). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/diferencia-bancos-digitales-digitales-422517>
- ¿Qué es una empresa startup? ¿Cómo iniciarla?. (28 de mayo de 2013). *PuntoEdu*. Recuperado de <http://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/que-es-startup-emprendimiento-negocio-como/>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=Pw7w4I0>
- Red Iberoamericana de Prensa Económica [RIPE] (2014). El Perú busca potenciar la innovación a través de las Start-up. *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/peru-dentro-busca-potenciar-innovacion-traves-start-up-2108443>
- Reiss, B. (2010) Build a Good Relationship With Suppliers. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/205868>

- Respiro (25 de enero de 2013). ¿Qué efecto tienen las emisiones de los vehículos?. *Respiro*. Recuperado de <https://www.respiro.es/blog/2013/01/25/que-efectos-tienen-las-emisiones-de-los-vehiculos/>
- Richardson, M., & Evans, C. (2007). Strategy in Action Applying Ansoff's Matrix. *Manager: British Journal Of Administrative Management*, (59), i-iii.
- Ries, E. (2008). *The Lean Startup*. Estados Unidos: Crown Business New York
- Ripollés, M. & Menguzzato, M. (2001). La importancia del empresario en el crecimiento de las pymes: una aplicación al sector de la cerámica española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(1), 87-98.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez : Pearson Educación , 2010.
- Robis, A. (2014) La cultura organizacional como estrategia para el desarrollo de Transdhl (Tesis de licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://goo.gl/in36s1>
- Rojas A. (27 de agosto de 2016). Compadre, una taza de café socialmente responsable. *El Comercio*. Recuperado de <https://goo.gl/U3oHyS>
- Rosado, R. (29 de noviembre del 2014) X-Runner provee baños secos portátiles a más de 120 familias de Lima sin acceso a agua y desagüe. *Emprende*. Recuperado de <https://goo.gl/GuCv7z>
- (17 de febrero del 2017) Movivan quiere ser alternativa digital ante la desconfianza en el uso del transporte público. *Emprende*. Recuperado de <https://goo.gl/vyZ42P>
- Rubio, A. y Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, núm. 1, pp. 103-126. Murcia: Universidad de Murcia.
- Sáez de Viteri Arranz, D. (2000). Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. *El Potencial Competitivo De La Empresa: Recursos, Capacidades, Rutinas Y Procesos De Valor Añadido*. (Vol. 6, pp. 71-86). España: AEDEM.
- Safar, L. (2016). Eunicorns: How European startups go global. *Multilingual*, 27(3), 50-55
- Salinas, E. (15 de enero de 2013). El transporte público y la inseguridad: el dolor de cabeza de los limeños. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/15-01-2013/el-transporte-publico-y-la-inseguridad-el-dolor-de-cabeza-de-los-limenos>
- Sean C. (2016). *Co-working: A revolution is stirring*. Finweek, 32-35.
- Seguridad vial: La informalidad genera tantas muertes como la caída de 100 aviones. (14 de junio de 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/transporte-peru-informalidad-sector-genera-tantas-muertes-como-caida-100-aviones-2163213>
- Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima [SEDAPAL] (2017). *SEDAPAL aprobó proyectos para ejecución de obras de agua potable y alcantarillado en Lima Norte*. SEDAPAL. Recuperado de <https://goo.gl/43fGwY>

- Servindi (2014). *Servicios de Comunicación Intercultural*. Recuperado de <https://www.servindi.org/actualidad/100947>
- Stagars, M. (2015). *Incubators and Accelerators. University Startups & Spin-Offs*, 131- 136.
- StartUp Perú (2017). *StartUp Perú*. Recuperado de <http://www.start-up.pe/>
- Swiss Re Foundation (2015) *Water-free sanitation in Peru*. Recuperado de <https://goo.gl/tXfmhb>
- Taipe, A. (09 de noviembre de 2016). Grupo Romero contará con una incubadora de empresas el 2017. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/grupo-romero-contara-incubadora-empresas-2017-147401>
- Textos escolares representan hasta el 80% del gasto en la lista de útiles. (23 de febrero de 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/textos-escolares-representan-hasta-80-gasto-lista-utiles-2155081>
- The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation [HSBC] (2016). *Importancia del financiamiento para empresas en crecimiento*. Recuperado de <https://goo.gl/p1bfHH>
- Tineo, R. (29 de agosto de 2016). ¿Cómo funciona el negocio de las empresas de taxi que operan con aplicaciones en Lima?. *Gestión*. Recuperado de <https://goo.gl/RGLF99>
- Tres de cada diez vehículos en Perú no cuentan con un seguro contra accidentes. (7 de marzo de 2017). *La República*. Recuperado de <https://goo.gl/D2Si6q>
- UTEC Venture (2017). *UTEC Ventures*. Recuperado de <http://utecventures.com/en/>
- Vien, C. (2015). Crowdfunding brings new opportunities for CPAs. *Journal Of Accountancy*, 220(4), 38-42
- Vier, H. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. *Gestão & Produção*, 23(2), 419-432. Recuperado de <https://goo.gl/XjC71G>
- Villanueva, T. (27 de diciembre de 2016). Sector salud en el 2017. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/empresa/opinion/834093-sector-salud-en-el-2017>
- Volt, Red Bull y el boom de las bebidas energizantes. (03 de mayo de 2016). *Publimetro*. Recuperado de <http://publimetro.pe/vida-estilo/noticia-categoria-que-se-llena-energia-45336>
- Westhead, P & Wright, M.. (2013). I. *Entrepreneurship* (pp. 13-24). Great Clarendon Street, Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- 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.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Zurita, M. (22 de mayo de 2017). Café: ¿Qué falta para acercarse a la calidad de Colombia?. *El Comercio*. Recuperado de <https://goo.gl/zrezHL>

## ANEXO A: Crecimiento interno según Robbins

Desde otra perspectiva, Robbins (2010) propone como estrategias de crecimiento la de concentración, integración vertical, integración horizontal y diversificación. Así, una organización que aplique la estrategia de concentración se enfocará más en su línea de negocio principal, esto implica incrementar el número de productos ofertados o el número de mercados atendidos (Robbins, 2010).

La integración vertical puede darse hacia adelante, hacia atrás o ambas; en una integración vertical hacia adelante, la empresa se puede convertir en su propio distribuidor y controlar las salidas mientras que en una integración vertical hacia atrás una organización se puede convertir en su propio proveedor y así controlar las entradas, finalmente, si una empresa opta por ambos tipos de integración vertical, controlará tanto las entradas como las salidas (Robbins, 2010). En el caso de la integración horizontal, la compañía crece al aliarse con sus competidores (Robbins, 2010).

Finalmente, en el caso de la diversificación, esta puede ser relacionada o no relacionada; con la del primer tipo, una empresa se combina con otras empresas de industrias diferentes pero que guarden algún tipo de relación, por ejemplo que todas se dediquen a la manufactura o a la venta retail; acerca de la estrategia de diversificación no relacionada, esta sucede cuando se combinan empresas cuyos rubros de negocio no siempre guardan relación (Robbins, 2010).

**Tabla A1: Estrategias de crecimiento según Robbins (2010)**

Estrategias de crecimiento						
Concentración	Integración vertical			Integración horizontal	Diversificación	
-	Hacia adelante	Hacia atrás	Ambos	-	Relacionada	No relacionada

Adaptado de: Robbins (2010).

El crecimiento explicado corresponde a la expansión interna basado en los autores de Robbins y Ansoff quien apoya los planteamientos del primero. Sin embargo, las empresas también pueden experimentar un crecimiento externo, consideramos que este se dará en cuanto la empresa posea los recursos y las capacidades adecuadas para hacerlo. Este segundo tipo de crecimiento se explica en el párrafo anterior.



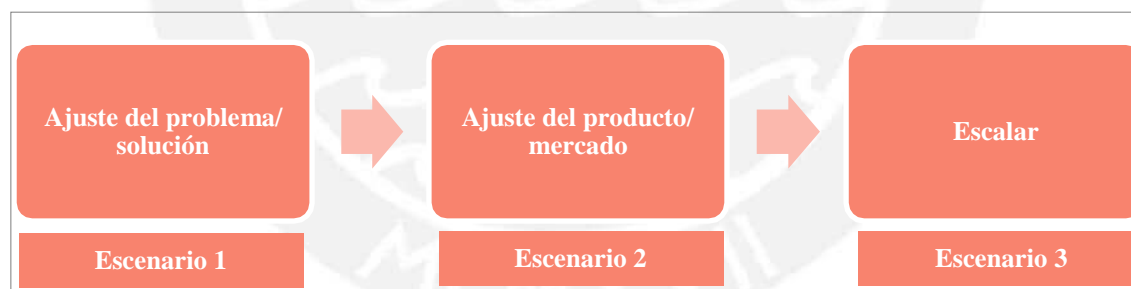
## ANEXO B: Modelo de desarrollo de startups según Maurya

Existen tres propuestas relevantes para entender a este tipo de empresas, estas son Customer Development o desarrollo del cliente, Lean Startup, y el “Bootstrapping”.

Sobre el primero, se trata del proceso por el que pasa una startup a través del feedback obtenido por sus consumidores durante el ciclo de desarrollo de su producto; por otro lado, el Lean Startup, se basa en el desarrollo del cliente, el desarrollo ágil de software y las prácticas “lean” o de apoyo; finalmente, el “bootstrapping” es entendido como un conjunto de técnicas utilizadas para minimizar el monto de deuda externa o financiamiento proveniente de bancos e inversiones, también propone que las startups deben financiarse a través de los ingresos provenientes de clientes (Maurya, 2010). Ash Maurya, compila, en su propuesta Running Lean, los tres modelos mencionados anteriormente, por lo que consideramos como el más completo.

Para que el Running Lean suceda, en primer lugar, un emprendedor debe establecer una hipótesis sobre su modelo de negocio. Una vez establecida se debe comenzar el proceso de escenarios propuesto por Ash Maurya, el cual se basa en validar el modelo de negocio antes pensado (Maurya, 2010). El orden planteado es el expuesto en la **Figura B.1:**

**Figura B1: Modelo Running Lean**



Adaptado de: Maurya (2010).

Sobre cada uno de los escenarios mencionados anteriormente, el primero está referido al problema y la solución. Esta etapa se da cuando se separa el problema de la solución testeando solo el problema a través de las entrevistas a los clientes; esto permite a las empresas identificar si vale la pena solucionarlo antes de invertir esfuerzos en construir la solución. A partir de eso, se pueden alinear las mínimas características dirigidas a solucionar el conjunto de problemas, a esto también se le llama el Mínimo Producto Viable (MVP) (Maurya, 2010).

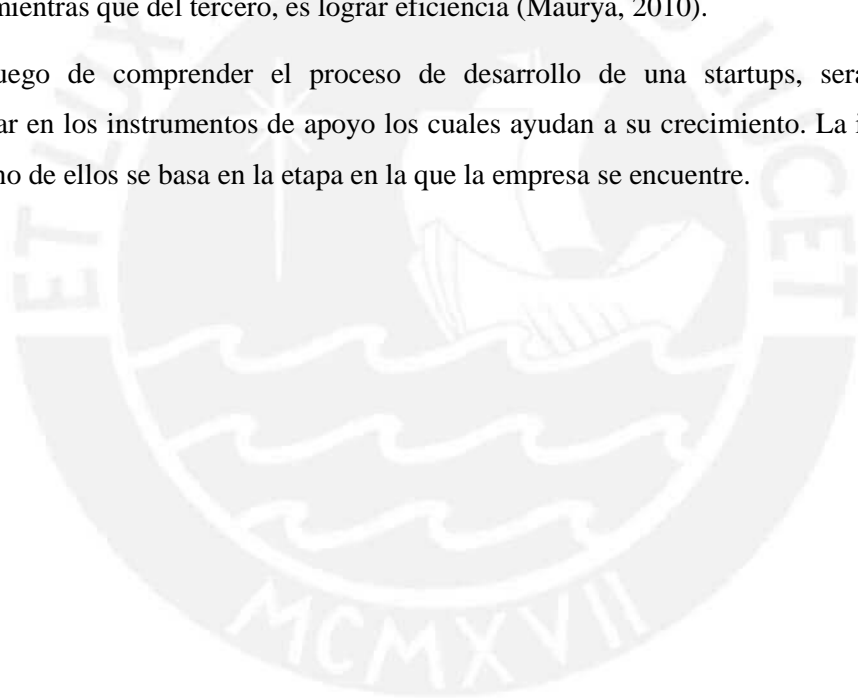
El segundo paso está referido al producto/mercado, una vez que se estableció el MVP, la empresa puede comenzar a aprender de los clientes y testear de qué manera la solución

resuelve el problema; este se considera como el primer reto de las startups. El tercer escenario es el de escalar, este puede consolidarse como el primer nivel del éxito, a partir de esto, la empresa debe optimizar el modelo de negocio para que pueda escalar (Maurya, 2010).

Ash Maurya (2010), propone que hay un antes y después del segundo escenario, ajuste del producto/mercado. De esta forma, el proceso puede dividirse en dos, el antes y después del ajuste del producto/mercado. Sobre el primer escenario, se busca validar la hipótesis del modelo de negocio con el fin de encontrar un plan que funcione, asimismo, se enfoca en aprender y pivotar.

En el tercer escenario, se basa en corregir las partes de esa hipótesis con el fin de acelerar el plan de trabajo, el foco es crecer y optimizar. La gran diferencia entre pivotar, parte del primer escenario, y optimizar, del tercero, es que el primero trata de encontrar un plan que funcione, mientras que el segundo, acelera este plan. Así, el objetivo del primer escenario es corregir, mientras que del tercero, es lograr eficiencia (Maurya, 2010).

Luego de comprender el proceso de desarrollo de una startups, será necesario profundizar en los instrumentos de apoyo los cuales ayudan a su crecimiento. La importancia de cada uno de ellos se basa en la etapa en la que la empresa se encuentre.



## ANEXO C: Instrumentos de apoyo directo por país

Figura C1: Instrumentos de apoyo directo por país

<span style="color: blue;">●</span> En operación <span style="color: grey;">●</span> En fase de desarrollo <span style="color: blue; border: 1px solid blue; border-radius: 50%; padding: 2px;">○</span> Instrumento no operativo <span style="color: blue; border: 1px solid blue; border-radius: 50%; padding: 2px;">◐</span> Recién creado					
Categoría	Instrumento	Chile	Colombia	México	Perú
<b>Financiamiento</b>	Capital semilla	●	●	●	●
	<i>Crowdfunding</i>	●	◐	◐	◐
	Inversionistas ángeles	◐	◐	●	◐
	Capital de riesgo	●	●	●	◐
	Premios	●	◐	●	◐
<b>Apoyo integrado</b>	Programas públicos/privados integrados (financiamiento y servicios)	●	●	●	●
<b>Servicios de apoyo y capacitación empresarial</b>	Incubadoras	●	●	●	●
	Aceleradoras	●	●	●	●
	Incubadoras y aceleradoras de nueva generación ( <i>coworking</i> )	◐	◐	◐	◐
	Redes de mentores	●	◐	●	◐
	Apoyo desarrollo deuda comercial para startups	◐	●	◐	◐
	Transferencia tecnológica y <i>spin-offs</i> universitarias	●	◐	●	◐
	Capacitación empresarial y financiera	●	●	●	●
<b>Apoyo a la demanda</b>	Compras públicas y otros programas	◐	●	●	◐
<b>Fomento a la cultura empresarial innovadora</b>	Fomento a la cultura empresarial innovadora	●	●	●	●
<b>Marco regulatorio</b>	Marco legal para la creación, expansión y el cierre de empresas	●	●	●	●
	Incentivos fiscales y tributación especial	●	●	●	◐
	Visas especiales para startups	●	◐	◐	◐

Adaptado de: OCDE (2016).

## ANEXO D: Ecosistema emprendedor

Para que las startups, se desenvuelvan de la mejor manera, es necesario que reciban apoyo del entorno en donde se encuentran, este entorno ha sido denominado como ecosistema emprendedor (Isenberg, 2011).

Daniel Isenberg (2011) hace énfasis en la importancia de un ecosistema que propicie el emprendimiento. El mencionado autor hace hincapié en que los emprendimientos traerán consigo “spillovers”<sup>16</sup> que pueden beneficiar a diferentes entornos de un país (Isenberg, 2011). Así, el camino más corto para llegar a este “círculo virtuoso” (Isenberg, 2011, p.13) de más emprendimientos en un país, se da a través de la creación de un ecosistema emprendedor.

Isenberg (2011) no propone que los emprendimientos sean la solución a todos los problemas de la sociedad, sin embargo, asegura que generan suficientes spillovers para que sea una prioridad a la par de la educación, seguridad, bienestar, energía y salud.

Asimismo, precisa que la creación de un ecosistema emprendedor para economías en desarrollo es una estrategia novedosa, pues permite reducir costos y estimular este tipo de economías (Isenberg, 2011). Existen una docena de factores del ecosistema que se interrelacionan, estos se agrupan en seis dominios: políticas, mercados, capital o financiamiento, recursos humanos, cultura y apoyo de las instituciones (Isenberg, 2011).

Según Lázaro (2016), el dominio de las políticas comprende a los organismos gubernamentales que apoyan al emprendimiento, estos pueden ser universidades públicas o privadas que jueguen un papel importante en la creación de conocimiento que pueda ser llevado al mercado; también, pueden ser entes reguladores que se encarguen de la distribución de los incentivos a emprendedores y a la eliminación de barreras burocráticas para fomentar el surgimiento de nuevas empresas.

Acercas del dominio de los mercados, hace referencia a la necesidad de una cantidad de usuarios que estén dispuestos a comprar nuevos productos y recomendarlos a otros usuarios; con respecto al capital o financiamiento necesario, el ecosistema contempla a las instituciones públicas y privadas encargadas del financiamiento del emprendimiento (Lázaro, 2016).

El dominio de los recursos humanos es fundamental, un ecosistema emprendedor debe estar conformado por profesionales que tengan orientaciones hacia el emprendimiento; el

---

<sup>16</sup> Término referido a externalidad positiva (Delgado, Correa & Conde, 2013). Según Cambridge Dictionary (2017): Cuando suceden spillovers, estos empiezan a afectar otras situaciones o grupos de personas, especialmente de manera no prevista.

dominio de la cultura abarca aspectos subjetivos como por ejemplo el modo en que las personas se relacionan entre sí y aspectos de la personalidad de los emprendedores como el miedo al fracaso (Lázaro, 2016) o la aversión al riesgo.

