

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICA DE LA INNOVACIÓN Y LA
TECNOLOGÍA



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**Metodología Lean Startup en empresas peruanas. Estudio de
casos.**

Tesis para optar por el grado de Magíster en Gestión y Política de la
Innovación y la Tecnología

Ever Ricardo Mitta Flores
20070257

Asesor: Eduardo Ísmodes

Lima, 2016

RESUMEN

La gestión de un startup innovador es un problema para cualquier organización; dado que por las condiciones de incertidumbre que poseen, así como los recursos limitados que tienen, no pueden hacer uso de los métodos formales y procedimientos normalmente usados en empresas convencionales. He ahí el uso de metodologías diseñadas para este tipo de empresas como la metodología Lean Startup creada por Eric Ries.

La metodología Lean Startup es un ciclo continuo de crear, medir y aprender cuya finalidad es el aprendizaje validado y tiene como herramientas y técnicas principales el desarrollo de clientes, el lienzo de modelo de negocios y el desarrollo ágil.

El presente proyecto se basa en una investigación exploratoria que evalúa la aplicabilidad de la metodología Lean Startup en empresas peruanas. Por tal motivo, la metodología usada es un estudio de casos en los cuales se realiza un comparativo entre sus procedimientos y las buenas prácticas recomendadas.

Dentro de los hallazgos principales se resalta que todos los casos tienen un conocimiento básico de la metodología Lean Startup y afirman haber hecho uso de ésta. Sin embargo; se observa la falta de conocimiento y aplicación de todos los pasos y prácticas que ésta recomienda; así como también, el desuso que se da de algunas herramientas al pasar del tiempo.

Finalmente, se realiza un análisis de la percepción que tiene cada caso estudiado con respecto al ecosistema emprendedor peruano, llegando a la conclusión de que si bien existe un crecimiento comparado a años anteriores, aún se encuentra en una etapa inicial y que éste posee un alto potencial de mejora.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por el apoyo incondicional que me dieron durante esta época de estudios.

A mi asesor de tesis, el profesor Eduardo Ísmodes, por la asesoría brindada.
A la Pontificia Universidad Católica del Perú y al CONCYTEC por brindarme la oportunidad de estudiar esta maestría.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	4
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	22
CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO	29
CASO DE ESTUDIO 1:	29
CASO DE ESTUDIO 2	32
CASO DE ESTUDIO 3	36
CASO DE ESTUDIO 4	40
CASO DE ESTUDIO 5	43
CASO DE ESTUDIO 6	47
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	51
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
5.1 CONCLUSIONES.....	58
5.2 RECOMENDACIONES.....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	61
ANEXOS	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diagrama Kanban	20
Tabla 2. Formato de Encuesta.....	27



ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Evolución del modelo de negocio I	7
Ilustración 2. Evolución del modelo de negocio II	7
Ilustración 3. Circuito de Feedback.....	9
Ilustración 4. Business Model Canvas	16
Ilustración 5. Metodología del Proyecto	23
Ilustración 6 - Origen de Startups	51
Ilustración 7 - Desarrollo de Clientes	52
Ilustración 8 - Origen de MVP	53
Ilustración 9 - Partes de la Propuesta de Valor.....	54
Ilustración 10 - Mercados identificados.....	54
Ilustración 11 - Estrategias de Relación con los Clientes	55
Ilustración 12 - Implementación de Nueva Funcionalidad.....	56



INTRODUCCION

Con el surgimiento de los startups y el gran interés que estos atraen, cada vez hay más personas que deciden sumergirse a este mundo.

Muchos de los fundadores de un startup piensan que el producto o servicio que están creando es indispensable para cubrir las necesidades de su cliente y será rápidamente aceptado. Sin embargo, cuando la idea no es aceptada por los clientes, dicho pensamiento se convierte en uno de los factores más representativos del fracaso. Por tal motivo Eric Ries en el 2008, crea la metodología Lean Startup que enfatiza la importancia en aprender con los clientes para poder crear un producto basado en la solución requerida.

Dicha metodología creada en Silicon Valley, USA, ha crecido fuera de ésta y es usada por emprendedores de todo el mundo, pero ¿será 100% aplicable en países en desarrollo, donde predomina más el deseo de emprender sin un correcto acompañamiento de una base tecnológica y un ecosistema de emprendimiento aún emergente?

Para responder a dicho cuestionamiento, es importante realizar una comparación que permitirá ver el potencial cumplimiento de la metodología y su relación con las buenas prácticas ya identificadas en cada caso de estudio.

Por ende, el objetivo principal es esquematizar el uso de la metodología Lean Startup en el Perú, tomando startups peruanas como casos de estudio. Para este presente proyecto exploratorio se tomará casos de estudios incubados en el programa Startup Perú, Teniendo así, los siguientes objetivos específicos:

- Describir la utilización de la metodología Lean Startup por cada caso de estudio.
- Analizar la aceptación y rechazo por cada caso de estudio, con respecto al uso de las herramientas propuestas por la metodología Lean Startup.
- Comparar la similitud y discordancia en el uso de la metodología Lean Startup por parte de los casos de estudio.

Como motivación personal se tiene la posibilidad de involucramiento en el ecosistema startup. Al interactuar con emprendedores de dicho ámbito y compartir el conocimiento adquirido por ellos, se podrá aprender las técnicas, metodologías y buenas prácticas usadas para tener un óptimo desenvolvimiento en el mundo del emprendimiento.

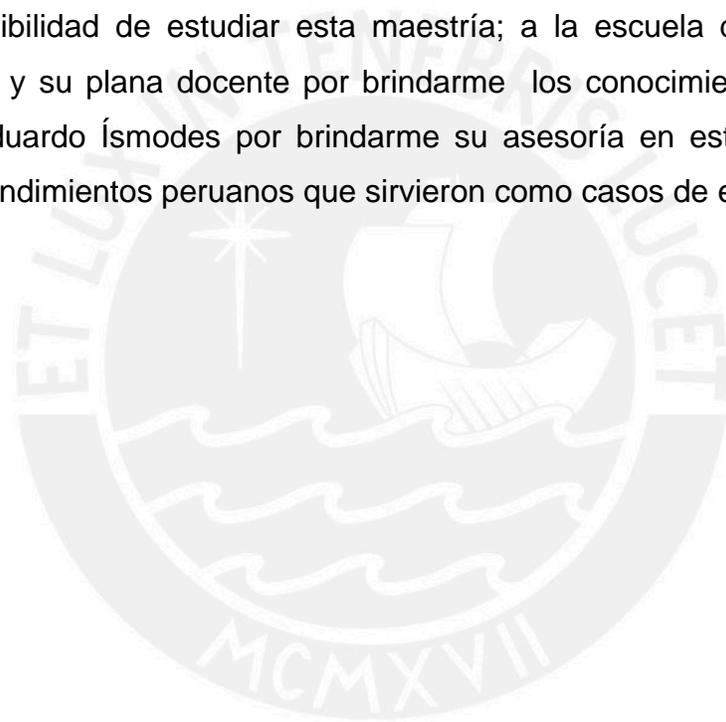
Asimismo, la finalidad de la presente investigación es la recolección de información que permita no solo tener una visión del grado de acatamiento de las prácticas y pasos descritas en el modelo Lean Startup; sino que permita diagramar y esquematizar el modelo que se está siguiendo actualmente en las empresas estudiadas, dicho modelo podrá servir como referencia a futuros emprendedores que necesiten una guía con la cual empezar y desenvolverse de manera óptima en el ecosistema startup peruano.

Este trabajo se organiza en 5 capítulos, describiendo en el primer capítulo los principales conceptos asociados a emprendimiento y el detalle de las buenas prácticas recomendadas por la metodología Lean Startup. Por otro lado, en el segundo capítulo se detalla la metodología de investigación aplicada en el presente estudio usando un estudio de casos del tipo cualitativo-descriptivo.

El análisis de caso y explotación de la información obtenida se divide en los tres últimos capítulos, dado que mientras el tercer capítulo contiene el

detalle de la descripción de cada caso de estudio; en el cuarto capítulo se realiza una comparación a nivel general para así llegar a un análisis de resultados y discusiones definiendo así los hallazgos encontrados. Finalmente, en el quinto capítulo, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones a las cuáles se ha llegado después de todo lo anteriormente expuesto.

Para culminar, es importante agradecer a todos los que hicieron posible la realización de este proyecto; en primer lugar al CONCYTEC por otorgarme la posibilidad de estudiar esta maestría; a la escuela de posgrado de la PUCP y su plana docente por brindarme los conocimientos adquiridos; al Dr. Eduardo Ísmodes por brindarme su asesoría en este proceso y a los emprendimientos peruanos que sirvieron como casos de estudio.



Capítulo 1. Marco Teórico

Emprendimiento (Entrepreneurship)

Definir el término emprendimiento es una tarea difícil dado que los investigadores han definido que dicho término es únicamente definido en términos de lo que un emprendedor es y lo que él hace. (Venkataraman, 1997; citado en Shane y Venaktaraman 2000). Como mencionan Shane y Venkataraman (2000) un ejemplo de este problema es la definición de emprendedor como la persona que crea una nueva empresa; sin considerar la variación en la calidad de oportunidades que diferentes personas identifican.

Por consiguiente, emprendimiento se define al examen de cómo, por quién y con qué efectos las oportunidades se usan para crear futuros productos y servicios siendo descubiertas, evaluadas y explotadas. (Venkataraman 1997).

Asimismo no todos los emprendedores son ajenos a una organización ya consolidada; Ries(2011) llama intraemprendedores a dichas personas debido a las especiales circunstancias que conlleva crear una startup dentro de una empresa mayor; destacando así al emprendedor como cualquier involucrado dentro del ecosistema startups, del tamaño de la empresa, el sector o la fase de desarrollo.

Startup

Ries(2011) define startup como una institución humana diseñada para la creación de nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema. Asimismo, recalca que un startup no solo es un producto, un gran salto tecnológico o una idea brillante, un startup es algo más que la suma de sus partes, es una empresa sumamente humana.

Una característica muy común de las empresas startups es comenzar con grandes esperanzas para lo que desean lograr, aunque muchas fracasan por la falta de capacidades necesarias (Dosi et al. 2000).

Ries (2011) destaca que un factor importante en los startups es el uso de innovación, dicha innovación es usada como centro del éxito de la empresa y puede ser implementada de diversas formas, teniendo como ejemplo las siguientes:

- Nuevos descubrimientos científicos.
- Reutilización de la tecnología existente para usos nuevos.
- Idear un nuevo modelo de negocio que libere el valor que estaba escondido.
- Llevar un producto o un servicio a un grupo nuevo o un grupo de consumidores previamente desatendido.

Plan de Negocio (Business Plan)

Para la elaboración de un plan de negocios no existe una estructura o formato estándar que se utilice para todos los planes por igual, sino que uno debe adoptar la estructura que mejor crea conveniente de acuerdo a su tipo de negocio y a las necesidades u objetivos de su plan, ya sea el servir como guía de implementación, el conocer la viabilidad de un negocio, el conseguir financiamiento, etc. (CRECENEGOCIOS, 2015)

Una estructura comúnmente utilizada en el desarrollo de un plan de negocios está compuesta por las siguientes partes:

1. Resumen ejecutivo.
2. Definición del negocio.
3. Estudio de mercado.
4. Estudio técnico.
5. Organización del negocio.

6. Estudio de la inversión.
7. Estudio de los ingresos y egresos.
8. Estudio financiero.

El valor del plan de negocio ha sido sujeto de muchas controversias en la literatura donde diferentes pruebas empíricas han sido usadas para investigar si vale la pena para los emprendedores nacientes a “mirar antes de dar el salto” (Gruber et al. 2008) o simplemente escapar de la planificación, seguir adelante y “solo hacerlo” (Lange et al. 2007).

A pesar de las críticas a los planes de negocios que plantean que es tiempo consumido y retrasa a los emprendedores a empezar sus negocios (Lange et al. 2007); Chwolka y Raith (2012) revelan que el buen planeamiento habilita a los emprendedores a mejorar sus opciones de éxito dado que les permite salir de negocios no exitosos antes de entrar al mercado.

Modelo de Negocio (Business Model)

La innovación es un tema dominante en la literatura de modelos de negocio, vista como un aspecto importante para la creación de ventajas competitivas y el renovar de empresas.

El término modelo de negocio no es nuevo, puesto que ya ha venido siendo usado desde la antigüedad, definiendo diversas estrategias y tácticas por diversos autores, como se puede observar en la ilustración 1 y la ilustración 2.

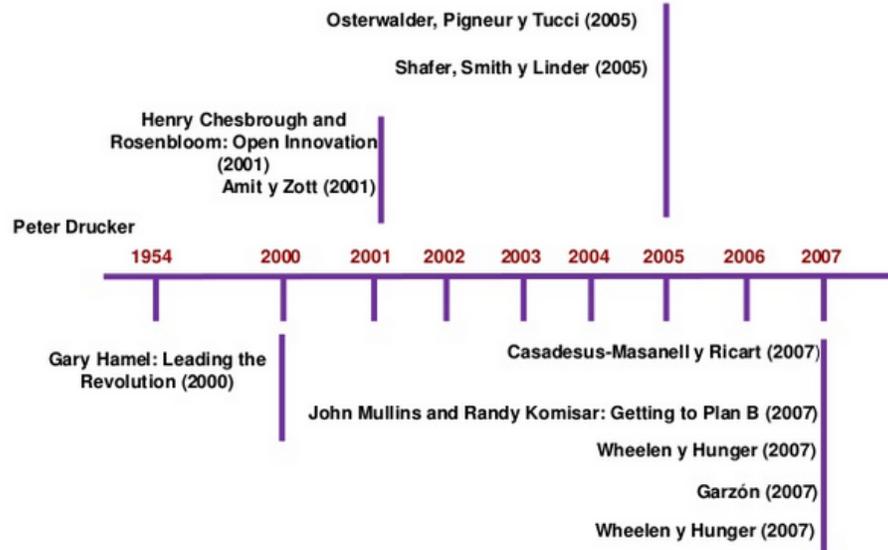


Ilustración 1. Evolución del modelo de negocio I

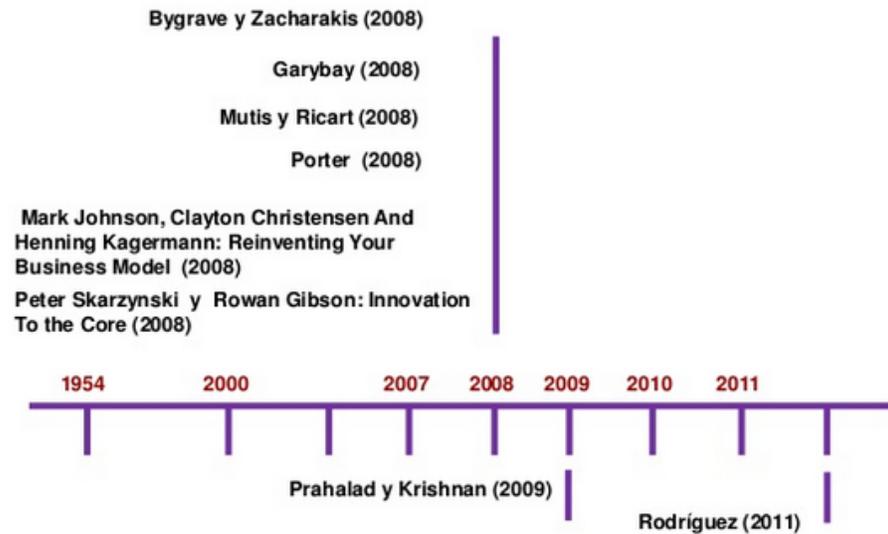


Ilustración 2. Evolución del modelo de negocio II

Dos roles de modelos de negocios pueden ser distinguidos (Baden-Fuller et al., 2010). El primer rol hace referencia a el soporte que brindan a la estrategia de marketing de procesos, productos y servicios innovadores (Pateli and Giaglis, 2005). Mientras que el segundo rol, es el de ser cambiados e innovados para poder brindar ventaja competitiva al cambiar los términos de competición. (Johnson, 2010).

Combinando conceptos de modelos de negocios dados por Osterwalder (2004) y Doganova y EyquemRenault (2009) se identifican los elementos necesarios para poder definir un modelo de negocios genérico:

a. Proposición de valor: el valor añadido en el producto o servicio ofrecido por la empresa.

b. Cadena de suministro: la forma como las relaciones con los proveedores son estructuradas y gestionadas.

c. Interfaz de cliente: la forma como las relaciones con los clientes son estructuradas y gestionadas.

d. Modelo financiero: costos y beneficios para los elementos 1, 2 y 3 y su distribución entre los interesados del modelo de negocio.

Como mencionan Boons y Ludeke-Freund(2013), los elementos presentados son fácilmente especificados para empresas ya existentes, mientras que para nuevas empresas o empresas en creación son aún poco claros. Por lo que en ese sentido, el modelo de negocio es usado como un plan que especifica como una nueva empresa puede ser rentable.

El modelo de negocio es el directo resultado de la estrategia, pero no es una estrategia (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010).

Lean Startup

Acorde con Ries(2011), el método Lean Startup es un nuevo enfoque para crear innovaciones continuas que enfatiza la rápida iteración y la comprensión de los consumidores, una enorme visión y una gran ambición, todo al mismo tiempo.

Asimismo, Ries(2011) define 5 principios básicos del método Lean Startup, los cuales se definen a continuación:

- a. **Los emprendedores están en todas partes:** significa que el enfoque en mención puede funcionar con empresas de cualquier tamaño, incluso en compañías muy grandes, de cualquier sector o activada; siempre y cuando cumplan con su definición de startup.
- b. **El espíritu emprendedor es gestión:** dado que una startup es una institución y no sólo un producto, ésta necesita un nuevo tipo de gestión específicamente orientado al contexto de incertidumbre extrema.
- c. **Aprendizaje validado:** una de las finalidades de las startup es aprender cómo crear negocios sostenibles, por esto, este conocimiento puede orientarse científicamente llevando a cabo experimentos frecuentes que permitan a los emprendedores probar todos los elementos de su idea.
- d. **Crear-Medir-Aprender:** la clave para el éxito en los procesos de creación de startups deben orientarse a realizar un circuito de retroalimentación (feedback), el cual se basa en convertir ideas en productos, medir cómo responden los consumidores y aprender cuándo pivotar o perseverar. Como se observa en la ilustración 3.