Finalmente, el dominio del apoyo de las instituciones comprende a organismos no relacionados al gobierno como aceleradoras, incubadoras y otros elementos necesarios para el fomento de nuevos emprendimientos (Lázaro, 2016).

De manera complementaria, los elementos clave de agente, negocio y entorno previamente explicados, se encuentran incluidos en estos dominios por lo que existe una relación directa entre el ecosistema emprendedor y las startups.

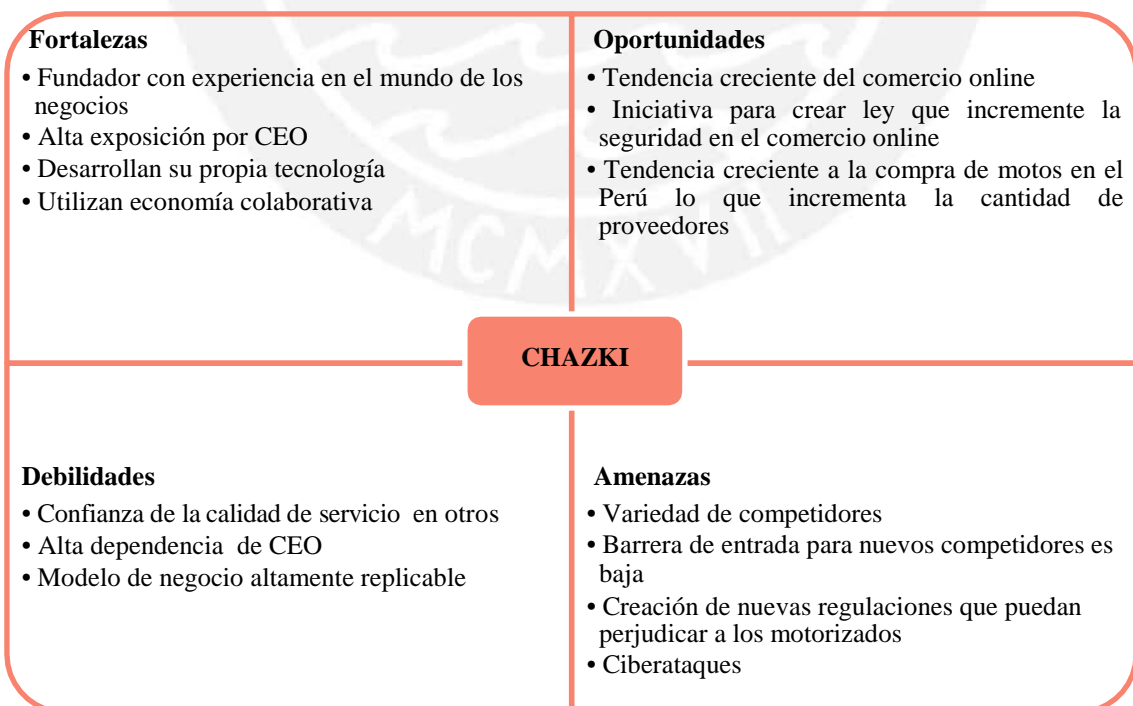


## ANEXO E: Matrices FODA de startups seleccionadas

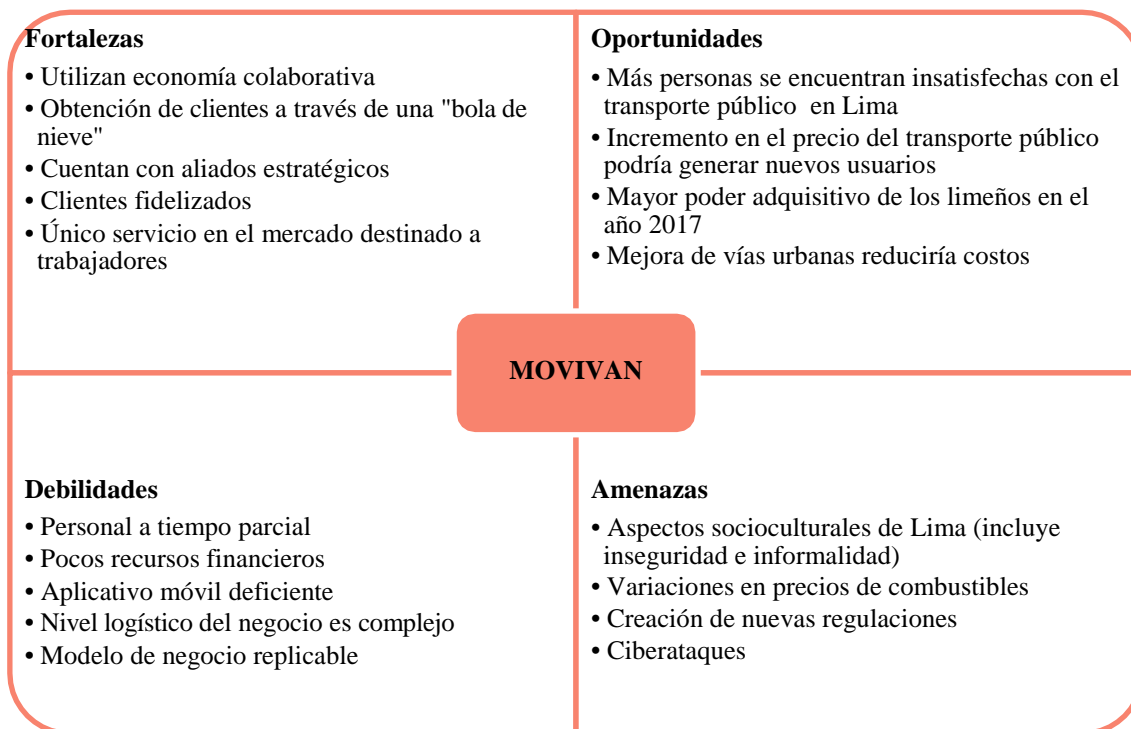
Figura E1: Matriz FODA - Comparabien



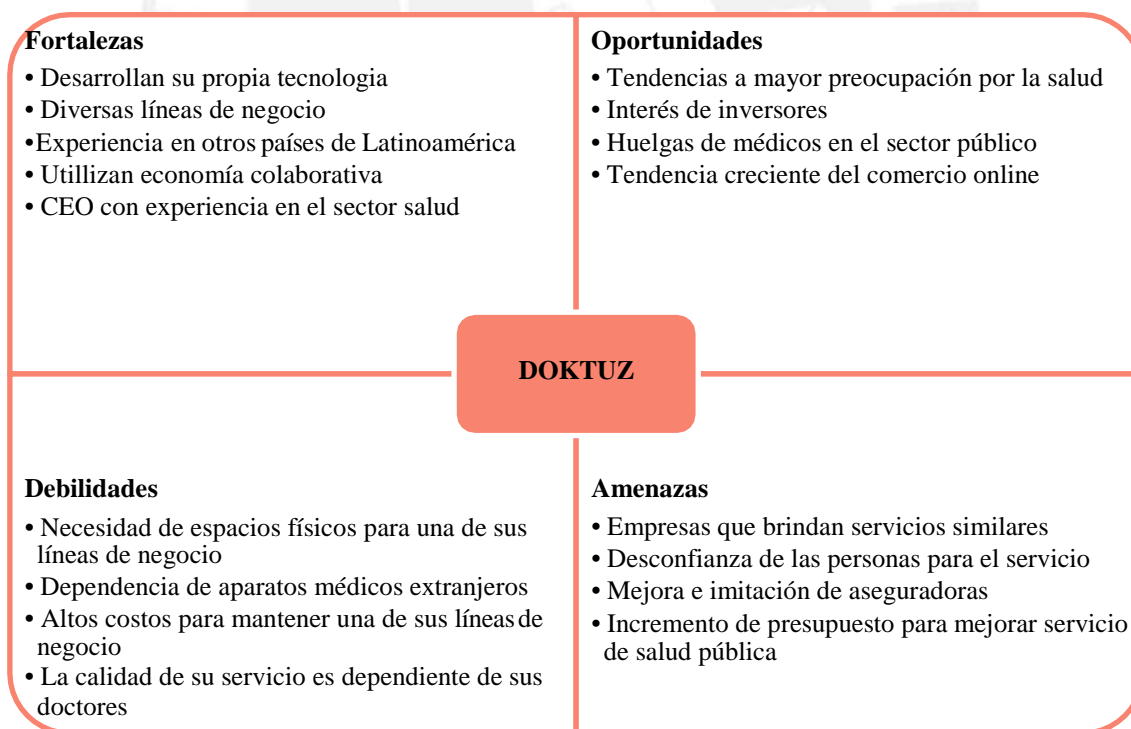
Figura E2: Matriz FODA - Chazki



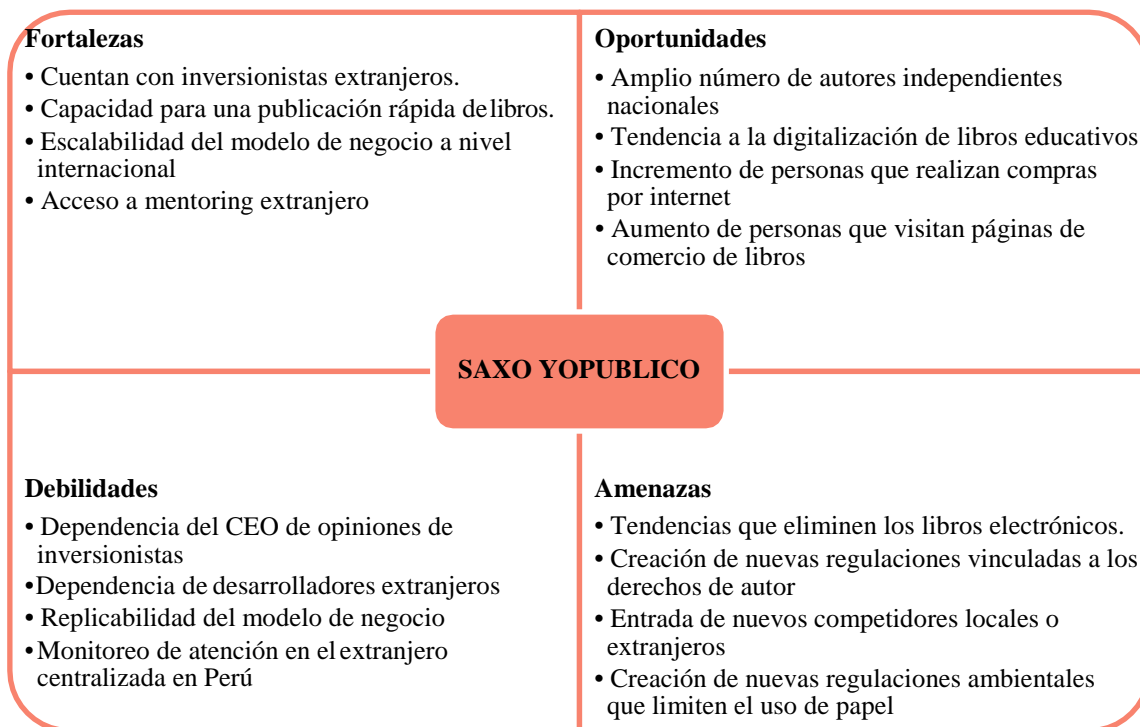
**Figura E3: Matriz FODA - Movivan**



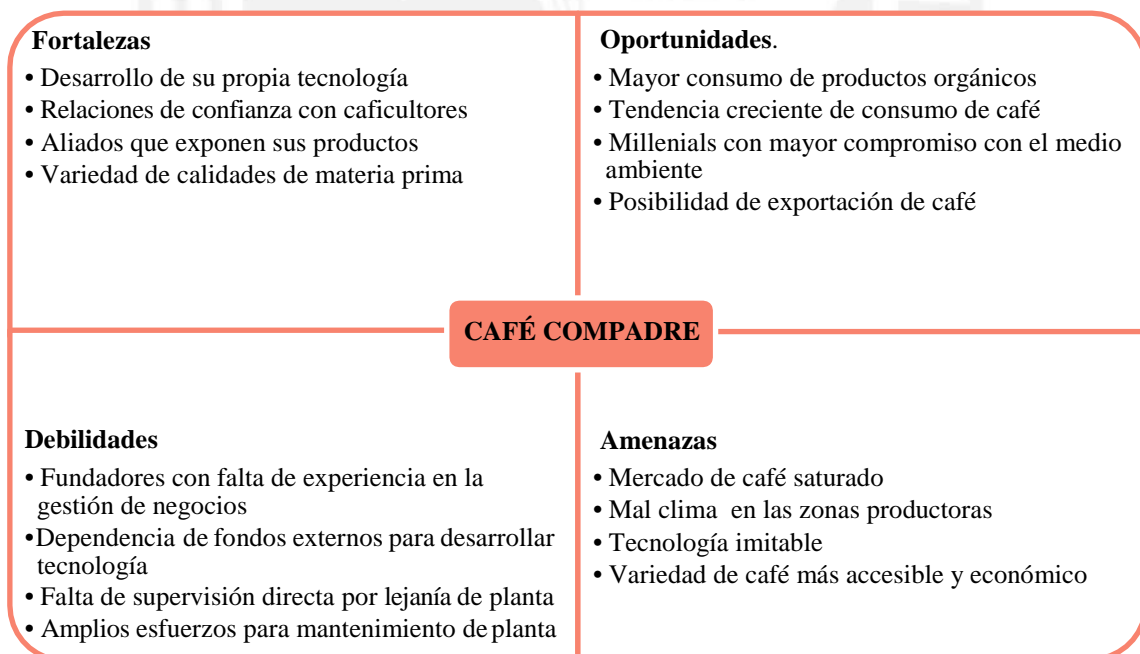
**Figura E4: Matriz FODA - Doktuz**



**Figura E5: Matriz FODA - Saxo YoPublico**

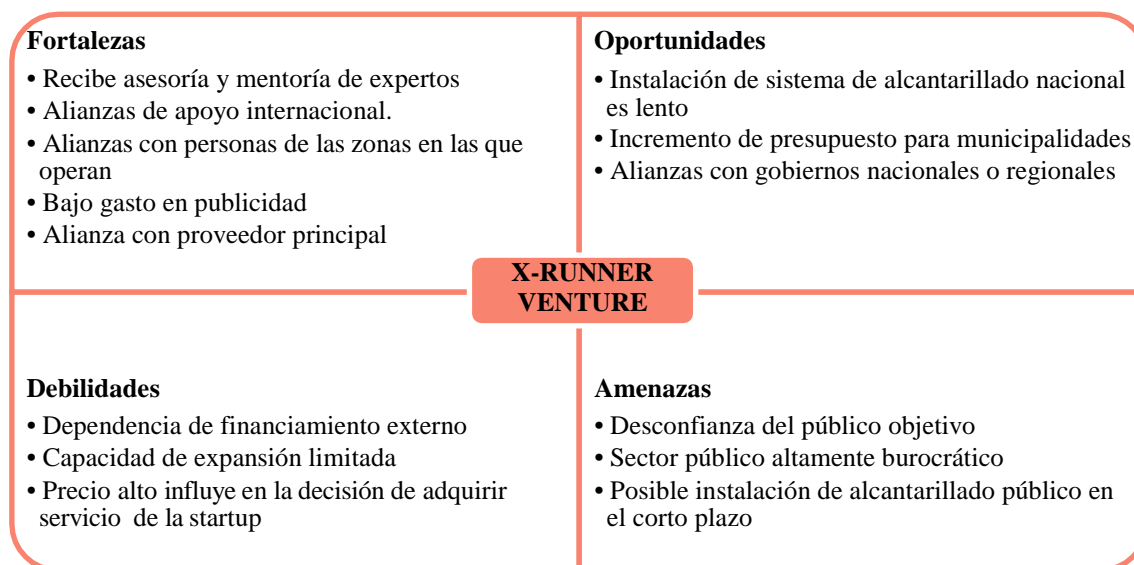


**Figura E6: Matriz FODA – Café Compadre**





**Figura E7: Matriz FODA - X-Runner Venture**



## ANEXO F: Análisis PESTE de startups seleccionadas

**Tabla F1: Comparabien**

POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley N° 29733 de protección de datos personales que tiene por objeto el garantizar el derecho a la protección de datos personales (Ley N° 29733, 2011).</li> <li>• Ley N° 26702 basado en el sistema financiero y sistema de seguros, la cual establece un marco de regulación y supervisión para las empresas que se encuentran en estos sectores (Ley N°26702, 2011).</li> </ul>
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) revela que los bancos con plataformas digitales son más aceptados, “los investigadores indican que la digitalización hace a las empresas más transparentes, reduce los costos de cambiarse de proveedor a los clientes y promueve el ingreso de nuevos competidores con una mejor oferta digital” (“¿Qué diferencia a los bancos digitales de los no digitales?”, 2017).</li> <li>• Según los Estudios Económicos de la Asociación de Bancos (Asbanc) en el año 2017, el monto de préstamos para los peruanos alcanzó S/ 233,743 millones lo cual representó un crecimiento de 2.58% respecto al mismo periodo del año anterior (“Asbanc: Crédito bancario crece 2.58%”, 2017).</li> </ul>
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 56.4% de los peruanos tiene acceso a internet (“El 56.4% de hogares peruanos cuenta con Internet”, 2016).</li> <li>• Según un estudio del Banco Mundial “sólo dos de cada 10 peruanos tiene una cuenta bancaria, mientras que en países vecinos como Venezuela y Chile, cuatro de cada 10 consumidores están ‘bancarizados’. Brasil, en tanto, lidera la lista con cinco por cada 10 usuarios” (“Perú, uno de los países con menos usuarios con cuentas bancarias”, 2014).</li> <li>• Incremento del número de oficinas de bancos a nivel nacional, alcanzando 2,124 hasta el primer semestre del 2016, asimismo, los cajeros automáticos se incrementaron en 1,36%, respecto al año anterior (“Asbanc: Crédito bancario crece 2.58%”, 2017).</li> <li>• Según Pacífico Seguros, el 30% de los peruanos, aproximadamente 9 millones, no cuenta con un seguro de salud (“Nueve millones de peruanos”, 2015).</li> <li>• Solo tres de diez vehículos en el Perú cuentan con un seguro vehicular (“Tres de cada diez vehículos en Perú”, 2017).</li> </ul>
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de plataforma que ofrece los servicios de una casa de cambio a través de la banca por internet (“BBVA Continental presenta casa de cambio online”, 2017).</li> </ul>
ECOLÓGICO	No se ha encontrado algún factor ecológico que afecte a los sectores en mención.

**Tabla F2: Chazki**

<p>POLÍTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre en el sector de transporte por el cambio del Ministro de Transportes y Comunicaciones (MTC) (“Bruno Giuffra juró como ministro de Transportes”, 2017).</li> <li>• En mayo del 2017, la Municipalidad Metropolitana de Lima emitió una ordenanza que prohibía o restringía la circulación de vehículos motorizados por algunas de las principales vías de la capital (“Motociclistas organizan una gran movilización este sábado en Lima”, 2017).</li> <li>• Cámara Peruana de Comercio Electrónico realiza petición al gobierno para la creación de Ley de promoción de comercio electrónico que permita garantizar las compras y ventas online (“Piden creación de la ley de comercio electrónico”, 2016).</li> </ul>
<p>ECONÓMICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante los primeros meses del año 2017, la economía peruana ha experimentado un avance en el subsector de almacenamiento, correo y mensajería en 2.35% (INEI, 2017). Sin embargo, para abril del 2017, las actividades postales y de mensajería se redujeron en 8.57% (INEI, 2017).</li> <li>• Proyección de crecimiento, en los dos próximos años, de 30% en compras a través de computadoras y 55% para compras a través de dispositivos móviles (“Comercio electrónico en el Perú”, 2017).</li> <li>• Comercio online en el Perú generó 2,800M USD durante el años 2016 (“Comercio electrónico en el Perú”, 2017).</li> </ul>
<p>SOCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el año 2015, hay una tendencia creciente en el comercio online; en el año 2017 en Perú se registraron 3 millones de compradores online, que provienen también de los niveles socioeconómicos B y C, es decir, el sector de compras online no es exclusivo del nivel socioeconómico A y B (Falcón, 2017).</li> <li>• Impulso de los ‘cyberdays’, los cuales permiten a los consumidores conocer a las empresas a través de sus cuentas virtuales y adquirir ofertas, asimismo, impulsa a las empresas a ingresar al e-commerce (Paan, 2016).</li> <li>• Tendencia creciente en la venta de motocicletas y trimotos las cuales crecieron en 2,1%, 7,2%, 10,4% y 10,7%, entre agosto y noviembre del 2016, respectivamente (“INEI: Entre setiembre y noviembre se incrementó la venta de vehículos nuevos”, 2016)</li> </ul>
<p>TECNOLÓGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de las compras multidispositivo; según la Cámara de Comercio de Lima, 76% de las búsquedas se dan a través de un dispositivo móvil; sin embargo, solo el 50% de las compras se realizaron a través de este. Se estima que el smartphone se convertirá en el principal dispositivo en el cual se concretarán las compras online (América Económica, 2017).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia creciente del uso de herramientas de Bigdata el cual permitirá conocer el comportamiento de los consumidores y las siguientes tendencias (“¿Cuáles son las tendencias del e-commerce para este 2017?”, 2017).</li> <li>• Creación de nuevas innovaciones como la inteligencia artificial, realidad aumentada e incluso, el uso de drones para entregar pedidos (“¿Cuáles son las tendencias del e-commerce para este 2017?”, 2017).</li> </ul>
ECOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio electrónico impulsa el consumo del cartón, utilizado para el empaquetado; hay una expectativa de crecimiento anual del uso de este material de 3,5% (Carbajosa, 2016), el mayor uso de este material conlleva a una mayor depredación de bosques.</li> </ul>



**Tabla F3: Movivan**

<p>POLÍTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre en el país en el sector de transporte por el cambio del Ministro de Transportes y Comunicaciones en el mes de mayo del año 2017 (“Bruno Giuffra juró como ministro de Transportes”, 2017).</li> <li>• Posible creación de Autoridad del Transporte de Lima y Callao que unificaría las medidas tomadas por las municipalidades para ordenar el caos vehicular en Lima (Contreras, 2017).</li> <li>• Existen condiciones para la fiscalización del servicio de transporte en todos sus ámbitos tras la promulgación del Reglamento Nacional de Administración de Transportes, la cual tiene por objeto regular la prestación del servicio de transporte público y privado de personas y/o mercancías (MTC, 2015).</li> <li>• No existen leyes que regulen a las aplicaciones que brindan servicios de transporte privado, funcionan sin autorización municipal (Tineo, 2016).</li> </ul>
<p>ECONÓMICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según el Foro Económico Mundial (FEM) del 2015, Perú está ubicado en el puesto 89 entre 140 países a nivel mundial en calidad de infraestructura, así, busca “invertir en [...], reducir los costos del transporte a través de mejores carreteras, puertos y aeropuertos” (“Infraestructura en el Perú”, 2016).</li> <li>• En el año 2017, hubo un incremento en los gastos de los limeños en transporte privado alineado al aumento de sus ingresos en 2.7% (“Ingreso de trabajadores en Lima Metropolitana creció”, 2017).</li> <li>• Según el Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (OPECU), los precios internacionales de combustible subieron hasta S/0.19 por galón para fines de mayo del 2017 (“Opecu: Precios internacionales de combustibles suben”, 2017).</li> </ul>
<p>SOCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe insatisfacción de la población limeña con el transporte público el cual brinda un mal servicio (Salinas, 2015).</li> <li>• Para enero del año 2017, existen 9’111,000 habitantes en Lima Metropolitana (“¿Cuántos habitantes tiene Lima a 482 años de su fundación?”, 2017a).</li> <li>• Para el año 2016, 39% de limeños utiliza servicios de transporte privados (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública s.a.c. [CPI], 2016).</li> <li>• Alta inseguridad vial por la informalidad ha provocado la muerte de alrededor de 30mil personas en los últimos 10 años (“Seguridad vial: La informalidad”, 2016).</li> </ul>

TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo de aplicativos móviles conecta a los pasajeros con conductores de manera más rápida (“Las aplicaciones móviles transforman el sistema de taxis “, 2015).</li> <li>• Para el año 2017, existen más de 7 aplicativos de servicios de transporte privado que compiten entre sí en Lima (“Las aplicaciones de servicio de taxi y su posicionamiento”, 2017).</li> <li>• Tendencia a aumentar la seguridad informática, sobretodo en empresas que trabajan con grandes bases de datos (“Las siete tendencias tecnológicas que marcarán 2017”, 2016).</li> </ul>
ECOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector transporte no funciona bajo un reglamento de protección, sin embargo, cuenta con una serie de normas las cuales regulan los derechos y obligaciones ambientales; estas son dispersas y se dan en base a las necesidades y proyectos del sector (Legislación ambiental.pe, s/f).</li> <li>• “El 30% de las emisiones de vehículos son gases de efecto invernadero” (Respiro, 2013).</li> <li>• El transporte público genera 36% del total de las emisiones de dióxido de carbono en Lima, la implementación de transporte público masivo reduciría aproximadamente 85 mil toneladas de este gas (De la Quintana, 2015).</li> </ul>

**Tabla F4: Doktuz**

<p>POLÍTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley N° 26842, denominada, Ley General de Salud, refiere que “los establecimientos de salud y los servicios médicos de apoyo, cualquiera sea su naturaleza o su modalidad de gestión, deben cumplir los requisitos que disponen los reglamentos y normas técnicas que dicta el Ministerio de Salud” (Ley N° 26842, 1997).</li> </ul>
<p>ECONÓMICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La inversión en salud ha aumentado, sin embargo, aún no es suficiente, “la Ley de Presupuesto del 2017 solo incrementa en 2.4% los recursos para salud, aproximadamente 300 millones de soles adicionales, cifra que no permitirá cubrir las carencias” (Villanueva, 2016).</li> <li>• El presupuesto público en salud, con respecto al presupuesto general de la República, ha tenido un crecimiento sostenido, de 4,6 %, en 2006, a 5,5 %, en 2014. No obstante, presenta una brecha financiera promedio para el período de 2 % con respecto al producto bruto interno (PBI) de la región de América Latina (Lazo, Alcande y Espinosa, 2016, p.49).</li> <li>• El presupuesto del sector salud para el año 2017 es de 13.776 millones de soles (US\$ 4.037 millones) el cual estará orientado a la mejora de servicios y a la reducción de las brechas en infraestructura hospitalaria, cabe recalcar que esta cifra representa un incremento de 2,4% respecto al 2016 (Cluster Salud, 2016).</li> </ul>
<p>SOCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Organización Panamericana de la Salud (OPS) (2015) señala que la mayor parte de las defunciones prematuras por enfermedades no transmisibles (ENT) son prevenibles, de los 38 millones de vidas perdidas en 2012 por ENT, 16 millones, es decir el 42%, fueron defunciones prematuras y evitables, este monto es superior al reportado en el 2000 donde solo fueron 14.6 millones.</li> <li>• El presidente del gremio de salud de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Mario Mongilardi, indicó que los peruanos tienen un gasto per cápita promedio de US\$ 289 al año en salud, lo que incluye el costo de insumos y servicios médicos (“CCL: Peruanos gastan en promedio US\$ 289 al año”, 2013).</li> <li>• En el año 2017, en el Perú se ha percibido la falta de médicos públicos debido a la huelga en la que se encuentran, en la cual exigen mejoras laborales y salariales, los consultorios suelen estar vacíos por la huelga médica que se desarrolla a nivel nacional (“Hospitales vacíos por la huelga”, 2017).</li> </ul>
<p>TECNOLÓGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IBM se encuentra implementando una tecnología que brinda diagnósticos médicos, los cuales se pueden utilizar como una segunda opinión, este se llama Sistema IBM Watson (Gálvez, 2016b).</li> <li>• En Perú se vienen desarrollando nuevos avances tecnológicos los cuales puedan impactar en la prevención, diagnósticos y tratamiento de enfermedades;</li> </ul>

	<p>por ejemplo, inodoros que permiten obtener resultados de análisis más rápidamente, pruebas de bioma humano, ropa inteligente que controla los signos vitales, nano fármacos en parche para las mujeres que pasan por la menopausia y medicina personalizada (“Cinco avances tecnológicos aplicados a la salud”, 2016).</p>
ECOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el año 2017, a raíz del Fenómeno del Niño que azotó al Perú, el cambio de temperaturas y climas tuvieron una serie de consecuencias como pérdidas humanas y materiales, pero también ocasionaron enfermedades bacterianas, micóticas y parasitarias, así como enfermedades por la humedad y el contacto con animales (“Enfermedades a las que se exponen damnificados”, 2017).</li> </ul>

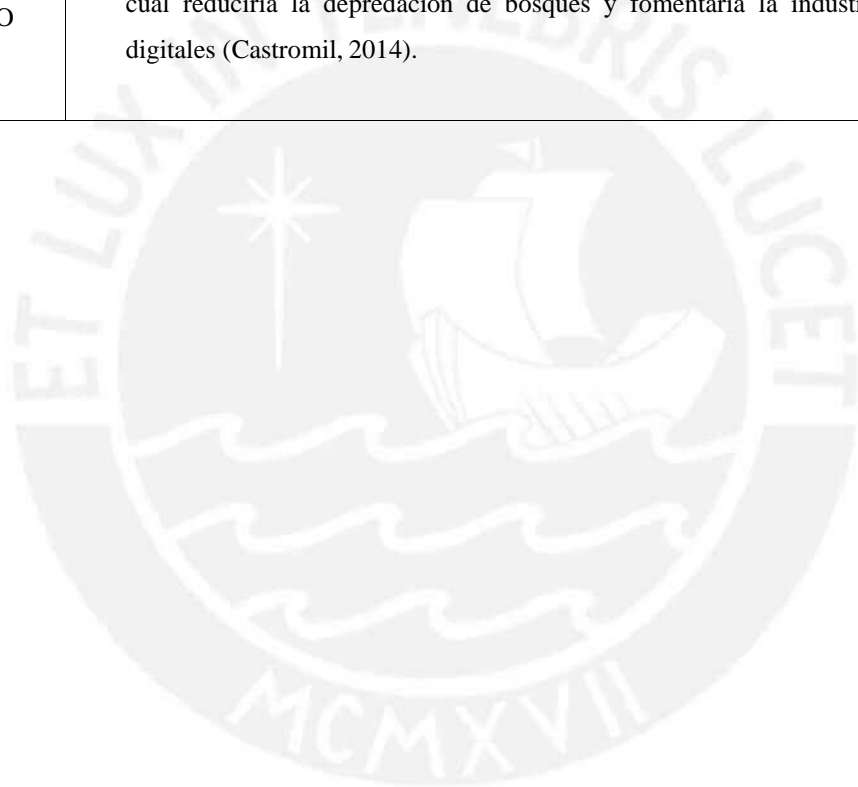




**Tabla F5: Saxo YoPublico**

<p>POLÍTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley N° 28131 se basa en los derechos de autor y tiene por objeto la protección de las obras literarias y artísticas (Ley N° 28131, 2003).</li> <li>• Ley N° 28086 que es la Ley de Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura, la cual especifica las indicaciones que debe tener un libro producido en el territorio nacional (Ley N° 28086, 2003).</li> <li>• Creación del ISBN, que “es un sistema internacional de numeración de libros, aprobado como norma ISO 2108. Este número identifica al libro a nivel mundial, permitiéndole una mejor comercialización y distribución” (Biblioteca Nacional del Perú, 2017).</li> <li>• Existen esfuerzos por la digitalización de libros en el Plan Nacional del Libro y la Lectura del Perú (PNLL) el segundo objetivo se basa en utilizar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en favor del fomento de la lectura (Consejo Nacional de Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura, 2006).</li> </ul>
<p>ECONÓMICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variaciones positivas en el precio del dólar implicaría un aumento en los precios de los libros (“Textos escolares representan hasta el 80% del gasto”, 2016).</li> <li>• Las pérdidas por piratería en el sector editorial ascendieron a 249 M USD en el 2013, monto mayor al 209 M USD del año 2011 (“La historia de Cinepapaya”, 2015).</li> <li>• Según el documento “Contribución económica de las industrias basadas en derechos de autor en el Perú”, elaborado por la OMPI e Indecopi, en el 2005, las industrias que se basan en el derecho de autor aportaron US\$1.911 millones de valor agregado y 596 mil puestos de trabajo. Se aclara que no existe data actualizada sobre este tema (De la Quintana, 2016).</li> </ul>
<p>SOCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según Semana Económica (2016) el 56.4% de los peruanos tiene acceso a internet.</li> <li>• Los peruanos invirtieron su tiempo en navegar en páginas de comercio de libros un 7.6%, siendo Amazon la página más visitada, asimismo, la clase media alta lee en 31.9%, la clase alta en un 26.9%, la clases media baja y baja no superan el 15% (Cámara Peruana del Libro, 2011).</li> <li>• Debido al incremento de lectura electrónica en los últimos años en el país, se abrió la primera tienda de libros electrónicos en el año 2014 esta es PerueBooks.com, iniciativa que cuenta con más de 20 mil títulos y que tiene una asociación con una distribuidora de libros electrónicos en España (“Perú ya cuenta con su primera tienda de libros electrónicos”, 2014).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Cámara Peruana del Libro (CPL), en Lima, solo el 21% de la producción de libros es digital y en el caso del Perú, esta apenas llega al 5% (Gálvez, 2016a), esto demuestra las preferencias por los lectores hacia los libros digitales.</li> </ul>
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la creciente existencia de los libros digitales se han creado dispositivos para ebooks como el Kindle, Sony Lector de libros y el Literati de Sharper (“Conozca los dispositivos para leer libros digitales”, 2014).</li> <li>• Los libros digitales o ebooks tienen la ventaja de que permiten que se ahorre en el precio de la impresión del papel, el gasto de la tinta, los gastos de distribución, de la puesta en las librerías y puestos de revistas (“Literatura digital, una manera de leer más”, 2015).</li> </ul>
ECOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resaltan tendencias mundiales acerca de la disminución en el uso del papel, lo cual reduciría la depredación de bosques y fomentaría la industria de libros digitales (Castromil, 2014).</li> </ul>



**Tabla F6: Café Compadre**

<p>POLÍTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se estableció un decreto de la Política Nacional Agraria la cual tiene como objetivo incrementar de forma sostenible los ingresos y la calidad de vida de los productores, dando prioridad a la agricultura familiar (Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI, 2016).</li> <li>• El Ministerio de Agricultura y Riesgo (MINAGRI) ejecutó un plan de renovación de cafetales desde el 2014 que busca aumentar la competitividad del sector cafetalero y posicionar al país como productor y exportador de cafés especiales y de alta calidad, a su vez, incrementar la calidad de vida de las familias del campo (Agrobanco, 2014).</li> <li>• Se creó la Feria Internacional de Cafés Especiales del Perú promovida por el MINAGRI que tiene como fin propiciar el acceso directo de los productores de café a los mercados nacionales e internacionales (Pérez, 2016).</li> </ul>
<p>ECONÓMICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La producción de café caería un 25% en el año 2017 debido a un menor rendimiento de los cultivos de café a causa del cambio climático (“La producción de café caería un 25% este año”, 2017).</li> <li>• Falta de infraestructura para mantener la calidad del grano del café, esto tiene un impacto en el precio (Zurita, 2017).</li> <li>• En el año 2017, hubo una caída de los precios internacionales del café (“La producción de café caería un 25% este año”, 2017).</li> <li>• En el año 2017, a comparación con años previos, Colombia redujo la cantidad importada de café peruano, salvo el de una calidad inferior que implica un precio inferior para cubrir su demanda interna (“La producción de café caería un 25% este año”, 2017).</li> <li>• El comercio cafetalero se encuentra muy concentrado; los principales actores son los grandes traders como Newman, Volcafé, Esteve, entre otros, que son empresas transnacionales que comercializan café proveniente de otros países productores (Cajaleón et al. 2017).</li> <li>• Las principales marcas de tostadores son Maxwell House, Nescafé y Folgers entre otros; estos buscan tener menores costos, a su vez, priorizan los precios, dan poca importancia al origen y suelen invertir fuertemente en publicidad de sus marcas (Huamán 2005 citado en Cajaleón et al. 2017).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia creciente al consumo de productos orgánicos; en el Perú creció en 150% para el año 2014 (Publímetro, 2014).</li> <li>• Sobre los aspectos sociales del entorno, hay una tendencia positiva del consumo de café, en el 2012 fue 300 gramos, en el 2015, 500 gramos y al 2016, 600 gramos, montos inferiores a Brasil y Colombia que oscilan entre 4</li> </ul>