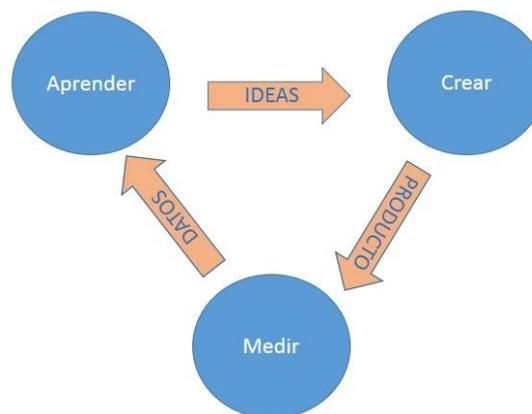


Ilustración 3. Circuito de Feedback

e. **Contabilidad de la innovación:** la medición de progreso, el establecimiento de hitos y la priorización de tareas son necesarias para poder contabilizar la innovación y mejorar los resultados empresariales.

Startup Perú

Startup Perú es una iniciativa del Estado Peruano liderada por el Ministerio de la Producción, que tiene por objetivo promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas peruanas que ofrezcan productos y servicios innovadores, con alto contenido tecnológico, de proyección a mercados internacionales y que impliquen la generación de empleos de calidad (MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, 2015).

Asimismo, si bien Startup Perú ha tenido 3 generaciones con diferentes ganadores, el Ministerio de la Producción resalta los siguientes:

a) Primera Generación:

- Bederr
- Bio-Pitsi Organic
- Arte Manifiesto
- Joinnus
- La Boletería
- Las Traperas
- Go Ambu
- Sher
- iPlaySong
- Sana Makina
- Rocko Tools
- Aló Bebé
- Química Verde

b) Segunda Generación:

- Vecinos 360
- Strategia
- Tupuy
- Outfie
- Crehana
- BioFuturo
- PowerMundo
- Saxo yopublico
- Flixtio
- Altavoz
- Next latinoamerica
- Turismo i
- Devcode
- Tullpi
- Culqui
- Comparabien
- Ommm
- Bquate
- Compadre
- Mobi Ticket
- Quant
- TravelDrone
- Uconecta
- PickApp
- Urbaner
- Plaza petz
- Protector
- Depoperu
- Hoope

- Greentech
- Dextr
- Easypet
- Evea
- iFurniture
- EasyPoint
- Doktuz
- Chai Min Chai
- Agrobietec Allpa
- Call 4 Tender
- Appúntate
- Dev Academy

c) Tercera Generación:

- Filmtrax
- Seguro Simple
- KaraokeSmart
- Chazki
- Restaurantpe
- iSend
- Xrunner
- Yaqua
- NEO Ecological
- Ecash
- Greener
- Medical Innovation
- Chat
- Irradia Sol
- Movivan
- Rikra

- Glup
- Savia
- Soyla
- Yacutec
- Tegalo
- Diloo
- Diddli
- Comparazon
- Cosolpo
- Bioconvertín
- Asper
- The Trend Club
- Foodbox
- Compendio
- Auto Diagnóstico
- Cligo

Métodos y Herramientas Recomendados por Lean Startup

Dado que la metodología Lean Startup es un conjunto de buenas prácticas y recomendaciones, Ries (2011) recomienda elementos que ayudarán al éxito de un startup, los cuales serán definidos a continuación:

Actos de Fé

Como en un método científico, hay que identificar la hipótesis a probar, dichos elementos son las asunciones de acto de fe, teniendo como las dos más importantes a la hipótesis de valor y la hipótesis de crecimiento.

- Hipótesis de valor: prueba si un producto o servicio proporciona valor a los clientes cuando lo usan.
- Hipótesis de crecimiento: prueba como los nuevos clientes descubren un producto o servicio.

Ambas darán lugar a los indicadores de ajuste que controla el motor de crecimiento de la startup.

Genchi gembutsu

Término japonés asociado al vocabulario del Lean Manufacturing, traducido al español como <<ir al lugar del problema y verlo por nosotros mismos>> hace referencia a basar las decisiones estratégicas en el conocimiento de primera mano de los clientes.

Apoyando a este término, se puede referenciar la frase de Jeffrey Liker “No puedes estar seguro de que realmente entiendes cualquier parte del problema del negocio a menos que vayas y lo veas de primera mano”

Diseño y Consumidor Arquetipo

El propósito es aclarar a nivel básico si entendemos a nuestro cliente potencial y los problemas que tiene. Con dicho entendimiento, se puede crear un consumidor arquetipo, un breve documento que busque humanizar al consumidor objetivo propuesto.

Una técnica muy útil para esto es Lean User Experience (Lean UX).

Producto Mínimo Viable (*Minimun Viable Product, MVP*)

El PMV es aquella versión del producto que permite dar la vuelta entera al circuito Crear-Medir-Aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo. Sin embargo, esto no significa que sea igual a una prueba de concepto, dado que diferencia de ésta, el PMV a parte de estar diseñado para responder las cuestiones técnicas y de diseño, tiene como objetivo principal probar las hipótesis fundamentales del negocio.

El producto mínimo viable tiene como objetivo principal averguar que es lo mínimo que podrías desarrollar que realmente consiga un volumen suficiente de venta y permita salir al mercado lo antes posible (Blank, 2014).

Desarrollo de Clientes

La mayoría de startups fracasan más por falta de clientes que por fallos en el desarrollo del producto (Blank, 2014).

Indicadores

a) Indicadores vanidosos:

- Número de clientes
- Total de ventas
- Otros

b) Indicadores accionables: deben ser accionables, accesibles y auditables. Se tienen los siguientes ejemplos:

- Motor de crecimiento
- Tasa de registro
- Activación
- Retención
- Recomendación
- Ingresos
- Valor de por vida
- Otros

Lienzo del Modelo de Negocios (*Business Model Canvas, BMC*)

Es una herramienta de emprendimiento para la gestión estratégica del modelo de negocio. Permite al emprendedor a describir, diseñar, aceptar, inventar y cambiar su modelo de negocio. Estructura mostrada en la ilustración 4.



Ilustración 4. Business Model Canvas

Por otra parte, Blank(2014) brinda las siguientes definiciones y prácticas sobre el lienzo del modelo de negocio:

a) Propuesta de valor:

Hace referencia a lo que se está creando, ésta debe ser definida por los siguientes 3 puntos fundamentales:

- Problema o necesidad del usuario.
- Servicio brindado.
- Beneficios percibidos.

b) Segmento de clientes:

Su finalidad es saber a quién va dirigida la propuesta de valor, lo cual sería solo posible diseñando un arquetipo del cliente.

- Arquetipo de cliente: descripción del cliente, considerando sexo, puesto de trabajo, edad, motivaciones, entre otros.

Asimismo, para saber el segmento de clientes al cual vas aplicar, debes conocer también el tipo de mercado sobre el cual se va desarrollar su producto.

Existen 4 tipos de mercados para startups, son los siguientes:

- Mercados existentes.
- Mercado resegmentado.
- Mercado clon.
- Nuevo mercado.

c) Canales de distribución:

Los canales de distribución pueden ser de los siguientes tipos:

- Web
- Físico
- Móvil
- Telefónico

d) Relación con los clientes:

La relación de clientes se divide en 3 partes importantes, las cuales son las siguientes:

- Captar clientes.
- Fidelizar clientes.
- Incrementar clientes.

e) Fuente de ingresos:

Tipo de fuente de ingreso:

- Venta directa
- Cuota de uso
- Cuota de suscripción
- Alquiler
- Licencias

- Cuota por intermediación
- Publicidad

Los tipos de fijación de precios se pueden manejar de dos tipos:

- Fijo: precio fijo ya definido por segmento de usuarios, características o volúmenes.
- Dinámico: precio negociables o que pueden variar por gestión de rendimiento (ejemplo: aerolíneas) o mercados en tiempo real (ejemplo: subastas).

El tipo de mercado donde se trabaja:

- Unilateral: el cliente es tanto usuario como pagador.
- Multilateral: los usuarios y pagadores pueden ser personas diferentes.

f) Asociaciones:

- Alianzas estratégicas: sirven para brindar una solución completa, complementando el principal producto con otros productos o servicios.
- Desarrollo conjunto de negocios: promoción conjunta de productos complementarios.
- Coopetición: unión de competidores para la mejora del sector, como ferias comerciales.
- Proveedores clave: se puede dar por subcontratación de una parte de la empresa con terceros, o generación de relaciones con proveedores directos tradicionales.

g) Recursos claves:

- Recursos físicos
- Recursos económicos
- Recursos humanos
- Recursos intelectuales

- h) Actividades claves
- i) Estructura de costos

Análisis de Cohortes

Un análisis que busca no mirar los resultados de manera globalizada y acumulada tales como ingresos totales o número total de clientes, etc; sino que busca analizar el comportamiento de cada grupo de consumidores que entra en contacto con el producto de forma independiente.

Split-Testing

Un experimento split-test es aquel que ofrece diferentes versiones de un producto al mismo tiempo, observando los cambios en el comportamiento de los consumidores entre los diferentes grupos conformados.

Un ejemplo claro de este, es lanzar un catálogo con los mismos productos pero con un diseño A para un grupo de personas y con un diseño B para otro grupo de personas; el resultado será validar el diseño más eficiente al momento de atraer compradores.

Kanban

Se basa en catalogar las historias de usuario en cuatro estados de desarrollo, descritos a continuación:

- a. Productos pendientes.
- b. Productos activamente creados.
- c. Productos acabados (elemento completado desde un punto de vista técnico).
- d. Productos validados.

Un ejemplo de dicha herramienta se muestra en la tabla 1.

Pendientes	En Curso	Acabados	Validados
A	D	F	G
B	E		
C			

Tabla 1. Diagrama Kanban

Como se puede observar de la tabla 1 las tareas A, B, C son nuevas asignaciones; mientras que las tareas D, E ya están en fase de desarrollo. Asimismo se tiene a la tarea G ya validada mientras la tarea F está acabada y pendiente de validación.

Pivotes

Los tipos de pivote son los siguientes:

- a) Pivote de acercamiento: lo que se consideraba una característica del producto se convierte en el producto.
- b) Pivote de alejamiento: lo que se consideraba el producto entero se convierte en una simple característica de un producto mucho mayor.
- c) Pivote de segmento de consumidor: se realizan cambios en el tipo del consumidor al cual se apuntaba inicialmente.
- d) Pivote de necesidad del consumidor: el problema que se intenta solucionar no es demasiado importante para el consumidor, por lo que se selecciona otro problema.
- e) Pivote de plataforma: cambio de aplicación en plataforma o viceversa.

- f) Pivote de arquitectura del negocio: cambios entre empresas orientadas a alto margen y bajo volumen hacia empresas de bajo margen y alto volumen o viceversa.
- g) Pivote de captura del valor: cambios asociados al modelo de ingresos optado por empresa.
- h) Pivote de motor del crecimiento: cambios en la estrategia de crecimiento (viral, pegajoso o remunerado) para buscar un crecimiento más rápido o más rentable.
- i) Pivote de canal: cambios en la forma de suministrar el producto o servicio de una empresa.
- j) Pivote de tecnología: brindar la misma solución pero con una tecnología completamente distinta.

Capítulo 2. Metodología de Investigación

El presente proyecto busca realizar una investigación exploratoria cuyo propósito sea evaluar la aplicabilidad de la metodología “Lean Startup” en el ámbito peruano, tomando como referencia y casos de evaluación a empresas peruanas con denominación startup.

ALCANCE Y LIMITACIONES

Para la presente investigación, se tomará en cuenta las siguientes consideraciones:

- El proyecto está enfocado en analizar la aplicabilidad de la metodología Lean Startup en el ámbito peruano, dicha aplicabilidad será evaluada con 6 casos de estudios incubados por Startup Perú.
- El proyecto es de tipo exploratorio, por lo que busca que los resultados obtenidos sirvan como un modelo propio aplicable para todo el Perú; asimismo, podrá servir como una guía de referencia para investigaciones posteriores.

METODOLOGÍA

Como se muestra en la ilustración 5, la metodología del presente proyecto está basada en 4 etapas: selección, recolección, análisis y desarrollo de conclusiones y recomendaciones.



Ilustración 5. Metodología del Proyecto

La etapa de selección, constará en la selección de 6 startups peruanas que serán la muestra a analizar para el estudio, los startups a incluir deberán contar con las siguientes características:

- Tiempo de creación: Entre 2 años a 6 años.
- Que su propuesta de valor incluya el uso de aplicativos web y/o móviles.
- Haber sido, o estar siendo incubado por Startup Perú.

La etapa de selección de casos ha sido realizada en base a una muestra no probabilística con muestreo al azar por marcado telefónico (Hernández, 2010)

La etapa de recolección, estará basada en la realización de una entrevista y encuesta al CEO de cada startup seleccionado, permitiendo así identificar las características usadas y no usadas de la metodología Lean Startup en cada una de las empresas.

Para poder realizar el análisis de aplicabilidad de la metodología Lean Startup, se ha realizado una encuesta segmentada por criterios asociados a dichas prácticas. Teniendo en consideración los siguientes puntos:

- Tiempo de entrevista: 1 hora aproximadamente.
- Período de entrevistas: Noviembre 2015 a Marzo 2016.

Por otro lado, los criterios a considerar son los siguientes:

- a) Generalidades: relacionado a preguntas sobre la conformación del equipo.
- b) Lean Startup: relacionado al conocimiento básico y percepción de la metodología de emprendimiento.
- c) Desarrollo de cliente: asociado a las prácticas para validación de clientes descritas por Steve Blank
- d) MVP: asociados al desarrollo del primer prototipo que valide la idea.
- e) BMC: asociada a la estructura del lienzo de modelo de negocio, asimismo se tendrá como criterio dichos puntos:
 - Propuesta de valor
 - Segmento de clientes
 - Canales
 - Relación con los clientes
 - Fuente de ingresos
 - Asociaciones
 - Recursos claves
 - Estructura de costos
- f) Desarrollo Ágil: asociado a conceptos de seguimiento de tareas y medición de indicadores.
- g) Ecosistema: relacionado a la percepción que tiene cada caso de estudio sobre el ecosistema emprendedor peruano.

Asimismo, el mecanismo de recolección será por medio de entrevistas a los equipos emprendedores donde se realizarán preguntas basadas en dicha encuestas. Expuesto en la tabla 2.

Criterio	N	Pregunta
Generalidades	1	¿Qué servicio ofrece tu empresa?
	2	¿Cómo se origina la idea? (Indicar fecha)
	3	¿Qué te motivo a iniciar este emprendimiento?
	4	¿Qué roles conforman tu equipo?
	5	¿Qué premios has obtenido hasta ahora? (Indicar fecha)
	6	¿Qué cualidades tiene tu equipo para desarrollar este producto?
Lean Startup	7	¿Crees que para realizar un emprendimiento necesitas realizar tareas de gestión o simplemente “solo hacerlo”?
	8	¿Te gusta el modelo de gestión de alguna empresa nacional o extranjera y crees que es aplicable a tu caso?
	9	¿Sabes que es Lean Startup, cómo lo definirías?
	10	¿Crees que Lean Startup es el mejor modelo a seguir?
	11	¿Cuál otro modelo o metodología conoces y recomendarías?
Desarrollo de Clientes	12	¿Cómo supieron que era el momento y el lugar adecuado para que su startup funcionara?
	13	¿En un inicio se plantearon supuestos sobre el tipo de usuarios que accederían a sus productos/servicios?
	14	¿Crearón supuestos de los problemas o necesidades que su startup resolvía?
	15	¿Salieron ustedes, como fundadores, a validar sus hipótesis o usaron algún otro tipo de medio(web o consultora externa)?
	16	¿Al entrevistar a sus clientes, tuvieron la necesidad de realizar cambios en su idea original?
	17	¿Cómo te diste cuenta que tu solución tiene una demanda lo suficiente grande para hacerla una startup? ¿Mediste el universo de tus clientes y tus clientes potenciales?
	18	¿Por qué decidiste crear tu primer PMV?
MVP	19	¿De qué tipo fue y porqué elegiste hacerlo así? ¿Diapositivas/Video/Web/Móvil?
	20	¿Cómo lo usaste?
	21	¿Has usado el Business Model Canvas(BMC)? ¿En qué momento de tu startup tuviste que implementarlo y por qué?
BMC	22	De las 9 partes del BMC ¿Con cuál bloque comenzaste a esquematizar tu modelo y por qué?
	23	De todos los elementos de tu BMC, ¿cuál crees que es el elemento clave para startup?

24	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el problema o la necesidad del usuario?
25	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el servicio que brindas?
26	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste los beneficios que el recibiría?
27	¿En qué se centró más tu propuesta de valor: problema, servicio brindado o beneficios?
28	¿Definiste el arquetipo del cliente al cual apuntabas?
29	¿Cómo divides, segmentas, a tus clientes? ¿Dentro de tus clientes, separaste a tus usuarios de tus pagadores?
30	¿Cuál fue la cantidad de usuarios encuestados?
31	¿Realizaste alguna validación de correlación entre las respuestas que te daban?
32	¿Cómo era el mercado al cual decidiste entrar? ¿Mercado existente, mercado resegmentado, mercado clon, nuevo mercado?
33	¿Definiste los tipos de canales que usarías?
34	¿En un inicio, definiste todos los canales posibles o solo los más accesibles?
35	¿Qué tipo de canales usas actualmente?
36	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de captar clientes?
37	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de fidelizar clientes?
38	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de incrementar clientes?
39	¿Actualmente en qué etapa te encuentras: captar, fidelizar o incrementar clientes?
40	¿Qué tipo de fuente de ingresos maneja tu empresa?
41	¿Qué tipo de fijación de precio utiliza tu empresa "fijo" o "dinámico"?
42	¿El mercado que manejas es unilateral o multilateral?
43	¿Has corroborado el precio inicial fijado con el usuario?. ¿Ha sufrido cambios?
44	¿Has realizado alguna asociación?
45	¿Qué tipo de asociaciones posees?
46	¿Al identificar asociaciones potenciales, realizas estrategias para poder conseguir dichas asociaciones?
47	¿Has medido los riesgos de realizar una asociación?
48	¿Qué tipo de recursos identificaste?
49	¿Qué recursos físicos se definieron?
50	¿Qué tipo de recurso económico usaste al empezar?
51	¿A parte de los empleados calificados de tu empresa, cuentas con el apoyo de profesores, instructores, mentores o asesores?