SOCIAL	<p>- 6Kg anuales el consumo (“Día del café peruano: ¿Cuánto se consume al año?”, 2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado aprecia la producción de café sostenible, lo que le importa al consumidor final es que el producto “genere una actividad económica sana” (Zurita, 2017).</li> <li>• Existe mayor conciencia medioambiental, así se impulsan cafés especiales que cuentan con certificaciones de comercio justo y orgánico (Cajaleón, Camarena y Galiano, 2017).</li> <li>• Para el 2015, el consumo de bebidas energizantes creció 17% (“Volt, Red Bull y el boom de las bebidas energizantes”, 2016); esto representa una amenaza para el sector cafetalero por ser un sustituto (Cajaleón et al., 2017).</li> </ul>
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay gran inversión en tecnología ni en investigación en el sector agrícola, así, según PRODUCE, el 35% de la innovación en el país se basa en la agroindustria (La agroindustria peruana en CNN en español 2016 citado en Cajaleón et al. 2017).</li> <li>• Desarrollo de dos tecnologías que erradiquen plagas en el cultivo del café: rehabilitación y fertilización en plantaciones de café y el manejo integrado de la broca de café (plaga de café) (INIA, 2017).</li> </ul>
ECOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Estado promueve la conservación y no contaminación de los suelos erosionables cafetaleros a través del impedimento del lavado de los fertilizantes de plantas (INIA, 2017).</li> <li>• El cambio climático afecta negativamente a las plantaciones de café por la elevación de las temperaturas y la irregularidad del periodo de lluvias, también, hace que lleguen más plagas en los tiempos de sequía (Servindi, 2014).</li> </ul>

**Tabla F7: X-Runner Venture**

<p>POLÍTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Estado peruano anunció que pondrá en marcha el Fondo de Inversión Agua Segura (FIAS), creado a través del Decreto Ley N°1284, la cual busca cerrar las brechas de cobertura de agua, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales (“Ejecutivo puso en marcha el Fondo de Inversión Agua Segura”, 2017).</li> <li>• El Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL) ha aprobado proyectos para la ejecución de obras de agua potable y alcantarillado en Lima Norte, las cuales se iniciarán en los distritos de Comas, Puente Piedra y Ancón para el año 2018 (SEDAPAL, 2017).</li> <li>• Durante el año 2017, hubo una mayor inversión en Lima en obras de ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable y alcantarillado en lugares como la urbanización El Bosque, distrito de Paramonga – Barranca, San Mateo, así como la instalación de los servicios de agua potable y saneamiento en los sectores 4, 5 y 6 del Pueblo Joven 03 de Octubre-Huaral (INEI, 2017).</li> </ul>
<p>ECONÓMICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el año 2017, la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass) reveló que un hogar limeño que no cuenta con agua potable paga seis veces más que uno con acceso a ese recurso.</li> <li>• El Perú sufre una desigualdad con respecto a la distribución de los recursos hídricos la cual afecta a la economía de los pobres que viven en los asentamientos humanos de la capital, en donde una familia gasta S/. 90 al mes por el agua que suministran los camiones cisterna (“El agua es un bien escaso”, 2017).</li> </ul>
<p>SOCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen casi tres mil millones de personas en el mundo que no tiene acceso a un sistema sanitario, del total, tres millones se encuentran en Lima (CONCYTEC, 2014).</li> <li>• Hay un deterioro de las tuberías de alcantarillado debido a la antigüedad de su uso y a la gran cantidad de desechos tirados por las plantas industriales (Pérez, 2013).</li> </ul>
<p>TECNOLÓGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En otros países de Latinoamérica se ha desarrollado tecnología para los residuos; se dan estudios del desarrollo de tecnología para el tratamiento de residuos domésticos, en específico el compostaje que lo definen como “una técnica basada en el aprovechamiento de la materia orgánica contenida en los residuos sólidos urbanos bajo condiciones controladas” (Najar, Molina y</li> </ul>

	Prósperi, s/f, p.10).
ECOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lima es la segunda ciudad más seca del mundo gracias a su locación desértica y por los últimos impactos del cambio climático los cuales han afectado múltiples sectores del país (Swiss Re Foundation, 2017).</li> </ul>



## ANEXO G: Matriz de consistencia

Oportunidad General	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables de estudio	Métodos y herramientas
¿Cuáles son los elementos clave para el crecimiento de las empresas en las startups limeñas ganadoras del concurso StartUp Perú?	Conocer los elementos clave para el crecimiento de las empresas en las startups limeñas ganadoras del concurso StartUp Perú.	Identificar los elementos clave que influyen en el crecimiento empresarial desde una perspectiva teorica y empírica.	Elementos clave para el crecimiento empresarial	Método analítico sintético: -Elementos clave para el crecimiento
		Analizar las principales características de las startups estudiadas y el entorno en el que se desenvuelven.	-Características actuales de las startups estudiadas -Entorno en el que se desenvuelven las startups estudiadas	Análisis documental: -Data de la empresa -Información del sector Entrevistas a profundidad: -Startups seleccionadas
		Caracterizar los elementos clave de crecimiento para las startups estudiadas utilizando como referencia los elementos clave identificados en las empresas.	Elementos clave para el crecimiento en las startups estudiadas	Análisis documental: -Elementos clave para el crecimiento Entrevistas a profundidad: -Startups seleccionadas Entrevistas de validación: -Expertos
		Conocer el nivel de crecimiento en el que se encuentran las startups estudiadas de acuerdo al esquema teórico propuesto.	Etapas de crecimiento de las startups	Análisis documental: -Etapas de crecimiento Entrevistas a profundidad: -Startups seleccionadas

## **ANEXO H: Resultados de las entrevistas exploratorias**

### **a En su opinión, ¿qué sabe de las startups?**

Según los entrevistados María Laura Cuya y Juan Miguel Galeas las startups son organizaciones con alto potencial de crecimiento y modelos de negocio innovadores. Asimismo, los entrevistados refirieron que las startups tienen que buscar adaptarse al mercado; debido a que es un fenómeno reciente en el país y el crecimiento de estas no han sido estudiadas a profundidad.

Para Maria Laura Cuya (comunicación personal, 1 de marzo, 2017) una startup no es una pyme, ella considera que es una especie de proyecto que está buscando un modelo de negocio, refiere que no necesariamente tiene que ser tecnológica, puede ser física pero la mayoría se apalanca de la tecnología para crecer, también se diferencia de una pyme porque estas tienen un crecimiento lento, en cambio una startup tiene un crecimiento escalable. De la misma manera, Juan Miguel Galeas (comunicación personal, 3 de mayo, 2017) asegura que las startups, al principio, no les interesa ser sólidas sino descubrir su modelo de negocio, es decir, hacer que la idea funcione y convertirla en eficiente, también precisa que no sería adecuado medir su crecimiento a través de la generación de dinero.

Así, considera que para que una startup funcione son necesarios dos elementos: creatividad y emprendimiento. Una empresa convencional puede funcionar sin necesidad de ser creativa, solo a través del emprendimiento, también, un creativo puede “crear” una idea y esto lo convertiría en un inventor; sin embargo, sólo cuando se dan ambos elementos es cuando se considera que se ha formado una startup que trabaja con innovación. Así, los emprendedores aplican ciertos comportamientos, conductas y actitudes para alcanzar ciertos indicadores. De manera complementaria, el entrevistado asegura que hace diez años, no existía un marco teórico de startups por lo que sería valioso estudiarlas.

### **b ¿Cómo considera que se da el crecimiento y la gestión de recursos en startups?**

Según Daniel Peralta (comunicación personal, 19 de mayo, 2017) es importante para estudiar el crecimiento categorizar el fenómeno en etapas, para esto, nos sugirió tomar en cuenta el modelo de crecimiento para pequeñas empresas propuesto por Churchill y Lewis (1983). De manera complementaria, Jorge Mendoza (comunicación personal, 16 de mayo, 2017) nos recomendó estudiar la teoría de recursos estratégicos propuesta por J. Barney (1991) para darnos una mejor idea acerca de la gestión de recursos en las startups estudiadas ya que el modelo propuesto por el mencionado autor es mundialmente conocido, asimismo, el académico



menciona que trabajar con recursos estratégicos hará el crecimiento de startups sostenible. Por último, el académico nos mencionó que debido a que no existe mucha información acerca de startups era mejor estructurar el marco teórico partiendo desde lo general como el crecimiento hasta lo específico con el tema de las startups.

**c. ¿Cuál considera que es la mejor metodología para estudiar startups?**

Para Jorge Mendoza (comunicación personal, 16 de mayo, 2017), la mejor manera de estudiar el fenómeno del crecimiento en startups es a través de un estudio de casos múltiple para que la información sea lo suficientemente representativa, asimismo, el académico precisó que esta muestra debe estar compuesta por lo menos por seis startups para que sea lo suficientemente nutrida; ya que si fuera menor a estas tendría que ser un estudio a profundidad.



## **ANEXO I: Guía de entrevista a startups**

### **Información general**

1. Nombre y puesto de la persona entrevistada
2. ¿A qué generación de StartUp Perú pertenece?
3. ¿En qué año comenzó sus operaciones?
4. ¿Cuál es el negocio de la empresa?
5. ¿Cuál es la historia de tu startup?

### **Perfil del entrevistado**

1. ¿Has tenido experiencia previa en algún otro emprendimiento?
2. ¿Qué tipo de formación académica suya ha influido para la creación de la startup?
3. ¿Consideras que la formación académica es más importante que la experiencia personal? ¿Por qué?
4. ¿Puedes contarnos de qué manera esta experiencia y tu preparación académica significó una ventaja?

### **Factores internos**

1. ¿Cuentan con un plan estratégico y operativo estructurado?
2. ¿De cuántas personas estaba conformado en un inicio y de cuántas actualmente? ¿A qué se debe este cambio?
3. ¿Qué tipo de organigrama tienen? ¿Cuántas personas se encuentran en la cabeza de la empresa?
4. ¿Qué decisiones toman los dueños y el gerente general?
5. ¿Cómo atraen el talento humano?
6. ¿Cómo motivan sus colaboradores? ¿Qué acciones concretas realizan?
7. ¿Cuánto gastan en ello? ¿Cuentan con un plan de carrera para el colaborador?
8. ¿Cómo fortalecen la confianza entre sus colaboradores? ¿Con que tres términos podría definir a su equipo?
9. En su opinión, ¿La tecnología representa un rol importante para su startup? ¿De qué manera gestionan sus recursos tecnológicos? ¿Qué beneficios ha traído este manejo?
10. ¿Qué tipo de innovaciones han desarrollado? ¿Estas innovaciones se dan a partir de investigación propia o adquiriendo nuevas tecnologías?
11. ¿Cómo aseguran la calidad de sus productos/servicios?
12. ¿Cuáles son sus esfuerzos en el área comercial y de marketing?

13. ¿Para el fin de sus operaciones, es necesaria gran cantidad de activos físicos? (bienes muebles o inmuebles) ¿Creen que esto representa una ventaja o desventaja para su startup?

#### **Factores externos**

1. ¿Tienen indicios de cuál es su cuota de mercado? ¿Ha colaborado con algún competidor?
2. ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Considera que tiene poder de negociación con estos?
3. ¿Ha tenido que modificar el precio o la calidad del producto/servicio?
4. Acerca del tema legal, ¿cuenta con requisitos de constitución, trámites con entidades del Estado como municipalidades o ministerios, impuestos o regulaciones laborales?
5. ¿Qué tipo de ayuda pública y privada ha recibido su startup?
6. A parte del financiamiento recibido por el concurso StartUp Perú. Actualmente, ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento externas? ¿Es fácil acceder a estas?

#### **Planes a futuro**

1. ¿En qué indicador se basan para medir su crecimiento?
2. En base a sus proyecciones iniciales, ¿lograron alcanzar sus metas de crecimiento?
3. De acuerdo a la OCDE, ¿en qué etapa situaría a su startup?
4. ¿Cuáles son los siguientes pasos para la startup?
5. ¿Qué recomendaría como buenas prácticas para otras startups que recién están empezando?
6. Para ti, ¿Cuál es la clave de éxito de su empresa?

## **ANEXO J: Guía de entrevista a expertos**

### **Ecosistema de startups**

1. ¿Qué se hace desde las instituciones para fomentar el crecimiento? ¿Cuáles son las barreras?
2. ¿Por qué cree que hay tan pocos estudios de startups en el Perú? ¿Por qué cree que deberían ser estudiadas?
3. Además del programa StartUp Perú, ¿Cuáles son las instituciones u organismos que más han aportado en el contexto peruano?
4. ¿Considera usted que el marco regulatorio promueve al crecimiento de las startups?
5. ¿En su opinión, qué es lo que atrae a los emprendedores a pertenecer a una startup?
6. ¿En su opinión, cuál cree que es el nivel de tecnología en comparación con las de Latinoamérica, Estados Unidos o Europa?

### **Crecimiento de startups en el Perú**

1. Dentro de la definición de startups, se menciona que estas son escalables; sin embargo, estudios recientes han demostrado que solo el 10% supera la barrera del año. ¿Por qué consideras que estas logran sobrevivir y crecer?
2. ¿Cuáles consideras que son los determinantes de crecimiento de las startups peruanas?
3. ¿Qué tipo de recursos debe tener una startups para crecer? ¿Qué tipo de recursos carecen las startups que no sobreviven?
4. ¿Conoces estudios que profundicen cuáles son los determinantes de crecimiento de las startups en el Perú?

### **Características de Churchill & Lewis**

1. ¿De qué manera la planificación de sistemas o procesos y los planes estratégicos u operativos evolucionan a lo largo del proceso de crecimiento de una startup? ¿Qué características debería tener un plan estratégico u operativo ideal que acompañe el crecimiento de una startup?

### **Relacionado a startups**

1. Hemos encontrado que los factores que se consideran relevantes para el crecimiento en las startups entrevistadas son la motivación, la innovación, los planes estratégicos iterativos y el desarrollo de tecnología in-house; ¿cuál es su opinión acerca de estos factores de crecimiento en las startups?

## ANEXO K: Consentimientos informados

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

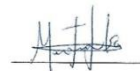
Agradecemos su apoyo.



Alicia Montoro  
20110019



Daniela Rivera  
20110531



Maria Teresa Jara  
20110724

Yo Raul Briceno Brignole, representante de X-Runner Venture autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas" en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Raul Briceno Brignole – CEO  
46682985  
Gerente General

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Alicia Montoro  
20110019



Daniela Rivera  
20110531



Maria Teresa Jara  
20110724

Yo Alexander Pizarro Dionisio, representante de Movivan autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas" en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Alexander Pizarro Dionisio  
M2: 427 65 668  
Gerente General


## CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


  
Alicia Montoro  
20110019

  
Daniela Rivera  
20110531

  
María Teresa Jara  
20110724

Yo Giancarlo Mena representante de Saxo Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Giancarlo Mena – CEO de Saxo Perú

DNI: 70449512

SAXO.COM PERU S.A.C.

## CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Alicia Montoro  
20110019

  
Daniela Rivera  
20110531

  
María Teresa Jara  
20110724

Yo Alejandra Sierralta representante de Chazki autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Alejandra Sierralta - Directora Comercial

DNI 10868912

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Alicia Montoro  
20110019



Daniela Rivera  
20110531



María Teresa Jara  
20110724

Yo Alfredo Ramirez, representante de Comparabien.com autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas" en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Alfredo Ramirez  
CEO / Founder COMPARABIEN S.A.  
DNI : 06795813

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Alicia Montoro  
20110019



Daniela Rivera  
20110531



María Teresa Jara  
20110724

Yo Daniel Niego, representante de Doktuz autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas" en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Daniel Niego

46053509  
Co-Fundador y Director de Comunicaciones

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Alicia Montoro  
20110019



Daniela Rivera  
20110531



Maria Teresa Jara  
20110724

Yo Juan Pablo Pérez, representante de Café Compadre autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer "buenas prácticas" en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Juan Pablo Pérez

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Alicia Montoro  
20110019



Daniela Rivera  
20110531



Maria Teresa Jara  
20110724

Yo Juan Miguel Galeas, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer "buenas prácticas" en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre.

Atentamente,



Juan Miguel Galeas

02533700  
Parker Found del  
Gestión  
CEO GALAX JUPITER CONSULTING



### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Alicia Montoro  
20110019

Daniela Rivera  
20110531

Maria Teresa Jara  
20110724

Yo Alejandro Bernaola Cabrera, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer "buenas prácticas" en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre.

Atentamente,

Alejandro Bernaola Cabrera

ALEJANDRO BERNAOLA  
DNI 10572396  
• EX DIRECTOR GENERAL DE INNOVACIÓN  
DEL MINISTERIO DE LA PROMOCIÓN  
2014-2016  
• ESPECIALISTA SECTORIAL DE INNOVACIÓN  
DEL BID.

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Alicia Montoro  
20110019

Daniela Rivera  
20110531

Maria Teresa Jara  
20110724

Yo Julio César Vela Velásquez, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer "buenas prácticas" en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Julio César Vela Velásquez  
DIRECTOR EJECUTIVO CIDE-PUCP  
10255025

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Alicia Montoro  
20110019

Daniela Rivera  
20110531

Maria Teresa Jara  
20110724

Yo María Laura Cuya, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer "buenas prácticas" en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre.

Atentamente,

  
María Laura Cuya

0868957

Innova Funding  
Asociación Financiera Perú



### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Alicia Montoro  
20110019

Daniela Rivera  
20110531

Maria Teresa Jara  
20110724

Yo Marilía Montesinos Ortega, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas" en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Marilía Montesinos Ortega  
43698540.

Responsable de la implementación  
de actividades de Startup Perú

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

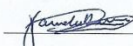
El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Alicia Montoro  
20110019



Daniela Rivera  
20110531



Maria Teresa Jara  
20110724

Yo Daniel Peralta Melgar, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer "buenas prácticas" en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Daniel Peralta Melgar

Docente de la Facultad de Gestión y Alta  
Dirección- PUCP

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

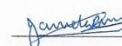
El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Alicia Montoro  
20110019



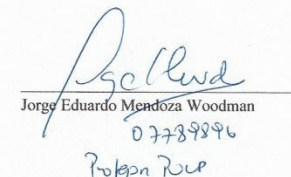
Daniela Rivera  
20110531



Maria Teresa Jara  
20110724

Yo Jorge Eduardo Mendoza Woodman, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer "buenas prácticas" en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre.

Atentamente,



Jorge Eduardo Mendoza Woodman  
07739896  
Profesor RUC

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Alicia Montoro  
20110019

Daniela Rivera  
20110531

Maria Teresa Jara  
20110724

Yo Agnes Franco Temple, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer "buenas prácticas" en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Agnes Franco Temple  
06212588  
PROFESORA  
SEMINARIO  
INVESTIGACION I

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Alicia Montoro  
20110019

Daniela Rivera  
20110531

Maria Teresa Jara  
20110724

Yo Álvaro Zárate, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer "buenas prácticas" en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Álvaro Zárate 43660770  
Fundador  
City Incubators

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los recursos estratégicos de éxitos en las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de startups", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de la empresa, es Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer buenas prácticas en la gestión del crecimiento de las startups. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Alicia Montoro  
20110019



Daniela Rivera  
20110531



Maria Teresa Jara  
20110724

Yo Alfonso Bedoya Suárez, representante de Doktuz autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificar los recursos estratégicos de éxito de las startups A B y C para proponer "buenas prácticas" en la gestión del crecimiento de las startups". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Alfonso Bedoya Suárez  
CO-fundador Director de Tecnología  
DNI 7038 88 35



## **ANEXO L: Protocolo de recolección de datos**

1. Revisión de literatura relacionada a los temas de crecimiento empresarial, startups en general y startups estudiadas.
2. Elaboración de entrevistas exploratorias a cuatro expertos en los temas de startups, crecimiento empresarial y metodologías de investigación.
3. Elección de la metodología y herramientas de recojo de información.
4. Elaboración de entrevistas a profundidad aplicadas a siete startups, entre los días 2 de mayo, 2017 al 30 de mayo, 2017. Las entrevistas fueron realizadas en las oficinas de las startups.
5. Luego de las entrevistas a startups se realizó una tabla en donde se resumen los principales hallazgos tomando como referencia cada una de las preguntas realizadas.
6. Elaboración de una guía de entrevistas a expertos, en base a los principales descubrimientos del trabajo de campo realizado a startups, ya que se buscó una validación de los mismos.
7. Elaboración de entrevistas de validación a expertos, entre los días 19 de junio, 2017 al 01 de julio, 2017.
8. Luego de las entrevistas realizadas a startups y expertos, se sistematizó la información a través del programa ATLAS.ti, esto nos permitió identificar las temáticas más referidas por los entrevistados.

## ANEXO M: Tabla resumen de hallazgos de entrevistas a startups seleccionadas

Tabla M1: Resumen de hallazgos de entrevistas a startups seleccionadas

	Comparabien	Chazki	Movivan	Doktuz	Saxo YoPublico	Café Compadre	X-Runner Venture
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>							
Nombre y puesto de la persona entrevistada	Alfredo Ramirez - CEO y fundador	Alejandra Sierralta - Directora Comercial	Alexander Pizarro Dionisio - CEO y fundador	Daniel Niego - Director de comunicaciones y co-fundador & Alfonso Bedoya - Director de tecnología	Giancarlo Mena - CEO	Juan Pablo Perez - CEO y Co-fundador de café compadre	Raúl Briceño - Gerente General
¿Cuál es el negocio de la empresa?	Comparabien es un sitio web y app de comparación de productos financieros, de seguros y telecomunicaciones	Chazki es una empresa de tecnología que se encarga de mejorar la experiencia del usuario de comercio electrónico a través de la reducción de tiempos de envío y rastreo a los repartidores mediante GPS	Movivan brinda una alternativa intermedia en cuanto a transporte en Lima, utilizan la dinámica de economía colaborativa y principalmente brindan el servicio en van.	Doktuz busca transformar la experiencia en salud de las personas a través del establecimiento de redes de confianza, cuentan con una página web que funciona como una semired social que relaciona a los pacientes y a los médicos. Brindan servicios de salud a domicilio el paciente pueda ver en tiempo real la llegada del	Saxo YoPublico permite a los autores publicar sus obras digitales en las principales tiendas online del mundo: Amazon, iTunes y Barnes&Noble. Asimismo, da la posibilidad de obtener estos libros en físico. A los clientes finales, apoya en la cadena de valor editorial; es decir, guiarlo desde la creación literaria hasta la publicación del libro y venta.	Café Compadre planea revolucionar el tostado de café convencional y hacerlo a través de energía solar, asimismo brinda a los caficultores un pago más justo por su producto porque trabaja con ellos como socios estratégicos	X-Runner Venture brinda un sistema de saneamiento alternativo a las zonas periurbanas de Lima que no cuentan con acceso a agua y alcantarillado. Llega a través de un inodoro seco el cual no usa agua ni tiene que estar conectado a tuberías; es un mecanismo que separa las heces de la orina automáticamente y se le echa aserrín en vez de

	Comparabien	Chazki	Movivan	Doktuz	Saxo YoPublico	Café Compadre	X-Runner Venture
				doctor.	Mientras que a las universidades y editoriales les ayuda con su estrategia de digitalización de sus fondos universitarios o editoriales.		agua para acelerar el secado. Cada semana pasa un camión de recolección para las heces, la llevan a una planta de tratamiento y la procesan
<b>PERFIL DEL ENTREVISTADO</b>							
¿Has tenido experiencia en algún otro emprendimiento?	Sí	Sí	No	Si	Si	No	Si
¿Qué tipo de formación académica ha influido en la creación de la startup? ¿Consideras que la formación académica es más importante que la experiencia personal?	Sirvió principalmente para tener una idea, para entender a la empresa, y como funciona respecto a los procesos contables, de controlaría, legales entre otros. Considera que la carrera ayudó a tener una visión más allá de lo específico. Aprecia su carrera universitaria pero considera que lo	No considera que la formación académica sea relevante para participar/formar una startup, considera que muchas veces no se necesitan conocimientos teóricos porque muchas cosas se aprenden en la práctica	Considera que ha influido el hecho de estudiar carreras ligadas a tecnología y trabajar viendo temas ligados a la tecnología. Considera que es la suma de las dos cosas	Aprecia la formación académica ya que les brindó capacidades como el trabajo en equipo y la disciplina. Considera que forman parte de un todo y que todas las experiencias vividas aportan	Talleres de desarrollo personal que han sido fundamentales para un buen manejo de equipo; además del conocimiento en el idioma inglés que permitió el contacto para la obtención de inversionistas extranjeros. Es fundamental tener un equipo que tenga los conocimientos	Considera que ha tenido influencia su formación como ingeniero mecánico y el componente tecnológico en las carreras de sus compañeros fundadores	El entrevistado estudió economía y considera que la formación académica ayudó un montón y que existe data validada de que un emprendimiento funciona mejor si hay más de una persona y que una de ellas tenga al menos conocimientos en gestión, asimismo cree que ambas deben



	<b>Comparabien</b>	<b>Chazki</b>	<b>Movivan</b>	<b>Doktuz</b>	<b>Saxo YoPublico</b>	<b>Café Compadre</b>	<b>X-Runner Venture</b>
	esencial se aprende en "la cancha", su experiencia laboral en una gran empresa lo orientó un poco más en cuanto a Comparabien				que uno no tiene, de tal manera que el equipo se complemente. Asimismo, Considera que la experiencia personal es más importante que la formación académica. Uno puede nutrirse de conocimientos académicos para aplicarlo en el negocio actual.		complementarse, que la formación académica te dará las bases para consolidar el emprendimiento pero la experiencia cubre temas que los aspectos teóricos no brindan
<b>FACTORES INTERNOS</b>							
¿Cuentan con un plan estratégico y operativo estructurado?	No enfatiza en la importancia del plan estratégico pues este va cambiando cada tres o cuatro meses, enfatizan en tener objetivos claros, definidos y mapeados	Al inicio de las operaciones contaban con uno, pero a razón de los cambios tan rápidos que se daban cada dos o tres meses, ahora iteran todo el tiempo, por el lado operativo que tiene relación con los costos, tienen un plan más estructurado basado en economía	Cuentan con planes pero estos se han deshecho a los dos meses, experimentan un cambio constante, semanalmente evalúan si es que la operación debería ser cambiada. Como horizonte más largo tienen planes de tres meses.	Consideran complicado el tener un plan estratégico a largo plazo porque, debido al producto que tienen, que es innovador y no siempre adaptado al público este se va moldeando y pivotando	Sí, como se encuentran en una etapa de levantamiento de inversión, es necesario demostrar que se está generando dinero y que la empresa es escalable. El plan estratégico y operativo debe ser ágil. Cuentan con planes de 90 días	Cuentan con un plan estratégico pero no lo consideran estático porque son conscientes de que aún les falta sistematizar procesos. Cuentan con objetivos claros	Cuentan con un plan estratégico en donde consolidan los objetivos de todas las áreas y en donde toman como base sus objetivos a mediano plazo, el plan varía dependiendo de cómo vayan resultando las operaciones.

	<b>Comparabien</b>	<b>Chazki</b>	<b>Movivan</b>	<b>Doktuz</b>	<b>Saxo YoPublico</b>	<b>Café Compadre</b>	<b>X-Runner Venture</b>
		colaborativa					
¿De cuántas personas estaba conformada en un inicio la startup?	Comenzó solo con una persona (Alfredo)	Al inicio eran sólo 3 personas, los fundadores	Al inicio eran 4 personas y eran los socios fundadores	Al inicio sólo era el fundador Abraham	3-4 personas (los fundadores)	Iniciaron 6 personas desde la etapa de investigación	Con las fundadoras, 4 - 5 personas
¿De cuántas personas está conformada la startup actualmente?	Actualmente son 13 personas en Perú, 1 en Colombia y 1 en México.	Actualmente son 40 personas y 200 Chazkis	Actualmente son 9 personas: 4 fundadores, 3 desarrolladores y 2 personas de operaciones	Actualmente son 83 personas contando a los profesionales de la clínica que poseen y cuentan con el apoyo de 300 médicos	Actualmente son 8 personas; se han implementado procesos y son necesarias personas que los controlen, principalmente en ventas, marketing, gestión de proyectos, recursos humanos y diseño.	Actualmente son 7 personas incluyendo los fundadores, 2 practicantes y una voluntaria	24 personas repartidas en las oficinas administrativas, en la planta de tratamiento de Villa El Salvador y en el campo en Pamplona. Dentro de las oficinas se encuentra en CEO, finanzas, operaciones, recursos humanos y soluciones al cliente. En campo se encuentra el supervisor de proceso de compostaje, los operarios del proceso de compostaje y los que vendedores. Adicionalmente, hay voluntarios.
¿Qué tipo de organigrama tienen?	Cuentan con un organigrama bastante plano.	Cuentan con áreas de Finanzas, Recursos	Cuentan con un directorio en donde están los	Consideran que no hay organigramas en	Tienen un organigrama "plano", hay	Cuentan con un organigrama bastante	Es bastante horizontal en cuanto todo el

	<b>Comparabien</b>	<b>Chazki</b>	<b>Movivan</b>	<b>Doktuz</b>	<b>Saxo YoPublico</b>	<b>Café Compadre</b>	<b>X-Runner Venture</b>
	Cuentan con áreas de marketing, comercial y ventas; control de calidad y análisis de data	Humanos, Comercial, Operaciones y Tecnología, pero la estructura que tienen es bastante plana	fundadores y desarrolladores, tienen una estructura plana. Cuentan con áreas de marketing, finanzas y operaciones	las startups, sino "desorganigramas", sin embargo, el que manejan está compuesto por un gerente general, director de tecnología, director de comunicaciones, y director de la gestión de médicos, luego está la persona encargada de clínica que poseen y otra persona encargada del servicio de salud a domicilio que brindan.	puestos debajo de otros, pero su comunicación es totalmente horizontal, se establece por una cuestión de organización. Giancarlo cada 15 días presenta KPI's a Dinamarca y se reúne con ellos para discutir las estrategias de negocio, ventas y gastos. Cuentan con áreas comercial, marketing y ventas.	horizontal, compuesto por un gerente general, un gerente comercial, un gerente tecnológico, y un gerente de marketing y ventas	equipo puede relacionarse entre sí, independientemente del cargo que ocupen. Las áreas principales son operaciones, comercial, soluciones y finanzas
¿Qué decisiones toman los dueños y el gerente general?	El dueño toma las decisiones estratégicas y las del día a día pero tomando en consideración las opiniones de su equipo de trabajo	Cada director toma decisiones pertinentes a sus respectivas áreas, las decisiones estratégicas y más riesgosas las toman los socios	Cada director toma acción en cuanto a la motivación del equipo, acerca de las operaciones, la decisión es del dueño y directores.	Los dueños toman la mayoría de decisiones estratégicas; pero dentro de cada área, cada director tiene autonomía en sus decisiones	Las business decisions, las toma el CEO junto a las personas en Dinamarca. Mientras que las decisiones estratégicas se toman en equipo.	Las decisiones estratégicas son tomadas por todos los socios, pero los gerentes tienen autonomía en sus respectivas áreas	Las decisiones importantes las toma el equipo gerencial en conjunto porque todo el equipo tiene claras las metas a lograr, luego cada gerente le transmite las decisiones a su equipo

	<b>Comparabien</b>	<b>Chazki</b>	<b>Movivan</b>	<b>Doktuz</b>	<b>Saxo YoPublico</b>	<b>Café Compadre</b>	<b>X-Runner Venture</b>
¿Cómo atraen al talento humano?	Publican en páginas cuando buscan una posición específica pero lo que tratan de hacer es formar a sus colaboradores, la mayoría de posiciones han empezado desde practicantes	Los motorizados son reclutados a través de RR.HH. pero el lado administrativo se realiza a través de cada director y por contactos de los mismos colaboradores	El talento se ve atraído por la flexibilidad del trabajo y por la dinámica emprendedora de la empresa	Los colaboradores refieren a otras personas cuando necesitan personal, también colocan anuncios en páginas web de universidades	Permite la toma de decisiones autónomas, los reta, mucho trabajo en equipo, buen ambiente laboral, confraternidad. Buscam gente que le apasione lo que hacen y no mueva por el dinero. Recluta a través de LinkedIn y redes sociales.	Atraen al talento gracias a la idea de negocio, lanzan convocatorias a través de redes sociales y contacto de actuales colaboradores	Se busca identificar bien el perfil de la persona que se busca pues no se podrá atraer a esta persona a través de la remuneración. Ofrece, además, una buena cultura organizacional
¿Cómo motivan a sus colaboradores?	A través del aprendizaje y la experiencia, existe un buen clima laboral y esto influye positivamente en la motivación de los colaboradores	Los días viernes establecen un horario en donde ellos puedan conversar, los colaboradores y fundadores. Existe un tema de igualdad entre todos los puestos de colaboradores	Alexander tiene conversaciones individuales con cada uno de los colaboradores y busca que la persona se desarrolle en la organización, hay seminarios que ayudan al desarrollo de los colaboradores	Cuentan con un ambiente de trabajo bastante flexible y que fomenta la creatividad, también procuran que cada uno de los colaboradores disfrute de las actividades que hace para que no se sientan obligados a hacer algo. De igual manera, procuran que todas las ideas sean escuchadas	Han creado el "viernes de cervezas", celebran los cumpleaños. Están implementando 5 días libres al año adicionales a los días de vacaciones	Los colaboradores se ven motivados por las actividades que desarrolla la empresa de trabajar con energías renovables y con poblaciones vulnerables, también por la flexibilidad de horarios	Los colaboradores se ven motivados por el negocio central del negocio que tiene un fin social, parte de la motivación se ve cubierta por ese aspecto. Los colaboradores de X-Runner se ven motivados por la cultura horizontal que existe en la startup y porque todas sus ideas son escuchadas, también se dan espacios en donde

	<b>Comparabien</b>	<b>Chazki</b>	<b>Movivan</b>	<b>Doktuz</b>	<b>Saxo YoPublico</b>	<b>Café Compadre</b>	<b>X-Runner Venture</b>
							hablen de temas de coyuntura nacional y temas no relacionados directamente al trabajo
¿Cuentan con un plan de carrera para el colaborador?	Sí hay un plan de carrera, si bien el sueldo no es necesariamente comparado con el que ofrecen en empresas grandes, ofrecemos un paquete de beneficios que ayuda	No tienen planes de carrera, pero si ven potencial en el colaborador procuran mantener el talento	Actualmente no cuentan con un plan de carrera por falta de presupuesto, pero intentan mantener motivados a los colaboradores a través de salidas de esparcimiento. Se hace la promesa de que a medida de que va creciendo la empresa, ellos tomen más roles.	Consideran que el plan de carrera en una startup va cambiando al igual que el plan estratégico, si es necesario crear un nuevo puesto para cubrir una nueva línea de producto se hará y eso permite a los colaboradores crecer y asumir más responsabilidades	Si	No cuentan con un plan de carrera porque no es una de sus prioridades en este momento	Si, "a las personas que sabemos que trabajan bien y que tienen potencial por más de que no tengan los conocimientos porque no terminaron secundaria nosotros queremos empoderar los y capacitarlos para que puedan seguir creciendo aquí adentro" ya existen casos de crecimiento en la empresa.
¿De que manera gestionan sus recursos tecnológicos?	La tecnología es importante para Comparabien, mantienen su proceso de desarrollo entre pocas personas, actualmente sólo	La tecnología es importante para Chazki, cuentan con un grupo de desarrolladores y programadores y ellos reciben inputs del área	Los recursos que desarrollan son inhouse, el proceso comienza con ver el problema, luego se hace una lluvia de ideas y se	Consideran que es importante que la tecnología sea desarrollada por la misma startup, no que se tercerice porque eso haría que los avances	Permite comunicarse con sus clientes pues usan mucho el marketing digital así como la gestión de datos. Permiten una	Se trata de postular a fondos para lograr financiar la construcción de la tecnología que usan para tostar el café	