	52 ¿Utilizas algún tipo de protección intelectual?
Costos	53 ¿Identificaste los costes fijos y variables?
	54 ¿Identificaste las actividades más caras?
Desarrollo ágil	55 ¿Qué significa crecimiento para ti?
	56 ¿Qué indicadores de desempeño vanidosos mide?
	57 ¿Qué indicadores de desempeño accionables mide?
	58 ¿Cómo analizas el comportamiento de tu usuario dentro de la aplicación? ¿Has usado pruebas de Split-testing, como pruebas A/B?
	59 ¿Al momento de implementar una nueva funcionalidad para tu aplicación, cómo eliges cuál implementar?
	60 ¿En base a que puedes afirmar que una funcionalidad es exitosa?
	61 ¿Cómo realizas el seguimiento del cumplimiento de tareas en cada etapa o fase? ¿Usas la metodología kanban?
Ecosistema	62 ¿A qué denominas productividad en tu empresa y cómo la mides?
	63 ¿Qué tipo de pivotes has tenido en tu empresa?
Ecosistema	64 ¿Cuál es tu opinión sobre el ecosistema startup en el Perú?
	65 ¿Qué calificación le brindarías del 1 al 5 al ecosistema startup en Perú?

Tabla 2. Formato de Encuesta

Este mecanismo, pretende evaluar si existe el conocimiento de la existencia de metodologías propias del ecosistema Startup, así como el conocimiento de la existencia de buenas prácticas propuestas y recomendadas por distintos autores involucrados en el mundo del emprendimiento.

En la etapa de análisis de resultados y dada la evaluación de conocimiento de existencia, se evaluará si actualmente los startups involucrados en la investigación tienen un nivel de cumplimiento nulo, parcial o total de las buenas prácticas identificadas y descritas por ellos; buscando así identificar el porqué de la aplicación o no aplicación de los pasos asociados a las prácticas implementadas.

Asimismo, identificadas y evaluadas las buenas prácticas adoptadas en cada caso de estudio, se realizará una comparación entre los pasos descritos por la metodología Lean Startup y los pasos realizados por las startups observadas.

Dicha comparación permitirá ver el potencial cumplimiento de la metodología y su relación con las buenas prácticas ya identificadas en cada caso de estudio.

Finalmente en la etapa de generación de resultados y recomendaciones, se usará los resultados se podrá identificar cuáles son los pasos a seguir que no están del todo relacionados con la realidad peruana, así como también poder resaltar que pasos sí están siendo considerados. Así como también, se brindará una serie de recomendaciones que busquen mejorar el ecosistema emprendedor peruano



Capítulo 3. Descripción de los Casos de Estudio

A continuación se presenta un análisis de cada caso de estudio basado en la encuesta realizada.

Caso de estudio 1:

a. Generalidades:

El primer caso de estudio hace referencia a un emprendimiento creado en el 2014 y cuyo propósito es brindar un servicio de psicología online a través de una red de psicólogos.

Nace como un proyecto de tesis, y se convierte en startup debido a la oportunidad de mercado que éste tenía en Perú.

La cualidad de su equipo es la multidisciplinariedad, contando así con los siguientes roles: ceo, psicólogo, operaciones, tecnología, marketing y finanzas.

b. Lean Startup:

Conoce el concepto Lean Startup, el cual define como una herramienta basada en la práctica y cuya finalidad es probar la idea y realizar pivotes.

Asimismo, si bien se calificó dicho modelo como bueno, se indica que se debe acompañar de un modelo de gestión tradicional.

c. Desarrollo de Clientes:

Plantearon los supuestos sobre el tipo de usuario al que accederían a su servicio, así como los problemas o necesidades que resolvían.

Usaron tanto un método presencial como web para poder validar sus hipótesis y usaron dichos resultados para poder realizar mejoras en su idea inicial.

d. MVP:

Crean su producto mínimo viable, de tipo prototipo web, por iniciativa propia y con la finalidad de comprobar la acogida que su idea tendría en el mercado.

e. BMC:

Desde un inicio se propone usar el lienzo de modelo de negocio con la finalidad de mapear todas las aristas del negocio, sin embargo, este es dejado de lado al pasar del tiempo.

Si bien su punto de inicio y elemento clave para este emprendimiento es la propuesta de valor; esta no está del todo definida dado que solo se enfocaron en definir el servicio brindado y los beneficios que el usuario recibiría, dejando de lado el problema o la necesidad a la cual se atacaba.

Con respecto al segmento de clientes, se define el arquetipo del cliente, entrevistando así a un total de 350 personas; sin embargo, no se realizan validaciones de correlación entre las respuestas brindadas.

Por otra parte, entran en un nuevo mercado donde sus clientes pagadores son distintos a los usuarios que usaran su aplicación.

Definen y eligen los canales más accesibles, seleccionando así comenzar por un canal del tipo web.

Por parte de la relación con los clientes sí se definen la estrategia de captación, fidelización e incremento de clientes, encontrándose en la etapa de captación.

El modelo de fuente de ingresos que se utiliza es de cuota por intermediación con precio fijo sobre un mercado multilateral. Asimismo, dicha cuota no ha sido validada ni modificada desde su implementación.

Las asociaciones realizadas son del tipo proveedores claves, para las cuales se realizan estrategias previas y medición de riesgos.

En un inicio no se definen recursos claves, tomando como principal prioridad el prototipo a desarrollar. Por otro lado, su recurso económico fue gracias al financiamiento otorgado por Startup Perú, el cual también le brindó asesores.

Se tiene identificado desde un inicio los costos fijos y variables, así como las actividades principales.

f. Desarrollo Ágil:

El número de clientes es su indicador principal dado que es la clave para definir el crecimiento en su empresa, e incluso parte de su definición de productividad.

Si bien no se han implementado nuevas funcionalidades desde su primer prototipo, por lo cual no se han realizados pruebas split-testing, su estrategia indica una selección de funcionalidades en base al directorio de la empresa y encuestas previas a usuarios.

El único pivote sufrido por la empresa ha sido el pivote de alejamiento.

g. Ecosistema

Califican el ecosistema startup en Perú como una buena oportunidad para muchos emprendedores en volver realidad la idea de negocio que

quieren poner en marcha, más aún cuando no cuentan con el capital suficiente pero saben que tendrá un potencial crecimiento en el futuro.

Mencionando también, la importancia que Startup Perú se enfoque en aquellos proyectos que estén relacionados a temas de salud o medio ambientales.

Sin embargo, se desestima el papel de las incubadoras dado que actualmente sólo se basan en un papel de apoyo administrativo y/o fiscalizador, y no tanto en una asesoría a nivel estratégico.

Dando así una calificación de 3 sobre una escala del 1 al 5.

Caso de estudio 2

a. Generalidades:

El segundo caso de estudio hace referencia a un emprendimiento creado en el 2012 que brinda, a sus usuarios, la posibilidad de descubrir los eventos que la ciudad ofrece; así como también sirve como una herramienta para organizadores de eventos.

Nace como un proyecto de tesis, y se convierte en startup debido a la experiencia propia y el gusto de trabajar de manera independiente, así como la oportunidad latente en el mercado.

Las principales cualidades en su equipo son la experiencia y compromiso de sus miembros, así como la multidisciplinariedad que posee, contando con los siguientes roles: ceo, coo, tecnología, ventas, community manager y administración.

En sus primeros 3 años, han sido acreedores a los siguientes premios:

- Wayra 2013.
- Startup Perú 2014.
- Creative Business Cup 2014.
- Utec Ventures 2015.

b. Lean Startup:

Conoce el concepto Lean Startup, el cual define como un método para hacer las cosas y que la gente pueda resolver un problema.

Asimismo, no se califica como el mejor modelo dado que depende de la aplicación que se le dé a éste.

Otros modelos a considerar en complemento con Lean Startup, son Shock Innovation y Design Thinking.

c. Desarrollo de Clientes:

Plantearon los supuestos sobre el tipo de usuario al que accederían a su servicio, así como los problemas o necesidades que resolvían.

Realizando una validación de idea de manera presencial y hecha por los fundadores de la empresa, logrando así respuestas que obligaron a realizar un cambio radical y completo de la idea original.

d. MVP:

Si bien crean su producto mínimo viable, de tipo prototipo web, por ser requisito de una postulación, le dan el correcto uso al usarlo como herramienta para validar su idea.

e. BMC:

Desde un inicio se propone usar el lienzo de modelo de negocios, el cual es utilizado hasta la actualidad.

Su punto de inicio y elemento clave para este emprendimiento es la propuesta de valor; la cual contiene sus 3 partes fundamentales, centrándola en el problema y beneficios del usuario.

Con respecto al segmento de clientes, se define el arquetipo del cliente, realizando entrevistas progresivas dado que empiezan con 20 personas y finalizan con 500; sin embargo, no se realizan validaciones de correlación para las respuestas obtenidas.

Por otra parte, entran a un mercado ya existente, donde sus clientes pagadores son distintos a los usuarios que usaran su aplicación, pero que cuenta con soluciones tradicionales.

Definen y eligen los canales más baratos y rápidos, contando con canales del tipo web y móvil.

Por parte de la relación con los clientes se definen desde un inicio la estrategia de captación, e incremento de clientes, mas no la forma de fidelizar dichos clientes. Encontrándose así en una etapa de incremento de clientes.

El modelo de fuente de ingresos que se utiliza es de cuota por intermediación con precio fijo sobre un mercado multilateral. Asimismo, si bien han validado dicha cuota con sus clientes pagadores, ésta no ha sufrido cambios.

Las asociaciones realizadas son del tipo alianzas estratégicas, para las cuales se realizan estrategias previas, pero no siempre una medición de riesgos.

Se identifican los recursos económicos y humanos como recursos clave para el emprendimiento. Se comenzó sin capital inicial y luego se hizo consiguió capital semilla otorgado por Wayra, contando también con mentores y asesores, así como usando la protección de su marca.

No se identificó, en un inicio, los costos fijos y variables, así como tampoco actividades principales y más caras.

f. Desarrollo Ágil:

Sus principales indicadores son el total de ventas y la tasa de registro, por lo cual su concepto de crecimiento está ligado a la tracción de usuarios que posean.

Por otro lado, si bien utilizan pruebas Split-testing e incluso mapas de calor, focus group o benchmark para probar el uso de sus funcionalidades, éstas no tiene una validación previa antes de su implementación dado que usan un modelo implementar y probar.

Siguen una metodología de control de tareas del tipo kanban, apoyándose de una herramienta tecnológica llamada Trello.

Los pivotes realizados son del tipo arquitectura del negocio y de captura de valor.

g. Ecosistema

Identifican al ecosistema startup en Perú como un ecosistema en crecimiento, pero se recalca que aún se está en una etapa donde falta mucho por mejorar.

Dando así una calificación de 3 sobre una escala del 1 al 5.

Caso de estudio 3

a. Generalidades:

El tercer caso de estudio hace referencia a un emprendimiento creado en el 2010 y cuyo objetivo es ofrecer un servicio gratuito de comparación de productos (banca, seguros y telecomunicaciones) para los usuarios, de modo que puedan realizar una correcta elección.

Nace por el deseo de abrir un negocio, la necesidad latente en el mercado y ver que el modelo funcionaba en otros países.

La cualidad de su equipo es la multidisciplinariedad, contando así con los siguientes roles: ceo, comercial, marketing, tecnología, negocios y administración.

En sus primeros 5 años, han sido acreedores a los siguientes premios:

- Creatividad Empresarial 2012.
- Startup Chile 2013.
- Colombia Startup 2014.
- Startup Perú 2015.

b. Lean Startup:

Conoce el concepto Lean Startup, el cual define como una herramienta para tener un producto rápidamente en el mercado, comenzando con lo mínimo posible.

Asimismo, se indica que es un buen modelo para usar en una etapa inicial de un startup dónde se cuenten con pocos recursos.

Otros modelos mencionados son Bootstrapping y estudio de mercado y capitales.

c. Desarrollo de Clientes:

Si bien plantearon los problemas o necesidades que su emprendimiento resolvía, no se describió un arquetipo de usuario dado que se pensaba tener como clientes al público en general.

Por medio del método web realizaron la validación de sus hipótesis, usando así dichos resultados para poder realizar mejoras en su idea inicial.

d. MVP:

Crean su producto mínimo viable, de tipo prototipo web, por iniciativa propia y con la finalidad de realizar una validación de idea.

e. BMC:

Al inicio no se creía necesario hacer uso de dicho modelo; sin embargo, luego se decidió implementarlo en la organización.

Si bien, en un inicio, no se había definido un arquetipo de usuario, al implementar el lienzo del modelo de negocio, se eligió como punto de partida la sección segmento de clientes.

Por otra parte, la propuesta de valor es el elemento clave para este emprendimiento, donde se definió todos los puntos que ésta requiere, colocando un énfasis en los beneficios percibidos por los usuarios.

Con respecto al segmento de clientes, se entrevistaron un total de 200 personas; de las cuales no se tenía un arquetipo de cliente detallado así como tampoco se realizan validaciones de correlación entre las respuestas brindadas.

Por otra parte, su inserción se da en un mercado clon donde sus clientes pagadores son distintos a los usuarios que usaran su aplicación.

Definen y eligen los canales más accesibles, seleccionando así comenzar por un canal del tipo web y contando ahora con canales web, móvil, físico y telefónico.

Por parte de la relación con los clientes se definen las estrategias de captación, fidelización e incremento de clientes, aunque esta última no a gran detalle, encontrándose en la etapa de fidelización.

El modelo de fuente de ingresos que se utiliza es de publicidad con precio fijo sobre un mercado multilateral. Asimismo, el precio inicial fijado ha sido validado con sus clientes pagadores para ser posteriormente modificado.

Las asociaciones realizadas son del tipo alianzas estratégicas y coopetición, para las cuales se realizan estrategias previas y medición de riesgos tomando como prioridad el compromiso por ambas partes.

Se definen como recursos claves el intelectual, económico y humano comenzando con capital propio como recurso económico y contando con asesores y protección de marca.

Se tiene identificado desde un inicio los costos fijos y variables, así como las actividades principales.

f. Desarrollo Ágil:

El crecimiento se valida en relación a un análisis de diferentes indicadores tales como ingresos, número de clientes, contratos realizados, precios y volúmenes.

Asimismo, utiliza diferentes indicadores de desempeño accionables como motor de crecimiento, conversión, retención y valor de por vida; así como también cuenta con el número de clientes y total de ventas como indicadores de desempeño vanidosos.

La decisión de implementar nuevas funcionalidades se da por decisión del directorio, validando éstas por medio de pruebas A/B, customer analytics y comportamiento de usuario.

Con respecto al control y seguimiento, no se usa metodología del tipo kanban, pues éste se da por medio de cumplimiento de tareas, objetivos y metas.

El único pivote sufrido por la empresa ha sido el pivote de captura de valor.

g. Ecosistema

Califican el ecosistema startup en Perú como un ecosistema insipiente, que si tiene utilidad pues serviría como pasos iniciales para que el Perú cuente con un ecosistema real.

Asimismo, se resalta el crecimiento con respecto al Perú del 2012, dado que ya se cuenta con apoyo en el levantamiento de capital y financiamiento para startups.

Finalmente, se brindó una calificación de 3 sobre una escala del 1 al 5.

Caso de estudio 4

a. Generalidades:

El cuarto caso de estudio hace referencia a un emprendimiento creado en el 2013 y cuyo propósito es brindar una plataforma que concentra generadores de carga y transportistas a nivel nacional para dinamizar las operaciones de logística en el Perú.

Nace como una idea a causa del conocimiento en el sector por parte de los fundadores así como la experiencia de vivir el problema en carne propia y querer hacer algo para ayudar a otros.

Las cualidades de su equipo son la dedicación y la multidisciplinariedad, contando así con los siguientes roles: ceo, cto, administración y marketing.

En 2 años lograron ser acreedores a los siguientes premios:

- Wayra 2013.
- The Next Web 2013.
- Emerging America 2014.
- Startup Perú 2015.

b. Lean Startup:

Conoce el concepto Lean Startup, el cual define como un lineamiento para generar de manera rápida el producto mínimo viable y así poder validar las hipótesis propuestas.

Asimismo, se califica Lean Startup como el mejor modelo a seguir, mencionando a su vez otras metodologías de apoyo como scrum.

c. Desarrollo de Clientes:

Plantearon los supuestos sobre el tipo de usuarios que accederían a su servicio, así como los problemas o necesidades que resolvían.

La validación de sus hipótesis se desarrolló de manera presencial, usando así los resultados obtenidos para poder realizar mejoras en su idea inicial.

d. MVP:

Crean su producto mínimo viable, de tipo video, por la necesidad de presentarlo ante una postulación, usando finalmente este para validar la idea propuesta.

e. BMC:

Desde un inicio se propone usar el lienzo de modelo de negocio, sin embargo, este es dejado de lado al pasar del tiempo.

El punto de inicio y elemento clave de su modelo de negocio es la propuesta de valor, definiendo así los 3 puntos que ésta abarca y centrándola más en el servicio brindado.

Con respecto al segmento de clientes, se define el arquetipo del cliente, entrevistando en un inicio 30 personas y luego un total de 200 personas al ingresar a Wayra Perú; realizando a su vez validaciones de correlación entre las respuestas brindadas.

Por otra parte, entran en un mercado existente donde sus clientes pagadores son distintos a los usuarios que usaran su aplicación.

Definen y eligen los canales más accesibles, contando así con físico, web y móvil.