	<b>Comparabien</b>	<b>Chazki</b>	<b>Movivan</b>	<b>Doktuz</b>	<b>Saxo YoPublico</b>	<b>Café Compadre</b>	<b>X-Runner Venture</b>
	3 personas tienen acceso a las bases de datos y códigos	comercial para desarrollar la plataforma de acuerdo a las necesidades del mercado	maduran las mejores	sean lentos	mejor gestión de clientes e identificar el momento de compra. Cuentan con un software de páginas de “landing pages” de aterrizaje de captura de datos que les permite saber el tráfico que tienen. Hay un encargado en Dinamarca quien realiza las modificaciones en la plataforma		
¿Qué tipos de innovaciones han desarrollado?	Han desarrollado innovaciones en cuanto al producto que ofrecen, han lanzado otras opciones de aplicativos que apoyan a su línea de negocio principal	-	Han desarrollado innovaciones en cuanto a los algoritmos que los ayudan con los análisis geográficos de los mapas	Han desarrollado innovaciones en cuanto al servicio que brindan y en cuanto a los equipos médicos que son costosos, ellos buscan innovar tratando de encontrar un artefacto que sea más económico y cumpla las mismas funciones	Se está innovando en el sector, pues han elaborado una plataforma que permite hacer todas las actividades por uno mismo. Se han implementado metodologías de Canvas y SCRAM. Se ha propuesto una cultura de abrazos la cual busca generar vínculos	En el método de tostado del café a través de energías renovables, ahora han optado por un modelo que compile la energía solar y los sistemas convencionales	

	<b>Comparabien</b>	<b>Chazki</b>	<b>Movivan</b>	<b>Doktuz</b>	<b>Saxo YoPublico</b>	<b>Café Compadre</b>	<b>X-Runner Venture</b>
					de confianza entre los colaboradores.		
¿Cuentan con alguna certificación de calidad? ¿Qué herramientas de gestión de la calidad implementan en sus productos/servicios?	Cada área toma las decisiones pero el CEO es el que da el visto bueno; en el área de desarrollo antes de ser lanzado un servicio se prueba en distintos dispositivos, se cuenta con un control de calidad, sobre todo para el área más complicada que es el de la data en la cual si tienen procesos de calidad que facilitan la gestión de la información. Además, se buscan las opiniones de los clientes.	Manejan indicadores de gestión y a nivel de servicio con los cuales miden tiempos y calidad de entrega	Se nutren del feedback de los pasajeros	A través de encuestas de Net Promoter Score	Uso del Lean Startup, utilizan KPI's. Se avalan en sus proveedores quienes tienen certificaciones de calidad. A través del nivel de innovación en su plataforma de acuerdo a las especificaciones empresariales que mejoran la experiencia al usuario.	Realizan catas de café para asegurar la calidad del producto	Es parte del día a día, porque se le hace seguimiento continuo a los clientes, llamadas aleatorias, visitas esporádicas, capacitaciones y si alguien se comunica con ellos se trata de solucionar el problema. Además, en la recolección hay contacto directo con los usuarios y se aprovecha para resolver sus dudas.
¿Cuáles son sus esfuerzos en el área comercial y de marketing?	El área comercial trata de estar en constante comunicación con los bancos y aseguradoras para	Generan acciones para atraer clientes y todos los miembros del equipo comercial venden. Manejan	Han tenido muchas pruebas en el área comercial, han probado vía redes sociales,	El equipo comercial busca relaciones B2B en cuanto a los servicios que brinda la clínica.	Uso de google adwords, facebook adds, uso de facebook, mailing con base de clientes,	Publicitan su producto a través de redes sociales como Facebook o Instagram, eventualmente	A ellos les funciona el boca a boca como marketing, debido a que trabajan en comunidades

	<b>Comparabien</b>	<b>Chazki</b>	<b>Movivan</b>	<b>Doktuz</b>	<b>Saxo YoPublico</b>	<b>Café Compadre</b>	<b>X-Runner Venture</b>
	verificar la calidad del servicio. El área de marketing se encarga de difundir la marca para que más usuarios utilicen la página, ofrecen una cultura de educación financiera para aparecer en prensa.	bases de datos y hacen mapas de sus clientes.	activaciones en condominios.	En cuanto al servicio de médico a domicilio, se promocionan a través de redes sociales y publicidad en colaboración con Google.	participación en ferias de libro en Lima, Guadalajara y Bogotá, busca demostrar que son una marca internacional.	lanzan paquetes por eventos como el día de la madre. Los esfuerzos comerciales se han dado con más fuerza desde el año 2017	donde todos se conocen entre ellos, por eso es muy importante brindar un servicio de calidad para que las recomendaciones sean positivas.
Para el fin de sus operaciones, ¿es necesario una gran cantidad de activos físicos?	No necesitan gran cantidad de activos, actualmente tienen una oficina y laptops personales del equipo	No necesitan tener un almacén, Chazki desarrolla sus actividades en una casa.	No necesitan gran cantidad de activos ya que usan la economía colaborativa, Movivan desarrolla sus actividades en una casa y con sus laptops personales pero tienen planes de adquirir una oficina	No necesitan gran cantidades de activos físicos para su línea principal de negocio, médicos a domicilio, pues cada médico usa sus propios instrumentos. Por el lado de la clínica, necesitan herramientas y equipos médicos	No, solo son necesarias las computadoras, conexión a internet y una pizarra. La oficina les sirve para tener una relación con proveedores y clientes, además de que permite mantener la imagen y la marca de Saxo.	Ellos necesitan un centro de producción en cada una de las zonas cafetaleras objetivo, consideran que abrir estos centros no es costoso	En la oficina laptops, y los inodoros que los guardan en la planta. Pero enfatizan en la necesidad de siempre tener mucho capital humano.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>							
¿Ha colaborado con algún competidor?	En Perú no, pero en Colombia tuvieron conversaciones con un	Sí, han colaborado con un actual competidor. A pesar de saber que podía	No han colaborado con ningún competidor pero han considerado	Sí, ellos colaboran con todas la empresas que brindan servicios similares, con los	El año pasado tuvieron una cuota de mercado de 40%, abarcando el 80% de las	Estuvieron por cerrar una alianza con Cafetal pero no se concretó, esta alianza les	El mayor competidor es el sistema de alcantarillado. En el mediano plazo



	<b>Comparabien</b>	<b>Chazki</b>	<b>Movivan</b>	<b>Doktuz</b>	<b>Saxo YoPublico</b>	<b>Café Compadre</b>	<b>X-Runner Venture</b>
	competidor para llegar a definir algunos estándares de servicio en beneficio de ambas partes y de los clientes	convertirse en un competidor, la idea era aprender y levantar data	hacerlo. Uno de sus competidores los contactó para tratar problemas en común pero la iniciativa no provino de ellos	médicos para brindarles capacitación en cuanto a tecnología y atención al cliente	universidades. No ha colaborado con algún competidor.	iba a permitir ingresar con más fuerza al mercado empresarial. Se encuentran buscando alianzas con empresas que se unan al consumo responsable como ayuda en cuanto a financiamiento	no es un competidor fuerte pues se sabe que no llegará pronto. Algunas ONG's ofrecen otras alternativas. Mantienen contacto con Laboratoria con los que conversan sobre procesos y contextos sociales.
¿Considera que tiene poder de negociación con proveedores?	Tienen pocos proveedores, principalmente que brindan servicios de contabilidad o legal, no tienen una relación cercana con proveedores porque no son esenciales para el desarrollo de su negocio.	Casi no tienen proveedores, normalmente los proveedores son de servicios de tecnología como Amazon que les da el servidor donde almacenan todas sus bases.	Los transportistas pero, más que proveedores, son socios estratégicos.	Ellos consideran que sus principales proveedores son los médicos	Tienen proveedores de distribución, de conversión, de corrección de estilo, diseño de portada, tenemos varios, ellos solo crean el ecosistema y unen al cliente con el proveedor. Si cambian de proveedor, ambos pierden; sin embargo, como tienen la fuente de clientes, y los proveedores no tienen habilidad	Ellos consideran a los caficultores sus principales proveedores pero los ven más como socios estratégicos que como proveedores.	El principal proveedor es Separed, que provee los sanitarios, tienen un contacto estrecho; por otro lado, EcoCentury que brinda el servicio de recolección. Adicionalmente, otros proveedores menores, los cuales tienen un bajo poder de negociación pues son cambiados constantemente.

	Comparabien	Chazki	Movivan	Doktuz	Saxo YoPublico	Café Compadre	X-Runner Venture
					comercial, consideran que estos no poseen gran poder de negociación.		
¿Ha tenido que modificar el precio o la calidad del producto/servicio? ¿Influyeron competidores, proveedores o clientes?	Los precios han variado ante descuentos especiales en época de promociones	No se menciona que haya habido un cambio en el precio y/ calidad	Sí, se tuvo que subir un sol porque el cálculo se había hecho con 10 pasajeros que al final se percibió que 7 era más óptimo. Han tenido que subir el precio de su servicio debido a los choferes (aliados estratégicos)	Sí, contantemente a razón de la dinámica del mercado	Diversificaron sus productos y servicios. No han modificado la calidad pero si el precio. Empezaron con un precio por página para convertir digital de \$1.50 y ahora han bajado el precio a cualquier libro por \$190 así tenga 500 páginas. Tendencia del e-book hacia abajo. Cambiaron el precio porque su proveedor soportaba menores precios, así que establecieron una tarifa plana.	Sí, el precio lo modifican solo por campañas; y anteriormente se hizo para diferenciar clientes. Han tenido que modificar el producto y orientarlo a dos perfiles de clientes: finales y corporativos	Los dos primeros años se cobraban 99 soles de instalación, pero no funcionó por lo que primero se redujo y luego se eliminó. En la modificación influyeron los clientes
Acerca del tema legal	"Tenemos contadores, pagamos impuestos,	"Perú no es el país más ágil para hacer esos trámites, si hay	Los colectivos están prohibidos por ser competencia	"El sistema bancario y legal no está adaptado a las startups hoy en	Como una empresa normal pagamos impuestos, tienes	Consideran que debería haber una ley que beneficie a negocios que	No hay normativas para el compostaje lo cual limita el

	<b>Comparabien</b>	<b>Chazki</b>	<b>Movivan</b>	<b>Doktuz</b>	<b>Saxo YoPublico</b>	<b>Café Compadre</b>	<b>X-Runner Venture</b>
	trabajamos con empresas que son reguladas, nuestra empresa no está regulada porque no existe una regulación para este tema"	problemas, existen vacíos legales en las regulaciones laborales en el funcionamiento de la empresa, las iniciativas del Ministerio de la Producción para regular cosas, no es algo que ayude"	desleal pero nosotros no hacemos transporte público, todas las personas que suban deben registrarse. Consideran que se encuentran en una zona gris porque no son un servicio ilegal pero no existe alguna ley que regule este tipo de actividad.	día" "En Perú sólo te dan crédito cuando ya facturas, pero en realidad el crédito lo necesitas cuando no facturas"	que regular todo lo que tenga que ver con impuestos de IGV, de renta, planilla, entre otros. Defensa civil, el Ministerio de trabajo que a veces friega un poco, te vienen a inspeccionar bastante.	apuesten por cadenas más sostenibles, "debería haber algún tipo de beneficio para las empresas que realicen procesos más limpios"	pedido de certificaciones sobre el tema. Y debería haber beneficios para empresas con objetivos sociales como en Argentina.
¿Qué tipo de ayuda pública y privada ha recibido su startup? ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento externas? ¿Es fácil acceder a estas?	Han participado en dos levantamientos de fondos en Inglaterra. Han recibido fondos públicos de StartUp Perú y Chile	Fueron incubados por Wayra Perú. Han recibido fondos de StartUp Perú. Actualmente Wayra Argentina los ayuda en sus operaciones en ese país. Reciben ayuda de inversionistas peruanos y extranjeros	Participaron en BioIncuba y recibieron fondos del concurso StartUp Perú. Actualmente los socios aportan dinero	Trabajaron con CIDE PUCP, BioIncuba, Wayra, recibieron fondos del concurso StartUp Perú e inversionistas ángeles. Actualmente se financian con la propia operación de la empresa	Wayra, que ayudó en el emprendimiento de Download Perú (modelo de negocio anterior a Saxo YoPublico); StartUp Perú (ganado como YoPublico). Cuentan con un mentor extranjero que a la vez es inversionista. Inversionistas de Dinamarca, representantes de la marca Saxo.	Participaron en StartUp Perú, en UTEC Ventures, recibieron ayuda económica de NEest. Fondos concursables y ventas	Además del concurso StartUp Perú, no reciben otro tipo de ayuda pública. Buscan aliarse con el gobierno pero no es posible. Alianzas con la Universidad de la Agraria, Stanford, Princeton, y una universidad ubicada en Madrid, las cuales envían alumnos para proyectos específicos.

	Comparabien	Chazki	Movivan	Doktuz	Saxo YoPublico	Café Compadre	X-Runner Venture
							Fondos extranjeros de Suiza, Alemania y Canadá a través del Grant Challenge Canada
<b>PLANES A FUTURO</b>							
¿En qué indicador se basan para medir su crecimiento?	Ventas y rentabilidad	Volumen de ventas	Rentabilidad, cantidad de likes en la página de facebook	Facturación	Ventas y número de usuarios.	Kilo de café vendido	Número de clientes
En base a sus proyecciones iniciales, ¿lograron alcanzar sus metas de crecimiento?	Sí, principalmente en estos últimos dos años	Si pero no siempre	No lograron alcanzar las proyecciones iniciales por poco, faltó financiamiento y el equipo humano inicial no era el indicado	En algunos casos han llegado a las metas, en algunos casos no han llegado a las metas pero eso no los alarma porque ellos consideran que estas metas pueden verse afectadas por el mercado	Si, las metas establecidas para fin de año se lograron alcanzar para el primer trimestre de este año.	La startup, no tenía metas en el primer año de actividad, durante el segundo año, la consecución de metas se vio afectada por factores naturales, actualmente cuentan con metas claras y están trabajando por alcanzarlas	No porque aún siguen realizando cambios para adecuarse al contexto de los usuarios.
De acuerdo con la OCDE, ¿en qué etapa se encuentra tu startup?	A comienzos de la etapa de expansión	Expansión, consideran que aún tienen mucho mercado que abarcar	A comienzos de la etapa de desarrollo	La empresa se encuentra en expansión pero tiene ideas de líneas de producto que se encuentran en gestación	"Yo creo que estamos en desarrollo, tenemos ciertas características que has mencionado de expansión pero primordialmente desarrollo".	Consideran que están al final de la etapa de nacimiento	En desarrollo pegando hacia expansión.

	<b>Comparabien</b>	<b>Chazki</b>	<b>Movivan</b>	<b>Doktuz</b>	<b>Saxo YoPublico</b>	<b>Café Compadre</b>	<b>X-Runner Venture</b>
¿Cuáles son los siguientes pasos para su startup?	Crecer en Perú, Colombia y México	Entrar a México	Poner a prueba el piloto que tenían	Expandirse a Colombia, Chile, México, consolidar operaciones en Perú y lanzar nuevos productos para mejorar la experiencia de cliente	Salir de forma agresiva al mercado pues cuentan con un presupuesto significativo. Educar a su mercado a través de su plataforma saxoacademia.com	Cumplir con las metas de venta establecidas para este año, lograr trabajar con más caficultores capacitados, trabajar en más alianzas estratégicas que los permitan crecer más	Expandirse a una comunidad en Villa María del Triunfo. Moverse a Lima Sur en los próximos dos años. Diversificar sus productos a filtros de agua y lamparas que funcionen con luz solar
¿Qué recomendaría como buenas prácticas para otras startups que recién están empezando?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un plan estratégico teniendo objetivos claros y estrategias que lleven a conseguir los objetivos que puedan cambiar constantemente, todo eso acompañado por unas métricas que ayuden a medir estos pasos.</li> <li>2. El equipo tiene que ser el mejor en función de las restricciones que uno tiene, tienen que saber cómo armar un equipo flexible y ágil.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El equipo debe ser muy bueno y complementar sus habilidades, no sirve tener a 2 personas que tengan los mismos conocimientos</li> <li>2. La propuesta de valor debe ser una propuesta que tenga significado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar un buen equipo con personas que se complementen mutuamente</li> <li>2. Que el equipo se dedique a tiempo completo al emprendimiento para lograr avanzar más rápido, equivocarse más rápido y corregirlo más rápido</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El equipo debe estar conformado por personas con habilidades y conocimiento complementarios ligados al core de la empresa</li> <li>2. El equipo debe estar dedicado full-time a la startup</li> <li>3. Aprendizaje constante y perseverancia</li> <li>4. Escuchar opiniones de otros colegas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena metodología de trabajo</li> <li>2. Desarrollar cultura organizacional</li> <li>3. Tener momentos de relajo y aprendizaje</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tratar de mantener un orden y gestionar de manera adecuada</li> <li>2. Manejar bien los recursos económicos</li> <li>3. Que te apasione lo que haces</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsables con los stakeholders</li> <li>2. Ser transparentes de información</li> <li>3. Ser ordenado contable y financieramente</li> <li>4. No ser rígidos con las soluciones que se toman</li> <li>5. Pasar tiempo con el usuario final</li> </ol>

	<b>Comparabien</b>	<b>Chazki</b>	<b>Movivan</b>	<b>Doktuz</b>	<b>Saxo YoPublico</b>	<b>Café Compadre</b>	<b>X-Runner Venture</b>
	3. No se debe quitar el foco de las ventas y la rentabilidad del negocio						
Para ti, ¿cuál es la clave de éxito de tu startup?	1. Perseverancia, dedicación al 100% a la startup	1. Enamorarse del problema y que la alternativa de solución a este, cree valor. Buscar una solución que pueda expandirse regionalmente 2. Los socios son importantes y deben estar alineados con la estrategia de la startup	1. Tener un buen equipo gestor del proyecto que esté disponible a tiempo completo 2. Ser persistentes	1. El equipo de Doktuz, que se encuentra muy comprometido con lo que hace y está buscando la mejora constante	1. La gente, aquellos que vienen con un propósito y "la tienen clara".	1. La propuesta de la startup que también genera valor social complementada por la tecnología que usamos	1. Modelo innovador 2. Enfoque en la cultura organizacional 3. Enfoque en la calidad del servicio 4. Uso del Human Center Design

## **ANEXO N: Resultados del trabajo de campo realizado a startups**

A continuación, se presentan los hallazgos de las entrevistas a profundidad realizadas a las startups seleccionadas.