Por parte de la relación con los clientes sí se definen la estrategia de captación, fidelización e incremento de clientes, encontrándose en la etapa de fidelización.

El modelo de fuente de ingresos que se utiliza es de cuota de uso con precio fijo sobre un mercado multilateral. Asimismo, dicha cuota sí ha sido validada con los clientes pagadores, sufriendo modificaciones desde su implementación.

Las asociaciones realizadas son del tipo alianzas estratégicas, para las cuales se realizan estrategias previas y medición de riesgos.

Se identifican todos los tipos de recursos, contando definiendo como recursos físicos a la infraestructura de equipos, empezando con capital semilla como recurso económico y contando con mentores y asesores como recursos humanos así como protección de marca en recursos intelectuales.

Se tiene identificado desde un inicio los costos fijos y variables, así como las actividades principales.

f. Desarrollo Ágil:

Se cuenta como indicadores de desempeño accionables al motor de crecimiento y la tasa de registro; mientras el número de clientes y total de ventas son los indicadores de desempeño vanidosos medidos por esta empresa.

Por otro lado la validación de dichos indicadores, se utilizan para definir el crecimiento de la empresa.

La implementación de nuevas funcionalidades se realiza por pedido de usuarios y son validadas en base al uso brindado por todos los usuarios.

El único pivote sufrido por la empresa ha sido el pivote de arquitectura de negocio.

g. Ecosistema

Se indica que existe un aumento de interés en el ecosistema startup peruano; sin embargo también se resalta que son muy pocos los innovadores en éste.

Por otra parte se toma en consideración que ya se cuentan con muchos medios de apoyo a que la innovación crezca.

Finalmente se dió una calificación de 3 sobre una escala del 1 al 5.

Caso de estudio 5

a. Generalidades:

El quinto caso de estudio hace referencia a un emprendimiento creado en el 2013 y cuyo propósito es brindar una solución inteligente para solicitar ambulancias.

Nace como un proyecto de tesis, convirtiéndose en un emprendimiento debido a la pasión y experiencia en negocios por parte de los fundadores.

Las cualidades de su equipo son la pasión, ganas y la multidisciplinariedad, contando así con los siguientes roles: tecnología, diseño y marketing, negocios, comercial y ventas.

En 2 años lograron ser acreedores a los siguientes premios:

- Startup PUCP 2013.
- Startup Perú 2014.
- Camara de Comercio 2014.

b. Lean Startup:

Conoce el concepto Lean Startup, el cual define como una metodología para validar las hipótesis y llegar al éxito o al fracaso de manera rápida.

Asimismo, se indica que no necesariamente es la mejor metodología dado que cada problema tiene un entorno y solución diferente.

Si bien no se definen otros modelos o metodologías adicionales a Lean Startup, se indica que la clave está en el instinto personal.

c. Desarrollo de Clientes:

Plantearon los supuestos sobre el tipo de usuario al que accederían a su servicio, así como los problemas o necesidades que resolvían.

Usaron tanto un método presencial como web para poder validar sus hipótesis y usaron dichos resultados para poder realizar un cambio radical en su idea, dado que cambiaron de una solución tipo hardware a una solución de software.

d. MVP:

Crean su producto mínimo viable, de tipo simulación web, por iniciativa propia y con la finalidad de validar la idea propuesta.

e. BMC:

Se realizó como parte de los primeros pasos previos al desarrollo del prototipo.

Si bien su punto de inicio fue el segmento de clientes, el elemento clave de su startup es la propuesta de valor, la cual definieron indicando los 3 puntos que ésta abarca, priorizando el servicio brindado y los beneficios otorgados.

Con respecto al segmento de clientes, no se define en un inicio el arquetipo del cliente; sin embargo realizan entrevistas a 1000 posibles usuarios, realizando validaciones de correlación entre las respuestas brindadas en términos básicos.

Por otra parte, entran en un mercado existente, pero con soluciones orientadas de manera distinta; asimismo, sus clientes pagadores son distintos a los usuarios que usaran su aplicación.

Definen y eligen los canales más potenciales, seleccionando así comenzar por un canal del tipo web y móvil.

Por parte de la relación con los clientes sí se definen la estrategia de captación e incremento de clientes, mas no la de fidelización; encontrándose en la etapa de captación.

El modelo de fuente de ingresos que se utiliza es de cuota de uso con precio fijo sobre un mercado multilateral. Asimismo, dicha cuota no ha sido validada ni modificada desde su implementación.

Las asociaciones realizadas son del tipo alianzas estratégicas y proveedores claves, para las cuales se realizan estrategias previas y medición de riesgos.

En un inicio se define como recurso clave los humanos contando con asesores y mentores. Así como identificando recursos físicos a los equipos de cómputos y servidor de operaciones; por otro lado su recurso económico inicial fue gracias al capital y protección de marca para los recursos intelectuales.

Se tiene identificado desde un inicio los costos fijos y variables, así como las actividades principales.

f. Desarrollo Ágil:

El número de usuarios y la validación la propuesta de valor son la clave para definir el crecimiento en su empresa.

Asimismo, como indicadores de desempeño accionable se miden el motor de crecimiento, la tasa de registro y recomendación; mientras que el número de clientes es tomado como indicador de desempeño vanidoso.

No se han implementado nuevas funcionalidades desde su primer prototipo, por lo cual no se han realizados pruebas split-testing, su estrategia indica una selección de funcionalidades en base a la retroalimentación ofrecida por sus clientes.

Ha sufrido múltiples pivotes, dentro de ellos el pivote de tecnología, plataforma, canal, arquitectura de negocio y captura de valor; lo cual se debe a un cambio a gran escala de la idea original.

g. Ecosistema

Se menciona que el Perú está aún en pañales al ser comparado con países vecinos como Chile y Colombia, puesto que estos nos llevan una gran ventaja en años.

Por otra parte se menciona una falta en redes de inversionistas, recursos humanos y academia con empresas privadas.

Dando así una calificación de 2 sobre una escala del 1 al 5.

Caso de estudio 6

a. Generalidades:

El primer caso de estudio hace referencia a un emprendimiento creado en el 2013 y cuya finalidad es ser una aplicación multiplataforma que revoluciona la experiencia de cantar karaoke; volviéndola interactiva, competitiva y social.

Nace como un proyecto de tesis, y se convierte en startup debido a que los fundadores contaban experiencia en temas empresariales así como el querer demostrar su potencial.

La cualidad de su equipo es la multidisciplinariedad, contando así con los siguientes roles: ceo, cto, cio, cmo, desarrolladores, rid, customer services; resaltando también, el potencial que cada uno de sus miembros posee.

Han sido acreedores a los siguientes premios:

- Imagine Cup Perú 2013.
- Startup Chile 2013.
- Wayra Perú 2013.
- Startup Perú 2015.

b. Lean Startup:

Conoce el concepto Lean Startup, el cual define como una metodología de fallo rápido.

Asimismo, se califica como un modelo bastante eficiente y que no es solo aplicable en empresas; sino que también es bastante útil para la vida.

c. Desarrollo de Clientes:

Plantearon los supuestos sobre el tipo de usuario al que accederían a su servicio, así como los problemas o necesidades que resolvían.

La validación de supuestos se realizó una vez ya lanzado una aplicación web funcional en apoyo con reuniones presenciales.

d. MVP:

Crean su producto mínimo viable, de tipo aplicación funcional a causa de una postulación y solo se usó para dicho concurso.

Luego se realizó cambios importantes y fuertes en la solución brindada por lo que se tuvo que crear otro producto mínimo viable orientado a la nueva solución.

e. BMC:

Se usa desde un inicio el lienzo de modelo de negocio; sin embargo, éste es actualizado con poca frecuencia.

Si bien su punto de inicio es la propuesta de valor, no se definió todos los puntos que abarcaba, dado que se puso énfasis en el servicio brindado y los beneficios que el usuario recibiría; dejando de lado la definición del problema o necesidad del usuario.

Con respecto al segmento de clientes, se define el arquetipo del cliente, entrevistando así a un total de 20 personas; realizando a su vez, validaciones de correlación entre las respuestas brindadas.

Por otra parte, entran en un mercado existente con aplicaciones similares, donde sus usuarios son a su vez sus clientes pagadores; aunque también cuentan con venta de licencias para empresas.

Definen y eligen los canales más accesibles, contando con canal web, móvil y Smart tv.

Por parte de la relación con los clientes se definen las estrategias de captación y fidelización mas no de incremento de clientes, encontrándose en la etapa de captación.

El modelo de fuente de ingresos que se utiliza es de cuota por suscripción con precio fijo sobre un mercado unilateral. Asimismo, dicha cuota sí ha sido validada y ha sufrido cambios en base a los resultados obtenidos.

Las asociaciones realizadas son del tipo alianzas estratégicas, para las cuales se realizan estrategias previas y medición de riesgos.

Se define como recursos claves a los recursos económicos, humanos y físicos, nombrando dentro de estos últimos la oficina y los equipos de cómputo. Asimismo, la empresa inicia con capital propio como recurso físico y cuenta con apoyo de mentores y asesores dentro de sus recursos humanos así como protección de marca y patente de desarrollo en sus recursos intelectuales.

Se tiene identificado desde un inicio los costos fijos y variables, así como las actividades principales.

f. Desarrollo Ágil:

La facturación y el posicionamiento son los elementos clave para identificar el crecimiento en la empresa.

Sus métricas principales son el motor de crecimiento, tasa de registro, activación, retención y valor de por vida por parte de los indicadores de desempeño accionables; y el número de clientes y total de ventas por parte de los indicadores de desempeño vanidosos.

Para la implementación de una nueva funcionalidad se opta tanto por requerimientos de usuarios como por decisión de directorio; validando dichas funcionalidades con métodos Split-testing como por recorrido de usuario.

Si bien en un inicio se utilizaba metodología kanban para el seguimiento y cumplimiento de tareas; se decidió cambiar a una metodología de cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

Ha sufrido los pivotes de tecnología y arquitectura de negocio.

g. Ecosistema

Se dice que si bien Perú no es importante dentro de la región latinoamericana, ya se está dando a mostrar debido a startups que han podido levantar rondas millonarias, así como inversionistas ángeles y pequeños fondos.

Por otra parte, el Perú ha mostrado un grado de madurez con respecto al año 2012

Dando así una calificación de 2 sobre una escala del 1 al 5.

Capítulo 4. Análisis de Resultados y Discusión

Los resultados son analizados según los criterios descritos, a continuación se presenta el detalle obtenido por la presente investigación:

4.1 Generalidades

- a) Si bien 4 casos de los 6 de los casos estudiados han nacido como startup teniendo como base una tesis de pregrado o postgrado; todos resaltan que el inicio de sus empresas se han dado por el deseo de la independencia y en algunos casos por observar la oportunidad en el mercado, como se muestra en la ilustración 6.



Ilustración 6 - Origen de Startups

- b) Todos los casos mencionan como punto clave la multidisciplinariedad de sus equipos, teniendo como roles más comunes los siguientes:
- CEO: gerente general
 - CTO: encargado de tecnología
 - COO: especialista en operaciones
 - Comercial: encargado de marketing y ventas

4.2 Lean Startup

- a) Todos los casos estudiados demuestran conocimiento sobre la existencia de la metodología Lean Startup definiéndola como un método de validación rápida para llegar al éxito o fracaso.
- b) Asimismo, cabe resaltar que si bien consideran una metodología útil e importante, creen que su aplicación no se puede dar en un 100% sino que debe ser implementada acorde a cada caso.
- c) Por otro lado, no se demuestra mucho conocimiento en otras metodologías para la gestión de emprendimientos en adición a Lean Startup.

4.3 Desarrollo de Clientes

- a) En su mayoría, se realiza la validación de ideas de manera física en la cual los fundadores estuvieron involucrados, resaltando así también el punto Genshi Gembutsu mencionado por Ries. Mostrado en la ilustración 7.



Ilustración 7 - Desarrollo de Clientes

- b) Por otro lado, en su mayoría, se definió el arquetipo de cliente al cual apuntaban así como se realizó una medición básica del universo al cual apuntaba.

- c) De las validaciones realizadas, la mayoría de casos realizaron cambios y mejoras en sus ideas; sin embargo cabe resaltar que 2 de los casos sufrieron cambios substanciales en sus propuestas.

4.4 MVP

- a) 4 de los casos realizaron su producto mínimo viable por iniciativa propia con la intención de validar su idea; sin embargo, 2 de los casos lo hicieron dado que era requisito de una postulación. Como se muestra en la ilustración 8.

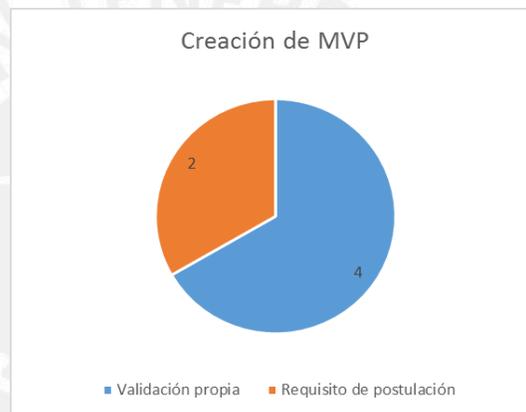


Ilustración 8 - Origen de MVP

- b) Asimismo, el tipo de MVP que crearon dichos equipos para la validación de su idea son prototipos funcionales.

4.5 BMC

- a) En la mayoría de los casos se menciona el uso del lienzo de modelo de negocios desde la etapa inicial con la finalidad de validar las ideas planteadas; sin embargo, al pasar del tiempo la frecuencia de uso disminuye y se da falta de modificación constante.
- b) Como elemento clave y punto de partida de los modelos de negocios identificados predomina la propuesta de valor; centrándose más en

especificar el servicio brindado y el beneficio que el usuario percibiría. Tal como se observa en la ilustración 9.

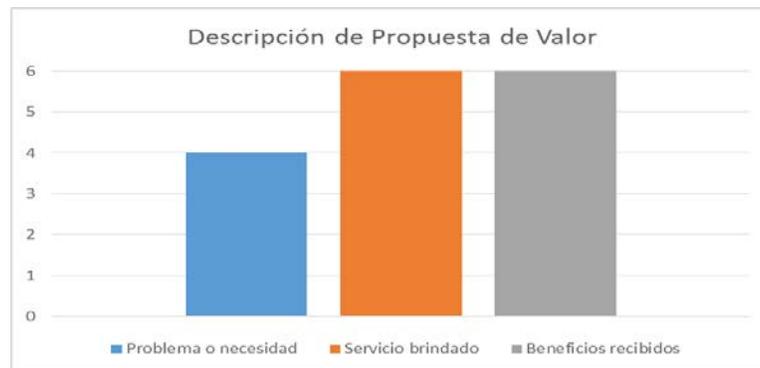


Ilustración 9 - Partes de la Propuesta de Valor

c) 4 de los casos entraron a un mercado existente, mientras solo se vieron 1 caso de mercado clon y 1 de nuevo mercado. Como se muestra en la ilustración 10.



Ilustración 10 - Mercados identificados

- d) La mayoría de los casos optó por un mercado multilateral donde los usuarios son diferentes a los clientes pagadores.
- e) Todos los casos declaran haber definido los canales posibles a usar, eligiendo acorde accesibilidad y rapidez, en su mayoría, los canales tipo web y móvil.

- f) En la totalidad de los casos se define la estrategia para la captación de clientes; sin embargo, solo 4 de 6 casos definen la estrategia de fidelización al igual que la estrategia de incremento de clientes. Como se muestra en la ilustración 11.

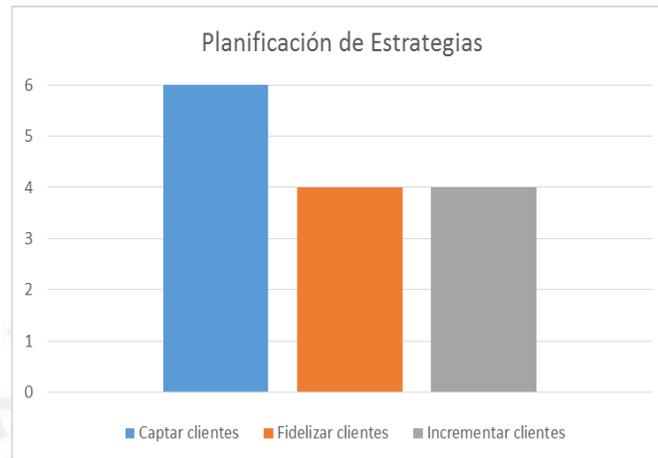


Ilustración 11 - Estrategias de Relación con los Clientes

- g) En la mayoría de los casos si se ha realizado validación del precio inicial fijado; sin embargo, no en todos se ha realizado modificaciones sobre dicho monto.
- h) Todos los casos cuentan con el apoyo de mentores y/o asesores como parte de los recursos intelectuales; ningún caso menciona o resalta el apoyo por parte de profesores e instructores.
- i) En todos los casos se han realizado asociaciones de algún tipo, predominando las alianzas estratégicas, dichas asociaciones fueron en base a estrategias definidas y realizando medición de riesgos, en su mayoría.

4.6 Desarrollo Ágil

- a) En su mayoría los casos asocian el crecimiento de la empresa al crecimiento y validación del número de clientes; mientras que productividad se asocia al cumplimiento de objetivos con menores tiempos y costos.
- b) Los startups entrevistados con un producto ya en operaciones sí demuestran conocimiento y aplicación de las pruebas split-testing como pruebas A/B; sin embargo, se observó poco conocimiento de dicha metodología de pruebas por parte de los startups que aún están en etapa de desarrollo.
- c) El número de clientes es el principal indicador de desempeño vanidoso; mientras que los indicadores de desempeño accionables que predominan son el motor de crecimiento y la tasa de registro.
- d) El 50% de los startups entrevistadas optan por desarrollar una nueva funcionalidad basados en decisiones de directorios sin consulta previa de usuarios; mientras el otro 50% sí opta por la validación previa. La validación de esta funcionalidad se realiza post-implementación en función al uso que los usuarios le brinden. Como se observa en la ilustración 12.

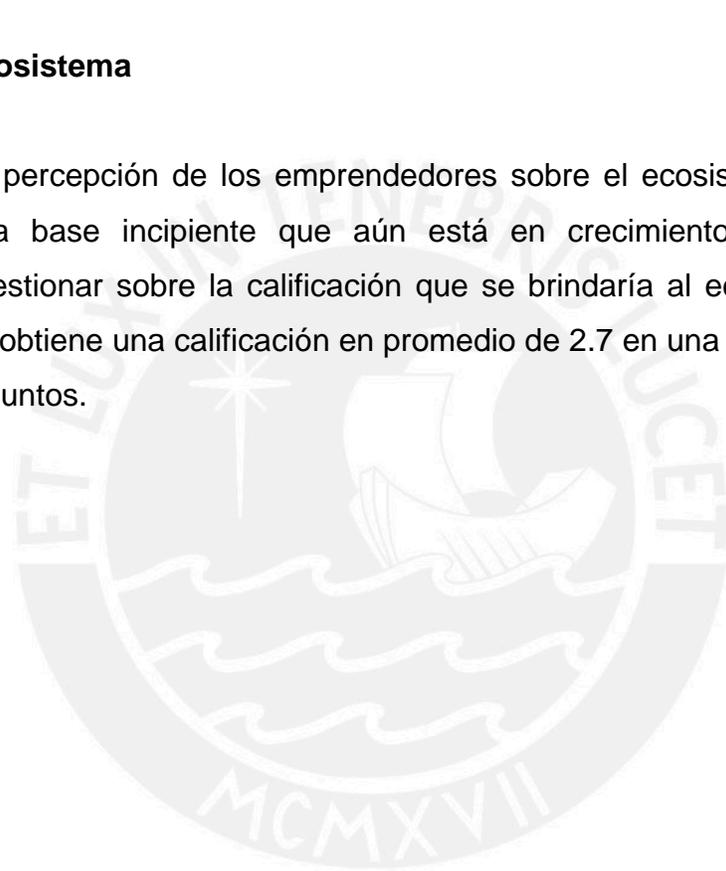


Ilustración 12 - Implementación de Nueva Funcionalidad

- e) La mayoría de casos no aplica metodología ágil para el seguimiento de tareas en cada etapa, se prefiere el uso de cumplimiento de metas y objetivos.
- f) La mayoría de casos ha sufrido pivotes de captura valor y arquitectura del negocio.

4.7 Ecosistema

- a) La percepción de los emprendedores sobre el ecosistema actual es de una base incipiente que aún está en crecimiento; sin embargo al cuestionar sobre la calificación que se brindaría al ecosistema peruano se obtiene una calificación en promedio de 2.7 en una escala de Likert de 5 puntos.



Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

En este documento, en la sección del marco teórico, se ha analizado y descrito las buenas prácticas recomendadas por Eric Ries y Steve Blank para la metodología Lean Startup; sin embargo como menciona Ries, ésta es una guía para el aprendizaje validado mas no es la clave que garantiza el 100% de éxito.

Asimismo, al ser una investigación exploratoria, ésta ha sido realizada mediante un método de muestro no probabilístico y aleatorio de 6 casos de estudio que cumplieron con una serie de criterios descritos; lo que implica que este sería un precedente y un inicio para una investigación mayor en la cual se pueda abarcar una cantidad mayor de casos de estudio con otra diversificación de criterios.

Teniendo en consideración lo dicho en los párrafos anteriores, se realiza una serie de conclusiones tomando como referencia la metodología en mención, las cuales se describen a continuación.

Se observó una gran voluntad por parte de los emprendedores entrevistados por apoyar el presente estudio y conocer más sobre los conceptos de Lean Startup, resaltando así que se identifican con dicho concepto.

Se puede definir el espíritu emprendedor peruano como una mezcla entre pasión, deseo y gusto por trabajar de manera independiente en un negocio propio, saliendo de la zona de confort, y realizando soluciones que resuelvan necesidades ajenas e inclusive propias.

El espíritu emprendedor, no es el único factor para iniciar un emprendimiento, según los resultados observados, éste debe ser acompañado por la visualización de una oportunidad en el mercado y en algunos casos con la propia experiencia de los fundadores.

Se observa un conocimiento sobre la definición del concepto Lean Startup; sin embargo a medida de que se dio la entrevista, se observaba desconocimiento de otros conceptos asociados a las buenas prácticas descritas por Ries y Blank.

Cabe resaltar también que si bien no se conocían algunos conceptos, en la mayoría de casos si realizan las buenas prácticas pero de manera inconsciente, por lo que llegamos a la conclusión de que existe una necesidad de inculcar estos conceptos.

Si bien los startups suelen tener un enfoque global, las startups entrevistadas, con entre 2 y 6 años, recién están posicionándose en el mercado peruano y en algunos casos ingresando a mercados latinoamericanos.

Las buenas prácticas de Lean Startup son bien vistas por los emprendedores entrevistados; sin embargo existe una tendencia a dejarlas de lado a medida que el emprendimiento va creciendo; teniendo como principal ejemplo el uso del lienzo de modelo de negocio.

Si bien varios de los startups encuestados surgieron como una idea de tesis, no se mencionan profesores o instructores como recursos intelectuales; lo cual da a resaltar que se desvincula el emprendimiento con su origen académico.

Por otro lado se llega a la conclusión que el desuso de herramientas se debe a la necesidad de agilizar los procesos y a que consideran al espíritu emprendedor como factor primordial para el éxito, mientras definen que el uso de una metodología de gestión es necesaria como apoyo a corto plazo.

Si bien se cuentan con asesores y mentores, éstos no realizan seguimientos de las metodologías implementadas por los emprendimientos, por lo que se observa la necesidad de tener un tercero que pueda realizar seguimiento y asesoramiento en este punto.

5.2 Recomendaciones

Basado en las conclusiones mencionadas en el punto anterior, se presenta una serie de recomendaciones que podrían apoyar a la mejora y crecimiento del ecosistema startup, se mencionan a continuación:

El ministerio de la producción, debería potenciar su programa Startup Perú, trabajando más en la enseñanza de conceptos y metodologías; dado que se ve una clara priorización y énfasis en el financiamiento sobre conocimiento.

Se observa una oportunidad de negocio para la creación de consultoras que brinden apoyo y guía en temas de emprendimiento; dicha consultoras no necesitarían estar ligadas en un 100% con las incubadoras o programas de financiamiento existentes, pues los emprendedores ya tienen desligados la enseñanza de estos temas sobre las instituciones existentes.

Se debe crear y potenciar una red de emprendimiento, donde se pueda interconectar de fácil manera a las startups existentes y dónde éstas puedan compartir sus experiencias dentro de un sistema de gestión de conocimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BAOLIANG, Hu

2014 Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. European Management Journal 32(2014), pag 587-595.

BANDEN-FULLER, C., DEMIL, B., LECOQ, X., MACMILLAN, I.

2010 Special issue "Business Models". Long Range Planning 43, pag 143-145.

BLANK, Steve

2010 Steve Blank. Consulta: 20 de Noviembre del 2014.
<<http://steveblank.com/>>

BLANK, Steve

2014 Crea tu startup con Steve Blank. Consulta: 05 de Enero del 2016.
<<http://unimooc.com/course/curso-crea-tu-startup-steve-blank/>>

BOONS, Frank & LUDEKE-FREUND, Florian

2013 Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and step towards a research agenda. Journal of Cleaner Production 45(2013), pag 9-19.

CASADESUS-MASANELL, R., RICART, J.E.

2010 From strategy to business models and ontotatics. Long Range Planning 43, pag 195-215.

CHWOLKA, Anne & RAITH, Matthias

2012 The value of business planning before start-up – A decision-theoretical perspective. Journal of Business Venturing 27(2012) pag 385-399.

CRECENEGOCIOS

2015 Estructura y modelo de un plan de negocios. Consulta: 15 de Marzo del 2016. <<http://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios/>>

DEAN, Burton

1986 The project-management approach in the “systematic management” of innovative start-up firms. Journal of business venturing 1, pag 149-160.

DOGANOVA, L., EYQUEM-RENAULD, M.

2009 What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. Research policy 38, pag 1559-1570.

DOSI, G., NELSON, R.R., WINTER, S.G.

2000 The nature of dynamics organizational capabilities. Oxford University Press, Oxford UK.

DWIANTO, Michael & DHEWANTO Wawan

2014 Barries in implementing the Lean Startup Methodology in Indonesia – Case study of B2b startup. Procedia – Social and Behavioral Sciences 169(2015) pag 23-30.

GÓMEZ, Julián

2014 Todo lo que Debes Saber para Iniciar en el Método Lean Startup. Consulta: 11 de Noviembre del 2014. <<http://www.laboratorioti.com/2014/02/19/todo-lo-que-debes-saber-para-iniciar-en-el-metodo-lean-startup-y-ii/>>

GRUBER, M., MACMILLAN, I.C., THOMPSON, J.D.

2008 Look before you leap: market opportunity identification in emerging technology firms. Management Science 54, pag 1652-1655.

HERNÁNDEZ, Roberto

2010 Metodología de la Investigación. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., México, 2010.

HERNÁNDEZ, Verónica

2014 Lean Startup para IWHAPP. Consulta: 11 de Noviembre del 2014.
<<https://prezi.com/5bzwdzeisog-/lean-startup-para-iwhapp/>>

INNOVATION FACTORY INSTITUTE

2014 Lean Startup-Business Canvas-Design Thinking-Customer Development. Consulta: 20 de Noviembre del 2014.
<<http://uadedigital.wordpress.com/mw-clases/clase-5-metodos/>>

JHONSON, M.W.

2010 Seizing the white space. In: Business model innovation for growth and renewal. Harvard Business School Press, Boston, MA.

LAMBERT, Susan & DAVIDSON, Robyn

2003 Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. European Management Journal 31(2013), pag 668-681.

LANGE, J.E., MOLLOV, A., PEARLMUTTER, M. SINGH, S., BYGRAVE, W.D.

2007 Pre-startup formal business plans and post-startup performance: a study of 116 new ventures. Venture Capital 9, 237-256.

LEADER SUMMARIES

2012 Resumen del libro: El método Lean Startup. Consulta: 11 de
 Noviembre del 2014. <[http://www.leadersummaries.com/ver-
resumen/el-metodo-lean-startup](http://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-metodo-lean-startup)>

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

2015 Startup Perú. Consulta: 03 de Abril del 2016. <<http://www.startup.pe>>

OSTERWALDER, A.

2004 The business model ontology. In: A proposition in a design science
 approach. Université de Lausanne, Lausanne.

PARADKAR, Amit & KNIGHT, John & HANSEN, Paul

2015 Innovation in start-ups: ideas filling the void or ideas devoid of
 resources and capabilities? Technovation 41-42 (2015), pag 1-10.

PATELI, A.G., GIAGLIS, G.M.

2005 Technology innovation-induced business model change: a
 contingency approach. Journal of Organizational Change
 Management 18, pag 167-183.

RIES, Eric

2010 The Lean Startup. Consulta: 20 de Noviembre del 2014.
 <<http://theleanstartup.com/>>

RIES, Eric

2011 El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando
 la innovación continua. Crown Business, Nueva York, 2011

SAEBI, Tina & FOSS, Nicolai

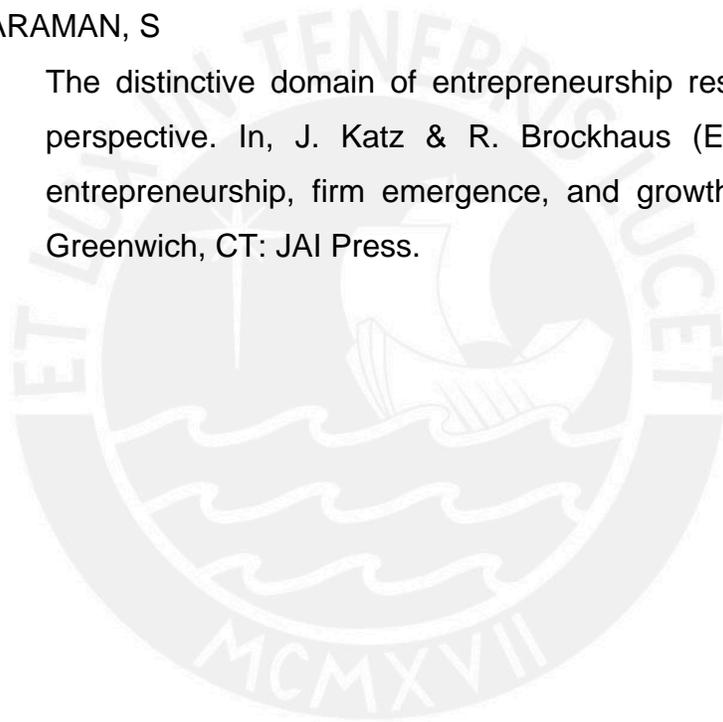
2015 Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal* 33(2015), pag 201-213.

SHANE & VENKATARAMAN

2000 The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* Vol. 25(2000), pag 217-226.

VENKATARAMAN, S

1997 The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In, J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, vol. 3: 119-138. Greenwich, CT: JAI Press.



ANEXOS

1. Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.
2. Bases Convocatoria Startup Perú para Emprendedores Innovadores.
3. Bases Convocatoria Startup Perú para Emprendimientos Dinámicos.



A large, faint watermark of the university's logo is centered in the background of the page.

**Metodología “Lean Startup” en empresas peruanas.
Estudio de casos.
Entrevistas a emprendimientos peruanos.**

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

Histórico de revisiones

Fecha	Versión	Descripción	Autor
04/03/2016	1.0	Creación del documento.	Ever Mitta Flores
08/04/2016	2.0	Actualización por adición de preguntas.	Ever Mitta Flores



Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

Índice de Contenido

- 1. **INTRODUCCIÓN** 5
 - 1.1 PROPÓSITO.....5
 - 1.2 ALCANCE.....5
- 2. **CASO DE ESTUDIO 1**..... 6
- 3. **CASO DE ESTUDIO 2**.....10
- 4. **CASO DE ESTUDIO 3**.....14
- 5. **CASO DE ESTUDIO 4**.....18
- 6. **CASO DE ESTUDIO 5**.....22
- 7. **CASO DE ESTUDIO 6**.....26



Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

Índice de Tablas

TABLA 1 - ENCUESTA DEL CASO 1	9
TABLA 2 - ENCUESTA DEL CASO 2	13
TABLA 3 - ENCUESTA DEL CASO 3	17
TABLA 4 - ENCUESTA DEL CASO 4	21
TABLA 5 - ENCUESTA DEL CASO 5	25
TABLA 6 - ENCUESTA DEL CASO 6	29



Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.

1. Introducción

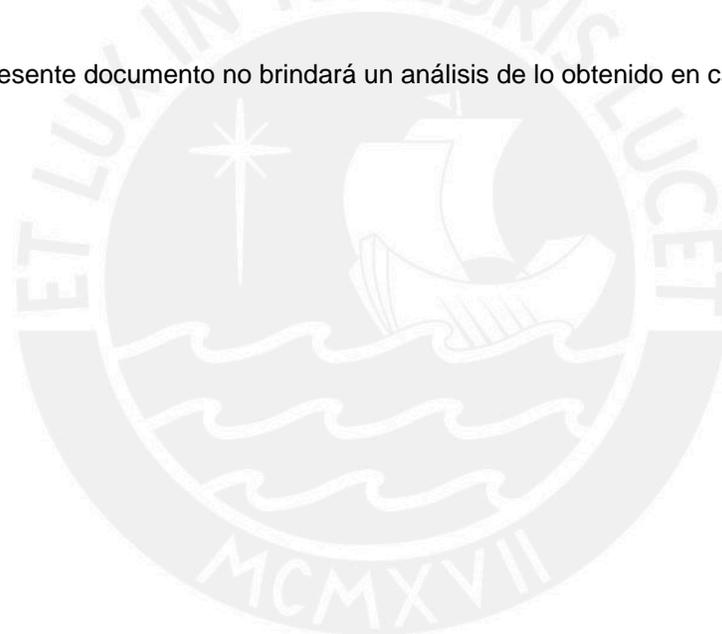
1.1 Propósito

El presente documento tiene como propósito mostrar las entrevistas realizadas a los diferentes casos tomados para el presente proyecto.

1.2 Alcance

Este documento contará con las preguntas realizadas a cada uno de los casos de estudio, así como las respuestas brindadas por ellos.

El presente documento no brindará un análisis de lo obtenido en cada entrevista.



Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

2. Caso de Estudio 1

N	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué servicio ofrece tu empresa?	Brindar servicios de psicología online a través de una red de psicólogos.
2	¿Cómo se origina la idea? (Indicar fecha)	Nace de un proyecto de tesis y de la visualización de la oportunidad en el mercado actual por el bajo nivel de atención y rating(estigmas), 2014.
3	¿Qué te motivo a iniciar este emprendimiento?	Mejorar la necesidad propia, ver la oportunidad en el mercado.
4	¿Qué roles conforman tu equipo?	CEO, psicólogo, operaciones(enfermero),tecnología, marketing, finanzas.
5	¿Qué premios has obtenido hasta ahora? (Indicar fecha)	Startup Perú(2014).
6	¿Qué cualidades tiene tu equipo para desarrollar este producto?	Equipo multidisciplinario.
7	¿Crees que para realizar un emprendimiento necesitas realizar tareas de gestión o simplemente "solo hacerlo"?	Un mix de ambos.
8	¿Te gusta el modelo de gestión de alguna empresa nacional o extranjera y crees que es aplicable a tu caso?	Easy taxi, se ha utilizado el mismo canal.
9	¿Sabes que es Lean Startup, cómo lo definirías?	Herramienta para poder definir tu modelo de negocio final basado en la práctica, saliendo al mercado con algo mínimo pero que tenga la idea e ir pivoteando.
10	¿Crees que Lean Startup es el mejor modelo a seguir?	Es un buen modelo pero se debe acompañar del modelo de gestión tradicional.
11	¿Cuál otro modelo o metodología conoces y recomendarías?	Ninguno.
12	¿Cómo supieron que era el momento y el lugar adecuado para que su startup funcionara?	Sabían que el tema de la psicología en Perú no estaba tan desarrollado.
13	¿En un inicio se plantearon supuestos sobre el tipo de usuarios que accederían a sus productos/servicios?	Sí, por edades y factores socioeconómicos.
14	¿Crearon supuestos de los problemas o necesidades que su startup resolvía?	Sí.
15	¿Salieron ustedes, como fundadores, a validar sus hipótesis o usaron algún otro tipo de medio(web o consultora externa)?	Sí, se validó de manera presencial y virtual.
16	¿Al entrevistar a sus clientes, tuvieron la necesidad de realizar cambios en su idea original?	Sí, para realizar mejoras.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

17	¿Cómo te diste cuenta que tu solución tiene una demanda lo suficiente grande para hacerla una startup? ¿Mediste el universo de tus clientes y tus clientes potenciales?	Mediante estudios ya realizados por terceros.
18	¿Por qué decidiste crear tu primer PMV?	Iniciativa propia.
19	¿De qué tipo fue y porqué elegiste hacerlo así? ¿Diapositivas/Video/Web/Móvil?	Prototipo web.
20	¿Cómo lo usaste?	Para comprobar acogida.
21	¿Has usado el Business Model Canvas(BMC)? ¿En qué momento de tu startup tuviste que implementarlo y por qué?	Sí, al inicio dado que te ayuda a mapear todas las aristas del negocio.
22	De las 9 partes del BMC ¿Con cuál bloque comenzaste a esquematizar tu modelo y por qué?	Propuesta de valor.
23	De todos los elementos de tu BMC, ¿cuál crees que es el elemento clave para startup?	Propuesta de valor.
24	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el problema o la necesidad del usuario?	No.
25	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el servicio que brindas?	Sí.
26	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste los beneficios que el recibiría?	Sí.
27	¿En qué se centró más tu propuesta de valor: problema, servicio brindado o beneficios?	Servicio brindado y beneficios.
28	¿Definiste el arquetipo del cliente al cual apuntabas?	Sí.
29	¿Cómo divides, segmentas, a tus clientes? ¿Dentro de tus clientes, separaste a tus usuarios de tus pagadores?	Clientes pagadores y usuarios.
30	¿Cuál fue la cantidad de usuarios encuestados?	350 personas.
31	¿Realizaste alguna validación de correlación entre las respuestas que te daban?	No.
32	¿Cómo era el mercado al cual decidiste entrar? ¿Mercado existente, mercado resegmentado, mercado clon, nuevo mercado?	Nuevo mercado.
33	¿Definiste los tipos de canales que usarías?	Sí.
34	¿En un inicio, definiste todos los canales posibles o solo los más accesibles?	Sí, eligiendo los más accesibles.
35	¿Qué tipo de canales usas actualmente?	Web.
36	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de captar clientes?	Sí.
37	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de fidelizar clientes?	Sí.
38	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de incrementar clientes?	Sí.
39	¿Actualmente en que etapa te encuentras: captar, fidelizar o incrementar clientes?	Captar.
40	¿Qué tipo de fuente de ingresos maneja tu	Cuota por intermediación.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

	empresa?	
41	¿Qué tipo de fijación de precio utiliza tu empresa "fijo" o "dinámico"?	Fijo.
42	¿El mercado que manejas es unilateral o multilateral?	Multilateral.
43	¿Has corroborado el precio inicial fijado con el usuario? ¿Ha sufrido cambios?	No, al momento no se ha validado el % de comisión a ser cobrado al psicólogo en campo; sin embargo, a través de las encuestas se ha podido observar que estos profesionales preferirían una comisión menor a la que le cobran actualmente las clínicas u otros centros de salud (30% aproximadamente).
44	¿Has realizado alguna asociación?	Sí.
45	¿Qué tipo de asociaciones posees?	Proveedores clave.
46	¿Al identificar asociaciones potenciales, realizas estrategias para poder conseguir dichas asociaciones?	Sí, mostrando los beneficios de dichas asociaciones a la otra parte.
47	¿Has medido los riesgos de realizar una asociación?	Sí, considerando la demora en la toma de decisiones.
48	¿Qué tipo de recursos identificaste?	Ninguno.
49	¿Qué recursos físicos definistes?	Ninguno.
50	¿Qué tipo de recurso económico usaste al empezar?	Financiamiento StartUp Perú, aportes independientes del equipo.
51	¿A parte de los empleados calificados de tu empresa, cuentas con el apoyo de profesores, instructores, mentores o asesores?	Asesores.
52	¿Utilizas algún tipo de protección intelectual?	No.
53	¿Identificaste los costes fijos y variables?	Sí.
54	¿Identificaste las actividades más caras?	Sí, Planilla / Servicio de terceros (asesorías, serv. Generales, serv. Contables)
55	¿Qué significa crecimiento para ti?	Crecimiento de clientes.
56	¿Qué indicadores de desempeño vanidosos mide?	Número de clientes.
57	¿Qué indicadores de desempeño accionables mide?	Activación, retención.
58	¿Cómo analizas el comportamiento de tu usuario dentro de la aplicación? ¿Has usado pruebas de Split testing, como pruebas A/B?	Solo se han realizado validación de horarios, mas no de funcionalidad. No se han realizado pruebas A/B aún.
59	¿Al momento de implementar una nueva funcionalidad para tu aplicación, cómo eliges cuál implementar?	Directorio y encuestas previas a usuarios.
60	¿En base a que puedes afirmar que una funcionalidad es exitosa?	Validación post-implementación.
61	¿Cómo realizas el seguimiento del cumplimiento de tareas en cada etapa o fase? ¿Usas la metodología kanban?	Cronograma, cumplimiento de objetivos.
62	¿A qué denominas productividad en tu empresa y cómo la mides?	Aumento de ventas y clientes, reducción de gastos y costos.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

63	¿Qué tipo de pivotes has tenido en tu empresa?	Pivote de alejamiento.
64	¿Cuál es tu opinión sobre el ecosistema startup en el Perú?	Es una buena oportunidad para muchos emprendedores en volver realidad la idea de negocio que quieren poner en marcha, sobretodo cuando aún no cuentan con el capital suficiente pero saben que tendrá un potencial crecimiento en el futuro. Además, es rescatable que StartUp Perú se enfoque en aquellos proyectos que estén relacionados a temas de salud o medio ambientales. Sin embargo, creo que el papel de las incubadoras no sólo se debería basar en un papel de apoyo administrativo y/o fiscalizador, sino también en una asesoría a nivel estratégico.
65	¿Qué calificación le brindarías del 1 al 5 al ecosistema startup en Perú?	3

Tabla 1 - Encuesta del caso 1



Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

3. Caso de Estudio 2

N	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué servicio ofrece tu empresa?	Descubrir los eventos que la ciudad ofrece, siendo además una herramienta para organizadores de eventos.
2	¿Cómo se origina la idea? (Indicar fecha)	Experiencia propia y tema de tesis, 2012.
3	¿Qué te motivo a iniciar este emprendimiento?	Experiencia y gusto en trabajar de manera independiente, ver la oportunidad en el mercado.
4	¿Qué roles conforman tu equipo?	CEO, COO, tecnología, ventas, community manager, administracion.
5	¿Qué premios has obtenido hasta ahora? (Indicar fecha)	Wayra(2013), Startup Perú(2014), Creative Business Cup(2014), Utec Ventures(2015).
6	¿Qué cualidades tiene tu equipo para desarrollar este producto?	Compromiso 100%, expertis en las áreas involucradas, equipo multidisciplinario.
7	¿Crees que para realizar un emprendimiento necesitas realizar tareas de gestión o simplemente "solo hacerlo"?	Simplemente hacerlo y luego mejorar en procesos, así como gestión por el manejo de dinero.
8	¿Te gusta el modelo de gestión de alguna empresa nacional o extranjera y crees que es aplicable a tu caso?	Wayplan, empresas exteriores.
9	¿Sabes que es Lean Startup, cómo lo definirías?	Método para hacer las cosas y para que la gente pueda resolver un problema.
10	¿Crees que Lean Startup es el mejor modelo a seguir?	No necesariamente, depende la aplicación que se le de.
11	¿Cuál otro modelo o metodología conoces y recomendarías?	Shock Innovation, Design Thinking.
12	¿Cómo supieron que era el momento y el lugar adecuado para que su startup funcionara?	No lo sabían.
13	¿En un inicio se plantearon supuestos sobre el tipo de usuarios que accederían a sus productos/servicios?	Sí, personas que recién vienen a la ciudad a vivir, variando a gente de la ciudad.
14	¿Crearon supuestos de los problemas o necesidades que su startup resolvía?	Sí, necesidades requeridas también por los miembros del equipo.
15	¿Salieron ustedes, como fundadores, a validar sus hipótesis o usaron algún otro tipo de medio(web o consultora externa)?	Sí validación realizada por los fundadores.
16	¿Al entrevistar a sus clientes, tuvieron la necesidad de realizar cambios en su idea original?	Sí, cambio la idea completa.
17	¿Cómo te diste cuenta que tu solución tiene una demanda lo suficiente grande para hacerla una startup? ¿Mediste el universo de tus clientes y tus clientes potenciales?	Aún no se tiene la certeza, pero sí se realizó estudios de mercado.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

18	¿Por qué decidiste crear tu primer PMV?	Para realizar una postulación.
19	¿De qué tipo fue y porqué elegiste hacerlo así? ¿Diapositivas/Video/Web/Móvil?	Prototipo web.
20	¿Cómo lo usaste?	Para validar la idea.
21	¿Has usado el Business Model Canvas(BMC)? ¿En qué momento de tu startup tuviste que implementarlo y por qué?	Sí, desde un inicio.
22	De las 9 partes del BMC ¿Con cuál bloque comenzaste a esquematizar tu modelo y por qué?	Propuesta de valor.
23	De todos los elementos de tu BMC, ¿cuál crees que es el elemento clave para startup?	Propuesta de valor.
24	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el problema o la necesidad del usuario?	Sí.
25	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el servicio que brindas?	Sí.
26	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste los beneficios que el recibiría?	Sí.
27	¿En qué se centró más tu propuesta de valor: problema, servicio brindado o beneficios?	El problema y beneficios.
28	¿Definiste el arquetipo del cliente al cual apuntabas?	Sí.
29	¿Cómo divides, segmentas, a tus clientes? ¿Dentro de tus clientes, separaste a tus usuarios de tus pagadores?	Clientes pagadores y usuarios.
30	¿Cuál fue la cantidad de usuarios encuestados?	Fue incremental 20 personas, 40 personas y luego 500 personas.
31	¿Realizaste alguna validación de correlación entre las respuestas que te daban?	No.
32	¿Cómo era el mercado al cual decidiste entrar? ¿Mercado existente, mercado resegmentado, mercado clon, nuevo mercado?	Mercado existente, con soluciones tradicionales.
33	¿Definiste los tipos de canales que usarías?	Sí.
34	¿En un inicio, definiste todos los canales posibles o solo los más accesibles?	Sí, eligiendo lo más barato y rápido.
35	¿Qué tipo de canales usas actualmente?	Web y móvil.
36	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de captar clientes?	Sí.
37	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de fidelizar clientes?	No en un inicio.
38	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de incrementar clientes?	Sí.
39	¿Actualmente en que etapa te encuentras: captar, fidelizar o incrementar clientes?	Incrementar.
40	¿Qué tipo de fuente de ingresos maneja tu empresa?	Cuota por intermediación.
41	¿Qué tipo de fijación de precio utiliza tu empresa "fijo" o "dinámico"?	Fijo.
42	¿El mercado que manejas es unilateral o multilateral?	Multilateral.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

43	¿Has corroborado el precio inicial fijado con el usuario? ¿Ha sufrido cambios?	Se ha validado y no ha sufrido cambio.
44	¿Has realizado alguna asociación?	Sí.
45	¿Qué tipo de asociaciones posees?	Alianzas estratégicas.
46	¿Al identificar asociaciones potenciales, realizas estrategias para poder conseguir dichas asociaciones?	Sí.
47	¿Has medido los riesgos de realizar una asociación?	No siempre.
48	¿Qué tipo de recursos identificaste?	Económicos y humanos.
49	¿Qué recursos físicos definistes?	Oficina, equipos brindados por aceleradoras.
50	¿Qué tipo de recurso económico usaste al empezar?	En un inicio ninguno, luego capital semilla.
51	¿A parte de los empleados calificados de tu empresa, cuentas con el apoyo de profesores, instructores, mentores o asesores?	Mentores y asesores.
52	¿Utilizas algún tipo de protección intelectual?	Marca.
53	¿Identificaste los costes fijos y variables?	En un inicio no.
54	¿Identificaste las actividades más caras?	No.
55	¿Qué significa crecimiento para ti?	Tracción de usuarios.
56	¿Qué indicadores de desempeño vanidosos mide?	Total de ventas.
57	¿Qué indicadores de desempeño accionables mide?	Tasa de registro.
58	¿Cómo analizas el comportamiento de tu usuario dentro de la aplicación? ¿Has usado pruebas de Split testing, como pruebas A/B?	Uso de pruebas A/B, mapas de calor, focus group, benchmark.
59	¿Al momento de implementar una nueva funcionalidad para tu aplicación, cómo eliges cuál implementar?	Implementar y probar.
60	¿En base a que puedes afirmar que una funcionalidad es exitosa?	Uso que brindan los usuarios.
61	¿Cómo realizas el seguimiento del cumplimiento de tareas en cada etapa o fase? ¿Usas la metodología kanban?	Sí, se usa kanban con apoyo de un software llamado Trello.
62	¿A qué denominas productividad en tu empresa y cómo la mides?	Aprovechamiento de hora y se haga bien en el mejor tiempo.
63	¿Qué tipo de pivotes has tenido en tu empresa?	Pivote de arquitectura del negocio, pivote de captura de valor.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

64	¿Cuál es tu opinión sobre el ecosistema startup en el Perú?	Va creciendo pero aún falta mejorar.
65	¿Qué calificación le brindarías del 1 al 5 al ecosistema startup en Perú?	3

Tabla 2 - Encuesta del caso 2



Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

4. Caso de Estudio 3

N	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué servicio ofrece tu empresa?	Ofrecer servicio gratuito de comparación de productos(banca, seguros y telecomunicaciones) para los usuarios, de modo que puedan elegir.
2	¿Cómo se origina la idea? (Indicar fecha)	La idea funcionaba en otros países(inglaterra) y se decidió implementarla en Perú, 2010.
3	¿Qué te motivo a iniciar este emprendimiento?	Deseo de abrir un negocio y ver la necesidad latente en el mercado.
4	¿Qué roles conforman tu equipo?	CEO, comercial, marketing, tecnología, gerente de negocios, administración.
5	¿Qué premios has obtenido hasta ahora? (Indicar fecha)	Creatividad Empresarial(2012), Startup Chile(2013), Colombia Startup(2014), Startup Perú(2015).
6	¿Qué cualidades tiene tu equipo para desarrollar este producto?	Equipo multidisciplinario.
7	¿Crees que para realizar un emprendimiento necesitas realizar tareas de gestión o simplemente "solo hacerlo"?	Se necesita un plan, pero éste tiene que cambiar constantemente.
8	¿Te gusta el modelo de gestión de alguna empresa nacional o extranjera y crees que es aplicable a tu caso?	Moneysupermarket, inglesa.
9	¿Sabes que es Lean Startup, cómo lo definirías?	Comenzar con lo mínimo posible para tener un producto rápidamente en el mercado.
10	¿Crees que Lean Startup es el mejor modelo a seguir?	Al inicio, con pocos recursos, es un buen modelo.
11	¿Cuál otro modelo o metodología conoces y recomendarías?	Bootstrapping , estudio de mercado y cualidades.
12	¿Cómo supieron que era el momento y el lugar adecuado para que su startup funcionara?	Por medio del MVP.
13	¿En un inicio se plantearon supuestos sobre el tipo de usuarios que accederían a sus productos/servicios?	No, público en general.
14	¿Crearon supuestos de los problemas o necesidades que su startup resolvía?	Sí.
15	¿Salieron ustedes, como fundadores, a validar sus hipótesis o usaron algún otro tipo de medio(web o consultora externa)?	No, la validación se realizó por una web.
16	¿Al entrevistar a sus clientes, tuvieron la necesidad de realizar cambios en su idea original?	Sí, se realizaron mejoras a la idea.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

17	¿Cómo te diste cuenta que tu solución tiene una demanda lo suficiente grande para hacerla una startup? ¿Mediste el universo de tus clientes y tus clientes potenciales?	No se realizó medición.
18	¿Por qué decidiste crear tu primer PMV?	Iniciativa propia.
19	¿De qué tipo fue y por qué elegiste hacerlo así? ¿Diapositivas/Video/Web/Móvil?	Prototipo web.
20	¿Cómo lo usaste?	Para validar la idea.
21	¿Has usado el Business Model Canvas(BMC)? ¿En qué momento de tu startup tuviste que implementarlo y por qué?	Al inicio no se usaba, luego sí se decidió usarlo.
22	De las 9 partes del BMC ¿Con cuál bloque comenzaste a esquematizar tu modelo y por qué?	Segmento de clientes.
23	De todos los elementos de tu BMC, ¿cuál crees que es el elemento clave para startup?	Propuesta de valor.
24	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el problema o la necesidad del usuario?	Sí.
25	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el servicio que brindas?	Sí.
26	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste los beneficios que el recibiría?	Sí.
27	¿En qué se centró más tu propuesta de valor: problema, servicio brindado o beneficios?	Beneficios.
28	¿Definiste el arquetipo del cliente al cual apuntabas?	No.
29	¿Cómo divides, segmentas, a tus clientes? ¿Dentro de tus clientes, separaste a tus usuarios de tus pagadores?	Clientes pagadores y usuarios.
30	¿Cuál fue la cantidad de usuarios encuestados?	200 personas.
31	¿Realizaste alguna validación de correlación entre las respuestas que te daban?	No.
32	¿Cómo era el mercado al cual decidiste entrar? ¿Mercado existente, mercado resegmentado, mercado clon, nuevo mercado?	Mercado clon.
33	¿Definiste los tipos de canales que usarías?	Sí.
34	¿En un inicio, definiste todos los canales posibles o solo los más accesibles?	Sí, priorizando algunos.
35	¿Qué tipo de canales usas actualmente?	Web, móvil, físico y telefónico.
36	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de captar clientes?	Sí.
37	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de fidelizar clientes?	Sí.
38	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de incrementar clientes?	No a profundidad.
39	¿Actualmente en que etapa te encuentras: captar, fidelizar o incrementar clientes?	Fidelizar.
40	¿Qué tipo de fuente de ingresos maneja tu empresa?	Publicidad.
41	¿Qué tipo de fijación de precio utiliza tu empresa "fijo" o "dinámico"?	Fijo.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