### **1. ¿Has tenido experiencia en algún otro emprendimiento?**

Los entrevistados de Chazki (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017), Comparabien (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017), Doktuz (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017), Saxo YoPublico (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017) y X-Runner Venture (Raul Briceño, comunicación personal, 02 de mayo, 2017) han tenido experiencia previa en algún tipo de emprendimiento, ya sea propio o participando en uno. Movivan (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017) y Café Compadre (Juan Pablo Perez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017), han tenido experiencia previa en algún tipo de emprendimiento.

### **2. ¿Qué tipo de formación académica ha influido en la creación de la startup? ¿Consideras que la formación académica es más importante que la experiencia personal?**

Los emprendedores consideran que la formación académica ha ayudado de alguna manera a concretar sus startups, en los casos de Movivan (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017) y Café Compadre (Juan Pablo Perez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017), las carreras que estudiaron sus fundadores estaban ligadas a la tecnología, lo que los inspiró a realizar los emprendimientos. En el caso de Doktuz (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017), los emprendedores valoran el hecho de haber podido trabajar en equipo y ganar disciplina durante su experiencia académica, el entrevistado de Saxo YoPublico acotó la importancia de lograr el desarrollo de las habilidades personales ya que eso es útil al momento de negociar con posibles inversionistas (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017). En el caso de X-Runner Venture, consideran que la formación académica, principalmente enfocada a gestión es importante porque ayudan a enfrentar los retos administrativos, de gestión de personal, de contabilidad, financiera y legal (Raul Briceño, comunicación personal, 02 de mayo, 2017). Asimismo, para Alfredo Ramirez, de Comparabien la formación académica le permitió entender a la empresa y cómo funciona la parte legal, contable, entre otros (comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

Sin embargo, ninguno de los emprendedores considera que la formación académica es determinante para realizar o formar parte de un emprendimiento. La entrevistada de Chazki

(comunicación personal, 17 de mayo, 2017) y Saxo Yopublico (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017) nos comentaron que no consideran que la formación académica sea relevante para participar/formar una startup. Especialmente, los emprendedores de Movivan (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017), Doktuz (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017) y X-Runner Venture (Raul Briceño, comunicación personal, 02 de mayo, 2017), consideran que es la suma de la experiencia profesional y las experiencias personales lo que enriquecen a una persona e influyen en el manejo de una startup.

### **3. ¿Cuentan con un plan estratégico y operativo estructurado?**

En cuanto al plan estratégico, en todas las empresas convencionales, este es la guía para todas las actividades de la empresa, sin embargo, en el caso de las startups entrevistadas, esto no se da de manera tan exacta. Seis de los siete entrevistados concuerdan en la importancia de un plan estratégico, sin embargo, aseguran que este debe ser iterativo dependiendo de cómo reaccione el mercado al producto/servicio que ofrece. Según Daniel Niego, el plan es más iterativo en los meses iniciales del emprendimiento, así, mientras más tiempo pase, más estable será el plan (comunicación personal, 30 de mayo, 2017). Asimismo en Comparabien se enfatiza en tener objetivos claros, definidos y mapeados, pues si bien el plan puede cambiar, estos serán la guía de todas las actividades (Alfredo Ramirez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017). Chazki, lo que debe estar mejor estructurado es el plan operativo ya que este se relaciona directamente con los costos (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017). De manera general, todos los planes estratégicos de los entrevistados tienen como características el ser cambiantes y ágiles, de horizontes no mayores a 3 meses.

### **4. ¿Qué tipo de organigrama tienen?**

El organigrama de las organizaciones convencionales tiene como objetivo presentar la estructura jerárquica de la misma, en el caso de las startups estudiadas, esta herramienta no es usada de la misma manera que en las empresas comunes, esto se debe a que en todos los casos no existe una estructura jerárquica en sí, sino más bien una transversal.

Todas las startups estudiadas cuentan con un organigrama plano, a pesar de las diferentes áreas que tengan, esto facilita el flujo de ideas y las reacciones rápidas necesarias debido al constantemente cambiante entorno. En Doktuz consideran que en las startups no existen organigramas sino "desorganigramas", ellos tratan de que sus actividades se realicen de manera transversal a toda la empresa (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017). En X-Runner precisa que este tipo de organigramas permite un feedback constante y aportes de todos los miembros del equipo (Raúl Briceño, comunicación personal, 02 de mayo,



2017). Cabe resaltar también, la importancia de las áreas que componen las startups debido a que estas muchas veces varían por el modelo de negocio en el que se desempeñan, en el caso de Comparabien (Alfredo Ramirez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017), Saxo Yopublico (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017) y Café Compadre cuentan con áreas de marketing, comercial y ventas (Juan Pablo Perez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017); además Comparabien agrega el área de control de calidad y análisis de data y por el lado de Café Compadre aparte de las mencionadas también cuentan con un gerente tecnológico

Por otro lado, Chazki cuenta con una mayor cantidad de áreas estas son finanzas, recursos humanos, comercial, operaciones y tecnología (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017); Movivan (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017), cuenta con áreas de marketing, finanzas y operaciones; y Doktuz cuenta con un director de tecnología, director de comunicaciones y director de la gestión de médicos, aparte de la persona encargada de la clínica que poseen y otra encargada del servicio de salud a domicilio que ofrecen (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017). Por su propio contexto en el que se desempeña X-Runner Venture al ser una startup social, no cuenta con un área de marketing, pero si cuentan con áreas de operaciones, comercial, soluciones y finanzas (Raul Briceño, comunicación personal, 02 de mayo, 2017).

##### **5. ¿Qué decisiones toman los dueños y el gerente general?**

Con respecto a este tema se observaron múltiples similitudes, en el caso de Comparabien (Alfredo Ramirez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017) y Saxo YoPublico (Giancarlo Menacomunicación personal, 22 de mayo, 2017), ambos tienen un directorio, conformado por los inversionistas extranjeros, con el cual trabajan directamente y son partícipes de la empresa. Para el primero, el directorio se involucra en el establecimiento de objetivos y estas reuniones se dan cuatro veces al año mientras que Alfredo, CEO de la startup es quien toma las decisiones estratégicas y operativas, el directorio tiene un rol consultivo. Asimismo, en Saxo YoPublico (comunicación personal, 22 de mayo, 2017), las decisiones se toman en equipo mientras que, aquellas decisiones estratégicas son tomadas por el CEO y los dueños de Dinamarca.

Por otro lado, en Movivan, los dueños y directivos toman las decisiones operativas y estratégicas, esto puede ser explicado por el tamaño de la empresa pues aún es pequeña (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017). En Doktuz, por otro lado, son los directivos, conformado por Abraham, fundador de la empresa, quienes toman las decisiones estratégicas, mientras que las decisiones operativas son tomadas por los líderes, es decir, empoderan a las áreas (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017). En Café

Compadre (comunicación personal, 17 de mayo, 2017) y X-Runner Venture (Raul Briceño, comunicación personal, 02 de mayo, 2017), las decisiones son tomadas de forma similar, en Café Compadre, las decisiones estratégicas las toman los socios y cada gerente tiene autonomía en sus respectivas áreas mientras que en la segunda, las decisiones importantes y las metas las toma el equipo gerencial así, cada gerente las transmite y ejecuta en base al equipo (Juan Pablo Perez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

## **6. ¿Cómo atraen al talento humano? y ¿Cómo motivan a sus colaboradores?**

Las startups tienen como característica la escasez de recursos financieros, por lo que invertir un gran porcentaje de estos en la atracción de talento humano, no es una opción. Todas las startups concuerdan en que su equipo es atraído y retenido por la pasión que estos tienen por el core business del negocio; es decir, creen en lo que hacen y se comprometen con el fin de la empresa y no necesariamente por la remuneración económica. Asimismo, cuando hay necesidades de personal las startups utilizan los medios convencionales, así publican en redes sociales y utilizan sus contactos personales para buscar personas que cubran el puesto.

En el caso de Chazki, adicionalmente, cuando hay un cupo disponible, se toma en cuenta la recomendación de la persona que deja el puesto para buscar un reemplazo (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017). En cuanto a Comparabien, se tiene la cultura de educar a los colaboradores desde practicantes, poco a poco van asumiendo más responsabilidades, esto demuestra que existe un plan de carrera dentro de la organización dependiendo del desempeño de los colaboradores (Alfredo Ramirez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017). Movivan (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017) y Café Compadre mencionan adicionalmente que un punto atractivo es la flexibilidad de horarios ya que trabajan por objetivos (Juan Pablo Perez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

La generación de la motivación en este tipo de organizaciones sucede teniendo como base un clima organizacional fuerte. En todas las organizaciones estudiadas, existe un buen clima organizacional, esto es una gran motivación para todos los colaboradores pues se crea un ambiente de trabajo amigable, asimismo, en todos los casos, los colaboradores están en las organizaciones porque así lo desean, no por obligación, en ese sentido, todos disfrutan lo que hacen. En el caso de Comparabien, a parte del buen clima mencionado, existe una cultura de aprendizaje y un paquete de beneficios importante como seguro médicos (Alfredo Ramirez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017). En los casos de Chazki (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017), Saxo Yopublico (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017), X-Runner Venture (Raúl Briceño, comunicación personal, 02 de mayo, 2017) y Café Compadre, los viernes se da un espacio informal donde ellos puedan

discutir los acontecimientos de la semana. En el caso de Movivan, el CEO tiene conversaciones con cada uno de los colaboradores para asegurarse de que se encuentren cómodos (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017). En el caso de la motivación es esencial en el caso de startups ya que el salario en la mayoría de startups se encuentra por debajo del promedio del mercado laboral.

### **7. ¿Cuentan con un plan de carrera para el colaborador?**

Con respecto al plan de carrera, en los casos de Comparabien (Alfredo Ramirez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017), Saxo YoPublico (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017) y X-Runner Venture (Raul Briceño, comunicación personal, 02 de mayo, 2017) cuentan con planes de carrera que incluyen evaluaciones del colaborador para identificar si está haciendo un buen trabajo. En Saxo YoPublico (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017), se considera que la persona a cargo de un puesto debe ser la más capaz y si un colaborador ha demostrado que puede cubrir un puesto siempre podrá ser ascendido. En el caso de X-Runner Venture, la startup se enfoca en capacitarlos y empoderarlos constantemente con el fin de que ellos puedan crecer en la organización, la startup ha demostrado que esto es posible a través de ciertos casos puntuales donde personas que trabajaron como apoyo de limpieza, ahora se desempeñan como jefe de instalaciones y jefe de soluciones (Raúl Briceño, comunicación personal, 02 de mayo, 2017).

Por otro lado, en el caso de Chazki, no son capaces de asegurar a los colaboradores que existe un plan de carrera establecido; sin embargo, como la empresa se encuentra en crecimiento, no se descarta la posibilidad, así procuran mantener el talento si lo identifican (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017). De manera similar, en Doktuz se pueden crear puestos si es que existe la necesidad (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017). En los casos de Movivan (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017) y Café Compadre, no cuentan con planes de carrera principalmente por falta de presupuesto para recursos humanos en general (Juan Pablo Perez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

### **8. ¿De qué manera gestionan sus recursos tecnológicos?**

Seis de las siete startups estudiadas poseen tecnología. Sobre el manejo y gestión de esta, todas las startups estudiadas aseguran que desarrollan su tecnología dentro de la empresa; así, la consideran como un factor fundamental para consolidarse y permitir un mejor crecimiento. Por lo tanto, es necesario que alguien en el equipo de trabajo sea programador.

Sobre la gestión de la tecnología, Comparabien asegura que el manejo se da de forma concentrada pues son sólo tres las personas que se encargan de desarrollarla, incluido el fundador quien a pesar de no trabaja directamente en el desarrollo de la tecnología, se mantiene al tanto (Alfredo Ramirez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017). Chazki también cuenta con un grupo de desarrolladores quienes trabajan de la mano con el área comercial pues esta última es la que se encuentra en constante contacto con el mercado; así, permite adaptar su tecnología a las necesidades y exigencias de sus clientes actuales y potenciales (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

En Movivan, se realiza una lluvia de ideas y se deja madurar las mejores, así si existen dos buenas ideas, estas se testean; es decir, hay una participación de todo el equipo para mejorar la tecnología in-house (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017). Doktuz por su parte, menciona que tercerizar la tecnología puede ser perjudicial para la startup pues los cambios resultan más lentos (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017). Poco a poco esta debe ir desarrollándose y adquiriendo las nuevas tecnologías de las grandes empresas como Google y Amazon.

A diferencia de las startups mencionadas anteriormente, la tecnología de Saxo YoPublico es gestionada por su matriz en Dinamarca, aun así, se puede considerar que esta se da in-house pues pertenece a la misma empresa (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017). Finalmente, en Compadre, son los mismos fundadores que desarrollan la tecnología, sin embargo, necesitan utilizar recursos financieros externos para mejorarla (Juan Pablo Perez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

## **9. ¿Qué tipos de innovaciones han desarrollado?**

Las startups estudiadas coinciden en que la innovación es esencial para el desarrollo de su negocio. Por este motivo, Comparabien, no ha mantenido su modelo inicial y ha continuado creando aplicaciones que apoyan a su línea de negocio principal tal como su aplicación de Gas en Línea (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017). Del mismo modo, Doktuz ha ido innovando y ahora no solo cuenta con la clínica Doktuz Center sino también con otros servicios como el de médicos a domicilio, además, se encuentran en la búsqueda de crear equipos médicos que cumplan las mismas funciones de los ya existentes y se puedan construir a menores costos (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

Asimismo, Movivan ha innovado en los algoritmos para realizar un análisis geográfico de los mapas con los que otorgan su servicio (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017). En cuanto a Café Compadre, ellos han optado por un modelo que trabaje tanto con energía solar como los sistemas convencionales para el método del tostado del café; así, sus

innovaciones se dan en otras ramas, como la comercial (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017). Por último, en el caso de Saxo Yopublico quienes además de su innovación inicial en su plataforma han diversificado su oferta a través de las necesidades y tendencias del mercado, han implementado nuevas metodologías como el CANVAS y el SCRUM para sus procesos; asimismo, en cuanto a recursos humanos, se generó la cultura de abrazos (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

#### **10. ¿Cómo aseguran la calidad de sus productos/servicios?**

En cuanto a la calidad, hemos identificado que es un factor clave para el crecimiento pues de esto depende que la empresa perdure en el tiempo; así, es muy importante que se tengan adecuados procesos para asegurar la calidad. Podemos identificar que se da en dos tiempos distintos, el primero, antes de sacar el producto o servicio al público garantizando que este cubra las necesidades de sus clientes. En el caso de Comparabien, toda decisión tomada por el equipo es aprobada por el CEO, sobre todo en el área de desarrollo en donde antes de lanzar un producto, estos son probados en los dispositivos móviles del equipo, así cuentan con un área de control de calidad, también el área de manejo de data de la empresa es actualizada constantemente para asegurar la calidad del servicio que brindan (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017). En el caso de Saxo YoPublico, se avalan de las certificaciones de calidad con las que cuentan sus proveedores (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017); en un rubro distinto, en el caso de Café Compadre, ellos realizan catas para asegurar la calidad de su café (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

El segundo tiempo que hemos identificado es el post-venta es decir luego de haber obtenido el producto o experimentado el servicio, en el cual resalta el feedback por parte de los usuarios ya que es una forma de estar pendientes de sus necesidades u opiniones del servicio o producto. En el caso de Chazki, manejan indicadores de gestión y de servicio con los cuales pueden medir los tiempos de entrega y la calidad de esta, manteniendo a los clientes satisfechos (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017), en cuanto a Movivan ellos se nutren del feedback de los pasajeros con los que incluso conversan personalmente (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017), Doktuz usa encuestas de Net Promoter Score (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017) y también, en X-Runner Venture hacen seguimiento continuo de las dudas, opiniones y necesidades de sus clientes, a través de llamadas aleatorias, visitas esporádicas, capacitaciones y el contacto directo con los usuarios a la hora de la recolección (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017).

#### **11. ¿Cuáles son sus esfuerzos en el área comercial y demarketing?**

Las áreas de comercial y marketing están bastante relacionadas en las startups estudiadas, podemos ver que en el caso de Movivan, Doktuz, Saxo Yopublico y Café Compadre usan las redes sociales para reforzar las estrategias de estas áreas. En el caso de Doktuz, para los servicios que brinda la clínica, el equipo comercial busca relaciones B2B<sup>17</sup>, para el servicio médico a domicilio también utilizan la publicidad por Google, ya que fueron elegidos por ellos como una de las empresas más innovadoras en Latinoamérica, así Google se volvió su agencia de marketing digital (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017). En cuanto a Saxo Yopublico, usan también Google adwords, envían correos a una base de datos de clientes y participan en ferias en las ciudades de Lima, Guadalajara y Bogotá para afianzar su marca internacionalmente (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017). Café Compadre reconoce que sus esfuerzos comerciales están sucediendo con más énfasis desde el año 2017 en el cual han empezado a lanzar promociones en paquetes para fechas especiales como el día de la madre, o del padre, entre otros (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

A diferencia de las startups anteriores, en Chazki, X-Runner Venture y Comparabien, presentan acciones diferentes. En Chazki, todos hacen las ventas a los clientes corporativos, no sólo el área comercial, manejan bases de datos y mantienen siempre mapeados a sus clientes por sector (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017); en X-Runner Venture por el contexto en el que desenvuelven, su estrategia de marketing principal es el boca a boca, debido a que otorgan sus servicios en comunidades donde todos se conocen por lo que es importante mantener siempre la calidad para que las referencias sean positivas (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017); por último, Comparabien, precisó que el área comercial tiene tareas distintas a las del área de marketing, puesto que la primera verifica la calidad del servicio estando en constante comunicación con los bancos y aseguradoras, mientras que el área de marketing se encarga de difundir la marca haciéndola más conocida para los usuarios, ellos no invierten en publicidad por la poca cantidad de recursos con las que cuentan, sin embargo tratan de aparecer siempre en prensa ofreciendo consejos para transmitir una cultura de educación financiera (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

## **12. Para el fin de sus operaciones, ¿es necesario una gran cantidad de activos físicos?**

Sobre los activos físicos, seis de las siete startups estudiadas, enfatizan en que estos no son necesarios para sus operaciones. Todas refieren a la necesidad de laptops y a un lugar en

---

<sup>17</sup> Business to business traducido al castellano como negocio a negocio.

donde puedan realizar sus actividades administrativas, como una casa en el caso de Chazki y Movivan, o una oficina en el caso de Comparabien, Doktuz, Saxo Yopublico, Café Compadre y X-Runner Venture.