42	¿El mercado que manejas es unilateral o multilateral?	Multilateral.
43	¿Has corroborado el precio inicial fijado con el usuario? ¿Ha sufrido cambios?	Sí, sufriendo cambios.
44	¿Has realizado alguna asociación?	Sí.
45	¿Qué tipo de asociaciones posees?	Alianzas estratégicas y coopetición.
46	¿Al identificar asociaciones potenciales, realizas estrategias para poder conseguir dichas asociaciones?	Sí.
47	¿Has medido los riesgos de realizar una asociación?	Sí, considerando el compromiso por la otra parte.
48	¿Qué tipo de recursos identificaste?	Intelectual, económicos y humanos.
49	¿Qué recursos físicos definistes?	Ninguno.
50	¿Qué tipo de recurso económico usaste al empezar?	Capital propio.
51	¿A parte de los empleados calificados de tu empresa, cuentas con el apoyo de profesores, instructores, mentores o asesores?	Asesores.
52	¿Utilizas algún tipo de protección intelectual?	Marca.
53	¿Identificaste los costes fijos y variables?	Sí.
54	¿Identificaste las actividades más caras?	Sí.
55	¿Qué significa crecimiento para ti?	Ingresos, número de clientes, contratos, precios, volumen.
56	¿Qué indicadores de desempeño vanidosos mide?	Número de clientes, total de ventas.
57	¿Qué indicadores de desempeño accionables mide?	Motor de crecimiento, conversión, retención y valor de por vida.
58	¿Cómo analizas el comportamiento de tu usuario dentro de la aplicación? ¿Has usado pruebas de Split testing, como pruebas A/B?	Sí se ha usado pruebas A/B así como customer analytics, comportamiento de usuario.
59	¿Al momento de implementar una nueva funcionalidad para tu aplicación, cómo eliges cuál implementar?	Directorio.
60	¿En base a que puedes afirmar que una funcionalidad es exitosa?	Incremento en los parámetros, conversión.
61	¿Cómo realizas el seguimiento del cumplimiento de tareas en cada etapa o fase? ¿Usas la metodología kanban?	Cumplimiento de tareas, objetivo y metas.
62	¿A qué denominas productividad en tu empresa y cómo la mides?	Conseguir mayores resultados en función de los recursos.
63	¿Qué tipo de pivotes has tenido en tu empresa?	Pivote de captura de valor.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

64	¿Cuál es tu opinión sobre el ecosistema startup en el Perú?	Insipiente, pasos iniciales de tener un real ecosistema. Mejor que hace 4 años, brindando levantamiento de capital y financiamiento.
65	¿Qué calificación le brindarías del 1 al 5 al ecosistema startup en Perú?	3

Tabla 3 - Encuesta del caso 3



Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

5. Caso de Estudio 4

N	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué servicio ofrece tu empresa?	Brinda una plataforma que concentra generadores de carga y transportistas a nivel nacional para dinamizar las operaciones de logística en el Perú.
2	¿Cómo se origina la idea? (Indicar fecha)	Experiencia en el sector, vivir el problema, 2013.
3	¿Qué te motivo a iniciar este emprendimiento?	Salir del estado de confort, querer hacer algo para ayudar a otros.
4	¿Qué roles conforman tu equipo?	CEO, CTO, Administración y Marketing.
5	¿Qué premios has obtenido hasta ahora? (Indicar fecha)	Wayra(2013), The Next Web(2013), Emerging America 2014, Startup Perú(2015).
6	¿Qué cualidades tiene tu equipo para desarrollar este producto?	Equipo multidisciplinario y dedicación.
7	¿Crees que para realizar un emprendimiento necesitas realizar tareas de gestión o simplemente "solo hacerlo"?	Hacer las cosas acompañado de gestión.
8	¿Te gusta el modelo de gestión de alguna empresa nacional o extranjera y crees que es aplicable a tu caso?	Ninguno.
9	¿Sabes que es Lean Startup, cómo lo definirías?	Lineamiento para generar de manera rápida el mvp y validar hipótesis.
10	¿Crees que Lean Startup es el mejor modelo a seguir?	Sí.
11	¿Cuál otro modelo o metodología conoces y recomendarías?	Scrum.
12	¿Cómo supieron que era el momento y el lugar adecuado para que su startup funcionara?	Por medio de una validación de información.
13	¿En un inicio se plantearon supuestos sobre el tipo de usuarios que accederían a sus productos/servicios?	Sí.
14	¿Crearon supuestos de los problemas o necesidades que su startup resolvía?	Sí.
15	¿Salieron ustedes, como fundadores, a validar sus hipótesis o usaron algún otro tipo de medio(web o consultora externa)?	Sí, validación en campo.
16	¿Al entrevistar a sus clientes, tuvieron la necesidad de realizar cambios en su idea original?	Sí, se realizaron mejoras a la idea.
17	¿Cómo te diste cuenta que tu solución tiene una demanda lo suficiente grande para hacerla una startup? ¿Mediste el universo de tus clientes y tus clientes potenciales?	Se realizaron mediciones.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

18	¿Por qué decidiste crear tu primer PMV?	Para realizar una postulación.
19	¿De qué tipo fue y porqué elegiste hacerlo así? ¿Diapositivas/Video/Web/Móvil?	Video.
20	¿Cómo lo usaste?	Para validar la idea.
21	¿Has usado el Business Model Canvas(BMC)? ¿En qué momento de tu startup tuviste que implementarlo y por qué?	Sí, en un inicio.
22	De las 9 partes del BMC ¿Con cuál bloque comenzaste a esquematizar tu modelo y por qué?	Propuesta de valor.
23	De todos los elementos de tu BMC, ¿cuál crees que es el elemento clave para startup?	Propuesta de valor.
24	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el problema o la necesidad del usuario?	Sí.
25	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el servicio que brindas?	Sí.
26	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste los beneficios que el recibiría?	Sí.
27	¿En qué se centró más tu propuesta de valor: problema, servicio brindado o beneficios?	Servicio brindado.
28	¿Definiste el arquetipo del cliente al cual apuntabas?	Sí.
29	¿Cómo divides, segmentas, a tus clientes? ¿Dentro de tus clientes, separaste a tus usuarios de tus pagadores?	Clientes pagadores y usuarios.
30	¿Cuál fue la cantidad de usuarios encuestados?	30 usuarios en un inicio, 200 al entrar a Wayra.
31	¿Realizaste alguna validación de correlación entre las respuestas que te daban?	Sí.
32	¿Cómo era el mercado al cual decidiste entrar? ¿Mercado existente, mercado resegmentado, mercado clon, nuevo mercado?	Mercado existente.
33	¿Definiste los tipos de canales que usarías?	Sí.
34	¿En un inicio, definiste todos los canales posibles o solo los más accesibles?	Sí, eligiendo los más accesibles.
35	¿Qué tipo de canales usas actualmente?	Físico, web y móvil.
36	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de captar clientes?	Sí.
37	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de fidelizar clientes?	Sí.
38	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de incrementar clientes?	Sí.
39	¿Actualmente en que etapa te encuentras: captar, fidelizar o incrementar clientes?	Fidelizar.
40	¿Qué tipo de fuente de ingresos maneja tu empresa?	Cuota de uso.
41	¿Qué tipo de fijación de precio utiliza tu empresa "fijo" o "dinámico"?	Fijo.
42	¿El mercado que manejas es unilateral o multilateral?	Multilateral.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

43	¿Has corroborado el precio inicial fijado con el usuario?¿Ha sufrido cambios?	Sí, sufriendo cambios.
44	¿Has realizado alguna asociación?	Sí.
45	¿Qué tipo de asociaciones posees?	Alianzas estratégicas.
46	¿Al identificar asociaciones potenciales, realizas estrategias para poder conseguir dichas asociaciones?	Sí.
47	¿Has medido los riesgos de realizar una asociación?	Sí.
48	¿Qué tipo de recursos identificaste?	Físicos, intelectual, económicos y humanos.
49	¿Qué recursos físicos definistes?	Infraestructura(equipos).
50	¿Qué tipo de recurso económico usaste al empezar?	Capital semilla.
51	¿A parte de los empleados calificados de tu empresa, cuentas con el apoyo de profesores, instructores, mentores o asesores?	Mentores y asesores.
52	¿Utilizas algún tipo de protección intelectual?	Marca.
53	¿Identificaste los costes fijos y variables?	Sí.
54	¿Identificaste las actividades más caras?	Sí.
55	¿Qué significa crecimiento para ti?	Maduración de un negocio, números azules.
56	¿Qué indicadores de desempeño vanidosos mide?	Número de clientes, total de ventas.
57	¿Qué indicadores de desempeño accionables mide?	Motor de crecimiento, tasa de registro.
58	¿Cómo analizas el comportamiento de tu usuario dentro de la aplicación? ¿Has usado pruebas de Split testing, como pruebas A/B?	Pruebas por medio del departamento de testing.
59	¿Al momento de implementar una nueva funcionalidad para tu aplicación, cómo eliges cuál implementar?	Petición de usuarios.
60	¿En base a que puedes afirmar que una funcionalidad es exitosa?	Se mide el uso que le brinda los usuarios.
61	¿Cómo realizas el seguimiento del cumplimiento de tareas en cada etapa o fase? ¿Usas la metodología kanban?	Cumplimiento de tareas.
62	¿A qué denominas productividad en tu empresa y cómo la mides?	Obtener lo que se necesita con un plus, llegar a los objetivos y brindar más soluciones.
63	¿Qué tipo de pivotes has tenido en tu empresa?	Pivote de arquitectura del negocio.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

64	¿Cuál es tu opinión sobre el ecosistema startup en el Perú?	Existe un aumento de interés, pero son muy pocos los innovadores. Muchos medios de apoyo a que la innovación crezca.
65	¿Qué calificación le brindarías del 1 al 5 al ecosistema startup en Perú?	3

Tabla 4 - Encuesta del caso 4



6. Caso de Estudio 5

N	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué servicio ofrece tu empresa?	Brinda una solución inteligente para solicitar ambulancias.
2	¿Cómo se origina la idea? (Indicar fecha)	Búsqueda de una tesis de pregrado para el título de ingeniero que tenga potencial a volverse realidad. Así como de la pasión por el tema de agilizar el servicio de ambulancias y/o bomberos, 2013.
3	¿Qué te motivo a iniciar este emprendimiento?	Pasión y experiencia en negocios.
4	¿Qué roles conforman tu equipo?	Tecnología, diseño y marketing, negocios, comercial y ventas.
5	¿Qué premios has obtenido hasta ahora? (Indicar fecha)	Startup Pucp 2013, Startup Perú 2014, Camara comercio 2014
6	¿Qué cualidades tiene tu equipo para desarrollar este producto?	Pasión, ganas y multidisciplinariedad.
7	¿Crees que para realizar un emprendimiento necesitas realizar tareas de gestión o simplemente "solo hacerlo"?	Es solo hacerlo, se necesita planeación a corto plazo.
8	¿Te gusta el modelo de gestión de alguna empresa nacional o extranjera y crees que es aplicable a tu caso?	De Perú no se puede seguir algún modelo porque la documentación es poca. Seguimiento de metodologías mundiales.
9	¿Sabes que es Lean Startup, cómo lo definirías?	Es una metodología para validar y llegar al éxito o al fracaso de manera rápida.
10	¿Crees que Lean Startup es el mejor modelo a seguir?	No necesariamente, cada problema tiene un entorno y una solución diferente. La clave está en el instinto personal.
11	¿Cuál otro modelo o metodología conoces y recomendarías?	Uso de canvas.
12	¿Cómo supieron que era el momento y el lugar adecuado para que su startup funcionara?	Por medio de una validación de estudio de mercado.
13	¿En un inicio se plantearon supuestos sobre el tipo de usuarios que accederían a sus productos/servicios?	Sí.
14	¿Crearon supuestos de los problemas o necesidades que su startup resolvía?	Sí.
15	¿Salieron ustedes, como fundadores, a validar sus hipótesis o usaron algún otro tipo de medio(web o consultora externa)?	Se usó dos mecanismos, un mecanismo web y otro presencial (por medio de viajes).
16	¿Al entrevistar a sus clientes, tuvieron la necesidad de realizar cambios en su idea original?	Sí, se realizaron cambios, en especial la orientación de una solución tipo hardware a una solución tipo software.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

17	¿Cómo te diste cuenta que tu solución tiene una demanda lo suficiente grande para hacerla una startup? ¿Mediste el universo de tus clientes y tus clientes potenciales?	Se tomó como clientes potenciales a las personas que ya tenían conciencia de la importancia de prevenir, personas con seguros de salud.
18	¿Por qué decidiste crear tu primer PMV?	Iniciativa propia.
19	¿De qué tipo fue y porqué elegiste hacerlo así? ¿Diapositivas/Video/Web/Móvil?	Simulación web.
20	¿Cómo lo usaste?	Se colgó en la web de la empresa para validar la idea.
21	¿Has usado el Business Model Canvas(BMC)? ¿En qué momento de tu startup tuviste que implementarlo y por qué?	Sí, se realizó como parte de los primeros pasos, previo al prototipo.
22	De las 9 partes del BMC ¿Con cuál bloque comenzaste a esquematizar tu modelo y por qué?	Segmento de clientes, dado que ahí se puede validar quienes usarán tu producto.
23	De todos los elementos de tu BMC, ¿cuál crees que es el elemento clave para startup?	Propuesta de valor.
24	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el problema o la necesidad del usuario?	Sí.
25	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el servicio que brindas?	Sí.
26	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste los beneficios que el recibiría?	Sí.
27	¿En qué se centró más tu propuesta de valor: problema, servicio brindado o beneficios?	Servicio brindado y beneficios
28	¿Definiste el arquetipo del cliente al cual apuntabas?	En un principio no.
29	¿Cómo divides, segmentas, a tus clientes? ¿Dentro de tus clientes, separaste a tus usuarios de tus pagadores?	Clientes pagadores y usuarios.
30	¿Cuál fue la cantidad de usuarios encuestados?	1000 usuarios aproximadamente.
31	¿Realizaste alguna validación de correlación entre las respuestas que te daban?	Sí, en términos básicos.
32	¿Cómo era el mercado al cual decidiste entrar? ¿Mercado existente, mercado resegmentado, mercado clon, nuevo mercado?	Mercado existente, pero que brindaba soluciones de otra forma.
33	¿Definiste los tipos de canales que usarías?	Sí.
34	¿En un inicio, definiste todos los canales posibles o solo los más accesibles?	Sí algunos, los más potenciales.
35	¿Qué tipo de canales usas actualmente?	Web y móvil.
36	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de captar clientes?	Sí.
37	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de fidelizar clientes?	No.
38	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de incrementar clientes?	Sí.
39	¿Actualmente en que etapa te encuentras: captar, fidelizar o incrementar clientes?	Captar.
40	¿Qué tipo de fuente de ingresos maneja tu empresa?	Cuota de uso.
41	¿Qué tipo de fijación de precio utiliza tu empresa "fijo" o "dinámico"?	Fijo.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

42	¿El mercado que manejas es unilateral o multilateral?	Multilateral.
43	¿Has corroborado el precio inicial fijado con el usuario? ¿Ha sufrido cambios?	No
44	¿Has realizado alguna asociación?	Sí
45	¿Qué tipo de asociaciones posees?	Proveedores claves y alianzas estratégicas.
46	¿Al identificar asociaciones potenciales, realizas estrategias para poder conseguir dichas asociaciones?	Sí.
47	¿Has medido los riesgos de realizar una asociación?	Sí.
48	¿Qué tipo de recursos identificaste?	Humanos.
49	¿Qué recursos físicos definistes?	Servidor y equipos.
50	¿Qué tipo de recurso económico usaste al empezar?	Capital propio.
51	¿A parte de los empleados calificados de tu empresa, cuentas con el apoyo de profesores, instructores, mentores o asesores?	Mentores y asesores.
52	¿Utilizas algún tipo de protección intelectual?	Marca.
53	¿Identificaste los costes fijos y variables?	Sí.
54	¿Identificaste las actividades más caras?	Sí.
55	¿Qué significa crecimiento para ti?	Validar la propuesta de valor y los usuarios.
56	¿Qué indicadores de desempeño vanidosos mide?	Número de clientes.
57	¿Qué indicadores de desempeño accionables mide?	Motor de crecimiento, tasa de registro, recomendación.
58	¿Cómo analizas el comportamiento de tu usuario dentro de la aplicación? ¿Has usado pruebas de Split testing, como pruebas A/B?	No se ha validado aún.
59	¿Al momento de implementar una nueva funcionalidad para tu aplicación, cómo eliges cuál implementar?	Feedback de clientes.
60	¿En base a que puedes afirmar que una funcionalidad es exitosa?	Validación post-implementación.
61	¿Cómo realizas el seguimiento del cumplimiento de tareas en cada etapa o fase? ¿Usas la metodología kanban?	Sí, se usa kanban con apoyo de un software llamado Trello.
62	¿A qué denominas productividad en tu empresa y cómo la mides?	Cumplir con los objetivos de tiempo y costo.
63	¿Qué tipo de pivotes has tenido en tu empresa?	Pivote de plataforma, Pivote de tecnología, Pivote de canal, Pivote de arquitectura del negocio y Pivote de captura del valor.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

64	¿Cuál es tu opinión sobre el ecosistema startup en el Perú?	Recien empieza, comparado con otros países que están mucho más avanzado podríamos decir que estamos en pañales. Mientras startup peru comenzó en 2013, países como Chile y Colombia tienen alrededor de 15 años. Falta redes de inversionistas, recurso humanos, academia con parte privada.
65	¿Qué calificación le brindarías del 1 al 5 al ecosistema startup en Perú?	2