En el caso de Doktuz, para los médicos a domicilio no se necesitan instrumentos, ya que ellos mismos llevan los suyos, pero para la clínica sí se necesitan herramientas y equipos médicos, además de espacios físicos (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017). Por otro lado, en el caso de Café Compadre ellos si necesitan centros de producciones en cada una de las zonas cafetaleras en las que se encuentran, sin embargo consideran que abrir estos centros no es costoso (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017).

### **13. ¿Ha colaborado con algún competidor?**

Con respecto a los competidores, un punto resaltante en las startups es que es importante relacionarse con estos a modo de aprendizaje. En el caso de Chazki, nos comentaron que colaboraron con Cabify en su piloto para Cabify Express quien actualmente es un competidor directo, sin embargo, reconocieron esta acción como positiva a pesar de que sabían que se podían convertir en competidores, rescataron el aprendizaje del prototipo y los beneficios del poder obtener data de futuros clientes (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017). En el caso de Doktuz, ellos colaboran con aquellas empresas que brindan servicios similares, ya que brindan capacitaciones a los médicos sobre tecnología y atención al cliente (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017); asimismo, X-Runner Venture si bien no tiene competidores directos, mantienen una conversación cercana con Laboratorio que es una startup social con la que comparten consejos en la mejora de procesos (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017).

Por otro lado, Movivan y Comparabien han tenido la oportunidad de conversar con un competidor para mejorar el servicio en el mercado, en el caso de Movivan, ellos no dieron la iniciativa pero Carcool acudió a ellos para tratar temas en común (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017); por su parte, Comparabien tuvo la oportunidad de conversar con un competidor para definir estándares de servicio que sería de beneficio para el mercado en general y sobre todo para los clientes en Colombia (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017). En el caso de Café Compadre, tuvieron la posibilidad de una alianza con Cafetal la cual no se concretó (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017) y finalmente, en el caso de Saxo YoPublico, sucede que uno de los competidores más fuertes, Amazon, es también parte de su cadena de operaciones (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

### **14. ¿Considera que tiene poder de negociación con proveedores?**

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, hemos dividido a las startups en tres grupos, el primero compuesto por Saxo Yopublico y X-Runner Venture, estas startups reconocen tener proveedores importantes para poder brindar sus servicios de la mejor manera; por el lado de Saxo Yopublico cuentan con proveedores de distribución, conversión, corrección de estilo, diseño de portada, entre otros, los que prefieren mantener fijos porque les generaría pérdidas (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017); en el caso de X-Runner Venture, su principal proveedor es Separed quien les vende los sanitarios y con quienes tienen una fuerte alianza, también está EcoCentury que les brinda el servicio de la recolección (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017).

El segundo grupo, compuesto por Movivan, Doktuz, Café Compadre y Chazki se caracterizan por considerar a sus proveedores como socios estratégicos, en el caso de Movivan son los transportistas (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017), en Doktuz los médicos (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017), para Café Compadre los caficultores (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017), finalmente, para Chazki, son los motorizados que realizan los envíos (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017). Consideramos que son socios estratégicos pues utilizan la economía colaborativa para operar. Por último, Comparabien no cuenta con proveedores porque no son necesarios para el desarrollo del negocio, en cuanto a las entidades financieras y aseguradoras con las que trabajan, la empresa las considera como clientes en lugar de proveedores (Alfredo Ramírez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017).

#### **15. ¿Ha tenido que modificar el precio o la calidad del producto/servicio?**

Para este punto lo resaltante es que la mayoría de startups han modificado su precio o calidad del producto o servicio debido a la demanda del mercado, el poder adaptarse rápidamente a las necesidades de sus clientes, es un aspecto que caracteriza a las startups. En el caso de Movivan, ellos tuvieron que subir el precio debido a que se habían calculado diez pasajeros por van, sin embargo en el desarrollo se dieron cuenta que no era viable por cuestiones de tiempo y tráfico lo cual hizo que disminuyeran a siete pasajeros y desencadenó en una pequeña subida a la tarifa por persona de un sol (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017). Por otro lado, Saxo Yopublico ha diversificado sus productos y servicios desde el inicio de sus actividades, resaltó la disminución de precio que tuvieron gracias a los costos bajos de proveedores debido a volúmenes altos de pedidos; así lograron estandarizar un precio único por libro independientemente de la cantidad de páginas (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).



Un caso similar fue el de X-Runner Venture, quienes inicialmente cobraban 99 soles por instalación, luego decidieron modificarlo porque las personas no querían pagar un precio tan alto por un servicio totalmente nuevo y nunca antes experimentado (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017). Finalmente se en el caso de Doktuz, ellos indican que los precios constantemente se modifican a razón de la dinámica del mercado, por lo que siempre se mantienen innovando (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

Por otro lado, en el caso de Café Compadre y X-Runner Venture, los cambios partieron por influencia de los clientes; en el primer caso, tuvieron que establecer perfiles distintos con precios variados tanto para clientes finales como para clientes corporativos (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017); por parte de X-Runner Venture, ellos tuvieron que eliminar el costo de instalación porque este no tuvo acogida en su público objetivo (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017).

#### **16. Acerca del tema legal ¿Esta fue una barrera o apoyó sus operaciones?**

Todas las startups estudiadas coinciden en que no hay temas regulatorios para ellas, lo cual puede ser una barrera para el desarrollo de sus actividades. En el caso de Café Compadre, consideran que deberían haber leyes que apoyen procesos más sostenibles y ecológicos (comunicación personal, 17 de mayo, 2017); también a X-Runner Venture, les resultaría valioso la creación de normativas para el compostaje, asimismo, encuentran trabas para acceder a instituciones públicas porque les piden certificaciones que no existen en nuestro país (comunicación personal, 02 de mayo, 2017). Por último, en el caso de Doktuz, reconoce que el sistema bancario y legal no está adaptado para las startups y que esto impide que se puedan acceder a créditos cuando es más necesario, es decir en la etapa inicial cuando las startups aún no facturan (comunicación personal, 17 de mayo, 2017)

#### **17. ¿Qué tipo de ayuda pública y privada ha recibido su startup? ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento externas? ¿Es fácil acceder a estas?**

Todas las startups estudiadas han participado del concurso StartUp Perú por lo que este fondo representó una ayuda inicial para todas. Comparabien menciona que han recibido financiamiento de fuentes privadas y públicas. Sobre la primera, han participado en dos rondas de financiamiento provenientes de inversionistas ingleses, a cambio, los inversionistas han recibido parte de la empresa, esto les permite participar de los directorios, dependiendo del monto invertido, entre los inversionistas menores se encuentran los ángeles. Sobre las fuentes públicas, de manera complementaria al mencionado concurso han recibido fondos de StartUp Chile. Alfredo Ramírez considera que el financiamiento público tiene ventajas pues esta no tiene costo de capital (comunicación personal, 26 de mayo, 2017)

Chazki, por su lado, tiene mayores fuentes de financiamiento, dentro de las privadas, trabajó con Wayra Perú y Wayra Argentina, este último fue fundamental para consolidarse en ese país, el primero donde se expandieron. Adicionalmente, como la mayor fuente de dinero, se encuentran los inversionistas peruanos y extranjeros, este ha sido obtenido principalmente a través de redes de contacto (comunicación personal, 17 de mayo, 2017). Doktuz, logró trabajar con CIDE PUCP, BioIncuba entre las incubadoras y Wayra Perú entre las aceleradoras, asimismo, recibió dinero de inversionistas ángeles, en la actualidad, la empresa ya se encuentra consolidada, por lo tanto, es capaz de financiarse con sus propias actividades (comunicación personal, 30 de mayo, 2017)

Por otro lado, sobre Saxo YoPublico, Giancarlo Mena (comunicación personal, 22 de mayo, 2017) menciona que participó como Download Perú, modelo de negocio anterior al actual, en Wayra Perú. Posterior a esto, decidieron participar en StartUp Perú con la idea de negocio con la que se encuentran actualmente. Este último ayudó a la empresa a consolidarse y obtener mayor exposición. A partir de este concurso, inversionistas de Dinamarca deciden adquirir parte de la empresa y son actualmente los principales inversores quienes a la vez actúan como mentores

Raul Briceño (comunicación personal, 2 de mayo, 2017) sobre X-Runner Venture respecto a la ayuda pública, solo ha accedido al concurso StartUp Perú, más no reciben ayuda adicional a pesar de que ellos lo consideran fundamental para el crecimiento de la empresa, otras fuentes externas son NESst, los fondos extranjeros de Suiza, Alemania y Canadá -a través del Grant Challenge Canada-, además de otro tipo de alianzas estratégicas con diferentes universidades del mundo como la Universidad de la Agraria, Stanford, Princeton, y una universidad ubicada en Madrid. Estos envían alumnos para desarrollar proyectos específicos referentes al giro del negocio.

Asimismo, Café Compadre recibe ayuda de otras instituciones privadas como NESst, que ofrece inversiones financieras a empresas sociales, apoyo de capacidades y capital social y UTEC Ventures. Además de eso, se financia a través de sus propias actividades. Movivan, a diferencia de las anteriores, ha recibido menor financiamiento, esto puede explicar parte de su menor crecimiento esta empresa participó de BioIncuba y StartUp Perú, asimismo, recibe aportes de sus propios socios (Juan Pablo Pérez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017)

#### **18. ¿En qué indicador se basan para medir su crecimiento?**

El indicador al que más se dio énfasis es el de ventas y en menor medida, la facturación. Para Saxo YoPublico (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017) y X-runner (Raúl Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017) es fundamental el número de usuarios

o clientes. Mientras que para Café Compadre, la cantidad de kilos de café vendido (Juan pablo Perez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017)

**19. En base a sus proyecciones iniciales, ¿lograron alcanzar sus metas de crecimiento?**

Sobre las proyecciones iniciales, Comparabien asegura que fue capaz de alcanzar sus metas, principalmente en los dos últimos años (Alfredo Ramirez, 26 de mayo, 2017). Por su parte, Chazki afirma que el año pasado lograron alcanzarlas; sin embargo, este hecho no siempre se da (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017). Movivan, asegura que no las lograron alcanzar, el entrevistado atribuye esta situación a la falta de un equipo humano adecuado, especialmente, en cuanto a desarrolladores, además de la falta de financiamiento (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017). En Doktuz aseguran que sí lograron alcanzar las metas; sin embargo, consideran que esta medición no es relevante puesto que las metas cambian en relación al crecimiento de la empresa (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017). En Saxo YoPublico, no son estrictos en cuanto a metas, aquellas metas alcanzadas son las de ventas y usuarios inscritos y fueron establecidas para final del año 2016 pero fueron alcanzadas en el 2017 (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017)

Respecto a Café Compadre y X-Runner Venture, ambas son startups sociales, sobre la primera, Juan Pablo Pérez asegura que en el primer año de funcionamiento no establecieron metas, durante el segundo año, cuando se establecieron metas claras, estas no lograron ser alcanzadas porque la producción y tostado se vio afectado por fenómenos naturales (comunicación personal, 17 de mayo, 2017). Por otro lado, X-Runner Venture asegura que no lograron alcanzar sus metas porque aún siguen realizando cambios en sus operaciones de forma que se adecúen en mayor medida a sus usuarios (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017)

## 20. De acuerdo con la OCDE, ¿en qué etapa se encuentra tustartup?

Figura K1: Etapas de crecimiento por startup



## 21. ¿Cuáles son los siguientes pasos para su startup?

Tres de los entrevistados, Comparabien (Alfredo Ramirez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017), Chazki (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017) y Doktuz (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017) tienen como metas expandirse a nuevos mercados. Así, se resalta la intención de ingresar a otros países latinoamericanos, entre ellos Colombia y México. Saxo YoPublico, busca salir al mercado peruano de forma agresiva, esto debido a que sus inversores han proporcionado un presupuesto significativo de marketing; asimismo, tiene como objetivo educar a su mercado pues esperan que personas que antes no compraban puedan hacerlo en el futuro, para esto utilizan su plataforma web (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017)

De la misma forma, X-Runner Venture busca expandirse dentro del mercado peruano generando valor social, principalmente a Villa María del Triunfo y a Lima Sur en los próximos dos años. También, tiene en mente diversificar sus productos como filtros de agua y lámparas utilizadas con luz solar. En base a lo anterior, se observa que la empresa está optando por las estrategias de desarrollo de producto, penetración de mercados y diversificación pues busca ingresar productos actuales a nuevos mercados; nuevos productos a nuevos mercados y nuevos productos a mercados actuales (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017) Movivan (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017) por su parte, ha

desarrollado un piloto, el cual se consolida como una nueva línea de negocio, así, para los próximos meses, tiene intención de ponerlo a prueba en el mercado. Mientras que Café Compadre (Juan Pablo Perez, comunicación personal, 17 de mayo, 2017) busca trabajar con mayor cantidad de caficultores, actualmente se encuentra trabajando con once familias de las cuales solo tres han sido capacitadas, se espera que se incremente tanto el número de empresas capacitadas como el número de las mismas; sin embargo, aspira a aumentar este número para el presente año y continuar el camino que siguió en el 2016, donde comenzaron a realizar alianzas estratégicas con empresas e instituciones que les ayuden a crecer.

## **22. ¿Qué recomendaría como buenas prácticas para otras startups que recién están empezando?**

Chazki (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017), Movivan (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017) y Doktuz (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017) mencionan que el equipo debe complementarse, es decir, no será útil para las startups y las empresas en general que en un equipo existan dos personas que tengan los mismos conocimientos y habilidades. Además, Doktuz y Movivan hacen énfasis en la importancia de tener un equipo dedicado al 100% en la empresa; Movivan cuenta su experiencia de cómo este fue uno de los errores que cometió a lo largo de la creación y consolidación de la startup y considera que de esta manera, las empresas son capaces de solucionar los problemas más rápido, algo fundamental para las startups por su naturaleza iterativa (Alexander Pizarro, comunicación personal, 24 de mayo, 2017) Doktuz, también hace énfasis en la parte humana de la startup pues asegura que es recomendable escuchar las opiniones de otros colegas, asimismo, ser conscientes que el aprendizaje en una startup es constante y es necesaria mucha perseverancia para ser parte de esta (Daniel Niego, comunicación personal, 30 de mayo, 2017)

Café Compadre (Juan Pablo Pérez, comunicación persona, 17 de mayo, 2017) y X-Runner Venture (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017) hacen énfasis en la gestión, así asegura que buenas prácticas recomendables son el mantener un orden en la gestión de sus recursos, principalmente en los recursos económicos y financieros. Relacionado a lo anterior, Comparabien (Alfredo Ramirez, comunicación personal, 26 de mayo, 2017) asegura que no se debe quitar el foco a las ventas y la rentabilidad pues muchas veces se suelen olvidar de estos indicadores; sin embargo, no se debe olvidar que también son empresas y deben de sobrevivir de estas dos variables.

X-Runner (Raúl Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017) también explica que la startup debe ser responsable con todos los involucrados en sus operaciones; asimismo, ser

transparentes con la información que se les brinda, es bien sabido que esta práctica favorece las relaciones con los stakeholders. Parte de eso, también se basa en el que la empresa pase tiempo con el usuario final de manera que se pueda conocer sus opiniones y necesidades; así, ir mejorando el producto ofrecido. De forma complementaria, las startups no deben ser rígidas en cuanto a las soluciones. Esta es una característica que todas las startups han hecho énfasis a lo largo de toda la entrevista.

Chazki (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017) asegura que la propuesta de valor de la startup debe ser significativa; ante esto, se puede entender que las empresas deben generar valor para la sociedad a la vez que realizan sus operaciones; Café Compadre, (Juan pablo Perez, comunicación personal, 17 de mayo de 2017) menciona que la idea de negocio debe apasionar a los emprendedores, si no es así, probablemente la empresa no tenga expectativas de crecimiento.

Saxo YoPublico (Giancarlo Mena, comunicación personal, 22 de mayo, 2017) agrega tres prácticas relevantes, no antes mencionadas por las otras startups estudiadas. Plantea que tener buenas prácticas es tener una buena metodología de trabajo, esto puede ser entendido como establecer un ritmo de trabajo; desarrollar una cultura organizacional pues el entrevistado considera que el equipo es fundamental para el crecimiento de la startup; además, compartir con el equipo momentos de relajación y a la vez que sirvan como aprendizaje. Esta se consolida como una práctica que Saxo YoPublico ha identificado como positiva para su propio equipo.

### **23. Para ti, ¿cuál es la clave de éxito de tu startup?**

Las siete startups han mencionado variedad de respuestas sobre lo que consideran como los aspectos clave que explican el “éxito” de sus startups. En primer lugar, se resalta la importancia del equipo y de las características que este debe tener, entre ellas, la perseverancia, persistencia y compromiso -cualidades que pueden ser encontradas fácilmente en colaboradores de empresas tradicionales-; sin embargo, hay tres aspectos que se destacó, entre ellos, la disponibilidad a trabajar en la startup a tiempo completo, gente que tenga un propósito real para trabajar dentro de la empresa y la búsqueda de mejora constante, la cual va alineada a los cambios continuos que tienen las startups a lo largo de sus crecimiento. Asimismo, para mejorar estos aspectos, las empresas deben enfocarse en la cultura organizacional, según X-Runner Venture (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017)

En segundo lugar, se menciona la creación de una propuesta que realmente genere valor, Chazki (Alejandra Sierralta, comunicación personal, 17 de mayo, 2017) hace énfasis en la creación de valor que favorezca a la sociedad. Asimismo, Café Compadre (Juan Pablo Perez,

comunicación personal, 17 de mayo, 2017) asegura que la creación de valor debe darse a través de la tecnología

En tercer lugar, se menciona que la solución propuesta debe ser expandible; es decir, pueda ser replicable en otros mercados, ya sean extranjeros o locales; en cuarto lugar, los socios deben estar alineados con la estrategia general de la empresa pues ellos son los que dan soporte a las operaciones de la empresa.

En quinto lugar, un aspecto relevante que menciona X-Runner Venture (Raul Briceño, comunicación personal, 2 de mayo, 2017) es que las operaciones de las startups deben enfocarse en la calidad, asimismo, se debe usar el “human center design” que puede ser entendido como que el cliente debe ser el centro de todos los esfuerzos de la empresa. Finalmente, los emprendedores y el equipo debe tener un pensamiento disruptivo, es decir, pensar fuera de la caja para innovar constantemente.