Tabla 5 - Encuesta del caso 5



Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

7. Caso de Estudio 6

N	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué servicio ofrece tu empresa?	Es una aplicación multiplataforma que revoluciona la experiencia de cantar karaoke; volviéndola interactiva, competitiva y social.
2	¿Cómo se origina la idea? (Indicar fecha)	Por la experiencia vivida de los fundadores en karaokes y tema de tesis.
3	¿Qué te motivo a iniciar este emprendimiento?	Experiencia en empresas y querer dar potencial.
4	¿Qué roles conforman tu equipo?	CEO, CTO, CIO, CMO, Developers, RID, Customer Services.
5	¿Qué premios has obtenido hasta ahora? (Indicar fecha)	Imagine Cup Peru 2013, Finalist Imagine Cup Rusia 2013, k Startup Chile 2013, wayra 2013, startup peru 2015
6	¿Qué cualidades tiene tu equipo para desarrollar este producto?	Equipo multidisciplinario, potencial que cada miembro posee.
7	¿Crees que para realizar un emprendimiento necesitas realizar tareas de gestión o simplemente "solo hacerlo"?	Los procesos de gestión de grandes empresas son lentos por lo que al principio se deben realizar las cosas rápidas.
8	¿Te gusta el modelo de gestión de alguna empresa nacional o extranjera y crees que es aplicable a tu caso?	Se crea algo con una metodología propia con la que se sientan cómodos, tomando experiencias de startups pequeños o grandes adaptas a la realidad de su empresa.
9	¿Sabes que es Lean Startup, cómo lo definirías?	Es una metodología fail-fast.
10	¿Crees que Lean Startup es el mejor modelo a seguir?	Es bastante eficiente, no solo aplicable en la empresa, sino también en la vida.
11	¿Cuál otro modelo o metodología conoces y recomendarías?	Ninguno.
12	¿Cómo supieron que era el momento y el lugar adecuado para que su startup funcionara?	Por medio del MVP.
13	¿En un inicio se plantearon supuestos sobre el tipo de usuarios que accederían a sus productos/servicios?	Sí, apuntando en un inicio a personas jóvenes.
14	¿Crear supuestos de los problemas o necesidades que su startup resolvía?	Sí, porque el karaoke no ha sido beneficiado con toda la innovación tecnológica existente.
15	¿Salieron ustedes, como fundadores, a validar sus hipótesis o usaron algún otro tipo de medio(web o consultora externa)?	Analítica a través de la plataforma ya lanzada y focus groups presenciales.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

16	¿Al entrevistar a sus clientes, tuvieron la necesidad de realizar cambios en su idea original?	Sí, se realizan cambios constantemente.
17	¿Cómo te diste cuenta que tu solución tiene una demanda lo suficiente grande para hacerla una startup? ¿Mediste el universo de tus clientes y tus clientes potenciales?	Se realizaron cálculos mentales.
18	¿Por qué decidiste crear tu primer PMV?	Para realizar una postulación.
19	¿De qué tipo fue y porqué elegiste hacerlo así? ¿Diapositivas/Video/Web/Móvil?	Ya una aplicación funcional.
20	¿Cómo lo usaste?	Para la postulación.
21	¿Has usado el Business Model Canvas(BMC)? ¿En qué momento de tu startup tuviste que implementarlo y por qué?	Sí se ha usado en un inicio, pero no se actualiza constantemente.
22	De las 9 partes del BMC ¿Con cuál bloque comenzaste a esquematizar tu modelo y por qué?	Propuesta de valor.
23	De todos los elementos de tu BMC, ¿cuál crees que es el elemento clave para startup?	Asociaciones.
24	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el problema o la necesidad del usuario?	No.
25	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el servicio que brindas?	Sí.
26	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste los beneficios que el recibiría?	Sí.
27	¿En qué se centró más tu propuesta de valor: problema, servicio brindado o beneficios?	Servicio brindado y beneficios.
28	¿Definiste el arquetipo del cliente al cual apuntabas?	Sí.
29	¿Cómo divides, segmentas, a tus clientes? ¿Dentro de tus clientes, separaste a tus usuarios de tus pagadores?	Los usuarios son los mismos que los pagadores. Pero también hay empresas que compran licencias para regalar a sus clientes.
30	¿Cuál fue la cantidad de usuarios encuestados?	20 usuarios aproximadamente.
31	¿Realizaste alguna validación de correlación entre las respuestas que te daban?	Sí.
32	¿Cómo era el mercado al cual decidiste entrar? ¿Mercado existente, mercado resegmentado, mercado clon, nuevo mercado?	Mercado existente, ya existían aplicaciones similares.
33	¿Definiste los tipos de canales que usarías?	Sí.
34	¿En un inicio, definiste todos los canales posibles o solo los más accesibles?	Sí, focalizándose en algunos por el tema de alianzas estratégicas.
35	¿Qué tipo de canales usas actualmente?	Web, móvil, smart tv.
36	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de captar clientes?	Sí.
37	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de fidelizar clientes?	Sí.
38	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de incrementar clientes?	No.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

39	¿Actualmente en que etapa te encuentras: captar, fidelizar o incrementar clientes?	Captar.
40	¿Qué tipo de fuente de ingresos maneja tu empresa?	Cuota de suscripción.
41	¿Qué tipo de fijación de precio utiliza tu empresa "fijo" o "dinámico"?	Fijo.
42	¿El mercado que manejas es unilateral o multilateral?	Unilateral.
43	¿Has corroborado el precio inicial fijado con el usuario? ¿Ha sufrido cambios?	Sí, sufriendo cambios.
44	¿Has realizado alguna asociación?	Sí.
45	¿Qué tipo de asociaciones posees?	Alianzas estratégicas.
46	¿Al identificar asociaciones potenciales, realizas estrategias para poder conseguir dichas asociaciones?	Sí.
47	¿Has medido los riesgos de realizar una asociación?	Sí.
48	¿Qué tipo de recursos identificaste?	Físicos, humanos y económicos.
49	¿Qué recursos físicos definistes?	Oficina, equipos.
50	¿Qué tipo de recurso económico usaste al empezar?	Capital propio.
51	¿A parte de los empleados calificados de tu empresa, cuentas con el apoyo de profesores, instructores, mentores o asesores?	Mentores y asesores.
52	¿Utilizas algún tipo de protección intelectual?	Marca, actualmente en proceso de patente desarrollo.
53	¿Identificaste los costes fijos y variables?	Sí.
54	¿Identificaste las actividades más caras?	Sí.
55	¿Qué significa crecimiento para ti?	La facturación y el posicionamiento.
56	¿Qué indicadores de desempeño vanidosos mide?	Número de clientes, total de ventas.
57	¿Qué indicadores de desempeño accionables mide?	Motor de crecimiento, tasa de registro, activación, retención, valor de por vida.
58	¿Cómo analizas el comportamiento de tu usuario dentro de la aplicación? ¿Has usado pruebas de Split testing, como pruebas A/B?	Sí, así como recorrido de usuario.
59	¿Al momento de implementar una nueva funcionalidad para tu aplicación, cómo eliges cuál implementar?	A veces es requerimiento de usuario y otras veces es decisión de directorio.
60	¿En base a que puedes afirmar que una funcionalidad es exitosa?	Se mide el uso que le brinda los usuarios.
61	¿Cómo realizas el seguimiento del cumplimiento de tareas en cada etapa o fase? ¿Usas la metodología kanban?	Al inicio se usaba kanban, pero luego se trazan objetivos a largo plazo y corto plazo.
62	¿A qué denominas productividad en tu empresa y cómo la mides?	Se mide en base a los resultados y el éxito que el producto tiene.

Metodología "Lean Startup" en empresas peruanas. Estudio de casos.	Versión: 2.0
Entrevistas a Emprendimientos Peruanos.	Fecha de revisión: 18/04/2016

63	¿Qué tipo de pivotes has tenido en tu empresa?	Pivote de tecnología, Pivote de arquitectura del negocio.
64	¿Cuál es tu opinión sobre el ecosistema startup en el Perú?	Creciendo bastante, no somos importantes en la región pero ya se ha descubierto que existe Perú debido a startups que han levantado rondas con millones de inversión, inversores angeles y pequeños fondos. En los 3 últimos año ha madurado mucho
65	¿Qué calificación le brindarías del 1 al 5 al ecosistema startup en Perú?	2

Tabla 6 - Encuesta del caso 6



BASES DE CONCURSO DE CAPITAL SEMILLA
PARA EMPRENDEDORES INNOVADORES

STARTUP PERÚ

Bases de la Cuarta Convocatoria del Concurso de
Capital Semilla para Emprendedores Innovadores



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Diciembre 2015

Innovate Perú

A. PRESENTACIÓN

1. El Estado Peruano viene haciendo esfuerzos importantes por facilitar condiciones propicias para la creación y desarrollo de empresas innovadoras y de alto crecimiento, pues son éstas las que presentan mayores posibilidades de sostenerse en el tiempo, generar empleos de calidad y diversificar la economía de los países. Estudios recientes¹ evidencian que existe una relación positiva entre las condiciones sistémicas para el emprendedurismo y el grado de desarrollo de un país.
2. La experiencia internacional demuestra también que cuando estas nuevas empresas presentan modelos de negocio innovadores, definidos en función de las oportunidades del mercado, y asimismo son desarrolladas por equipos con altas capacidades y motivación, mejoran las opciones de alto crecimiento.
3. El Ministerio de la Producción es un organismo del Poder Ejecutivo que formula, aprueba y supervisa las políticas de alcance nacional aplicables a las actividades extractivas y productivas, promoviendo su competitividad y el incremento de la producción. En ese sentido, es competente en materia de promoción y fomento de la micro y pequeña empresa, estando facultado, según Ley 30056, para otorgar subvenciones a proyectos de emprendimientos innovadores y de alto crecimiento.
4. El Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad – INNOVATE PERÚ, adscrito al Ministerio de la Producción, busca incrementar la productividad empresarial a través del fortalecimiento de los actores del Sistema Nacional de Innovación (empresas, emprendedores y entidades de soporte) y facilitar la interrelación entre ellos.
5. StartUp Perú es un programa de INNOVATE PERÚ que brinda capital semilla no reembolsable a Emprendedores Innovadores, para financiar proyectos² de validación de modelos de negocio basados en productos, procesos, servicios o formas de comercialización innovadoras.
6. StartUp Perú cuenta además con una línea para el fortalecimiento de incubadoras de negocios, destinada a desarrollar capacidades especializadas para la incubación de emprendimientos innovadores y de alto crecimiento. Las incubadoras financiadas realizarán el seguimiento técnico y administrativo a los proyectos de emprendimiento seleccionados en el presente concurso.

B. ¿QUIÉNES PUEDEN POSTULAR A STARTUP PERÚ?

7. Pueden participar Equipos de Emprendedores que estén conformados por 2 a 5 personas naturales, las que deben contar con las capacidades adecuadas para desarrollar el emprendimiento contenido en la solicitud. Es recomendable que el equipo esté integrado por, al menos, un especialista relacionado directamente con el desarrollo de la innovación y un gestor de negocios. El equipo podrá incluir extranjeros, siempre que por lo menos la mitad de los miembros del equipo sea peruana o tenga residencia en el país³ y que el Líder Emprendedor sea peruano o residente en el país. Además, los miembros del equipo peruanos o residentes en el país, deberán:
 - Contar con DNI o carnet de extranjería vigente.

¹ Kantis 2012. Políticas de Fomento al Emprendedurismo Dinámico en América Latina.

² Se entenderá por “proyectos” a las iniciativas presentadas por las entidades elegibles. El término proyecto debe ser entendido como referido a la categoría subproyecto según el Reglamento Operativo PE-L1068 – Proyecto de Innovación para la Competitividad.

³ Los miembros del Equipo Emprendedor solo podrán formar parte de un equipo, en cualquiera de los dos concursos de capital semilla. De presentarse en más de un equipo, todas las solicitudes donde dicho miembro forme parte del equipo, serán descalificadas.

- No contar con antecedentes penales ni policiales.
- No estar calificados negativamente en centrales de riesgo.
- No tener deudas tributarias.
- No haber sido sentenciados por delito cometido en agravio del Estado.
- No estar observado por INNÓVATE PERÚ u otra fuente de financiamiento a la que INNÓVATE PERÚ tenga acceso por:
 - Mal desempeño y capacidad de gestión de un proyecto culminado o en ejecución.
 - Incumplir con un convenio o contrato de adjudicación de recursos que haya generado la resolución del contrato por incumplimiento.
- No deberán ser servidores públicos a la firma del contrato.

En el caso de miembros extranjeros, éstos deberán contar con pasaporte vigente.

Los equipos con proyectos seleccionados para financiamiento deberán mantenerse durante la ejecución del proyecto. Los cambios de miembros deberán ser solicitados por el Líder Emprendedor y deberán garantizar que las capacidades globales del equipo original se mantengan. Estos cambios serán evaluados y aprobados por INNÓVATE PERÚ. El Líder Emprendedor no podrá ser removido.

8. Las condiciones anteriores podrán ser verificadas según numeral 1.16, del inciso 1) del artículo IV de la Ley 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General en cualquier etapa del concurso, para la firma del contrato o cuando lo considere pertinente durante la ejecución. INNÓVATE PERÚ y el Ministerio de la Producción podrán descalificar en cualquier etapa del proceso por incumplimiento de estas condiciones.

C. ¿QUÉ PROYECTOS FINANCIA START UP PERÚ?

9. Son proyectos elegibles aquellos que buscan validar un modelo de negocio innovador basado en un producto, proceso, servicio o forma de comercialización innovadora, los mismos que deberán contar con un Producto Mínimo Viable⁴. Dichas innovaciones deberán constituir factores diferenciadores que le otorguen al emprendimiento alto potencial de mercado.
10. Son en particular elegibles, los proyectos que busquen validar un modelo de negocio de emprendimientos **de Base Tecnológica o con un uso intensivo de tecnología**; es decir aquellos en los que los productos, procesos, servicios o formas de comercialización se sustentan en procesos de investigación científica o desarrollo tecnológico previamente realizados.
11. En todos los casos, el negocio deberá tener un alto potencial de mercado y deberá diferenciarse, claramente, de lo que ya existe en el segmento de mercado al cual se dirige.
12. Se admitirán emprendimientos en todos los sectores y actividades económicas

D. ¿QUÉ FINANCIA STARTUP PERÚ?

13. Las actividades que pueden financiarse con el proyecto son:
 - Consultoría, asesorías y servicios especializados para la validación de modelo del

⁴ Para los fines del presente concurso, se entiende por producto mínimo viable a la versión de un nuevo producto, proceso, servicio o forma de comercialización que permite al Equipo Emprendedor recolectar la máxima cantidad de conocimiento validado desde potenciales clientes, con el menor esfuerzo posible. Se utiliza para obtener un conocimiento rápido y cuantitativo del mercado o de algunas funcionalidades específicas.

- negocio, partiendo del producto mínimo viable presentado.
- Estudios de mercado, focus groups y otros estudios para la validación del modelo de negocio.
- Mejora o perfeccionamiento de prototipos, incremento de funcionalidades, validaciones y pruebas técnicas, u otros desarrollos con miras a validar el modelo de negocio.
- En los casos en que el emprendimiento supere la fase de prototipo, podrán financiarse actividades de empaquetamiento comercial.
- Viajes de negocio o a eventos de networking o participación en programas de incubación/ aceleración de negocios en el país o el extranjero, que contribuyan significativamente a los objetivos del proyecto.
- Otros gastos vinculados a la validación del modelo de negocio.
- Honorarios para miembros del Equipo Emprendedor.
- Equipos menores relacionados al desarrollo del proyecto podrán financiarse con aporte monetario y no monetario del Equipo Emprendedor.

El detalle de los gastos elegibles y no elegibles figura en el Anexo I.

14. El financiamiento tiene carácter no reembolsable y se desembolsará contra el cumplimiento de hitos previamente definidos. Una incubadora financiada por INNOVATE PERÚ realizará el seguimiento técnico y administrativo a los emprendimientos seleccionados en el presente concurso.

E. DURACIÓN Y FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS

15. Los proyectos deberán tener una duración máxima de doce (12) meses, contados desde la fecha de inicio del proyecto, que es el momento en que se hace efectivo un primer depósito en la cuenta bancaria del proyecto por parte de cualquiera de las entidades participantes, previa firma del contrato de adjudicación de RNR.
16. INNOVATE PERÚ otorgará capital semilla al proyecto hasta por un máximo de S/. 50,000 (cincuenta mil nuevos soles). Un monto equivalente al 10% de dicho capital semilla se asignará a la incubadora de negocios para cubrir el seguimiento técnico y administrativo del proyecto. Este monto no forma parte del capital semilla, pero deberá sumarse al mismo para completar el total de RNR otorgado a los proyectos seleccionados. Dicho RNR total corresponderá a un máximo del 70% del total de presupuesto de proyecto. El 30% restante – como mínimo - deberá constituir el aporte monetario y no monetario de los equipos beneficiarios, de acuerdo al siguiente detalle:

Rubro	RNR máximo		Aporte Monetario Mínimo	Aporte No Monetario Máximo
	% proyecto	RNR S/.	% proyecto	% proyecto
Capital semilla para equipos	70%	50,000	20% ⁵	10%
Seguimiento por parte de incubadoras		5,000		

17. Las condiciones para la ejecución del financiamiento se establecen en un Contrato de

⁵ Este monto deberá ser depositado en una cuenta bancaria abierta exclusivamente para el proyecto, como condición para la firma de contrato de adjudicación.

Adjudicación. El financiamiento será otorgado como máximo en 4 desembolsos al Equipo Emprendedor, contra cumplimiento de hitos y previa conformidad de la incubadora asignada.

F. PRESENTACIÓN DE SOLICITUDES

18. No se admitirán para evaluación solicitudes que:
- Presenten proyectos que no se adecuen a los objetivos y requisitos de las Bases.
 - Sean presentadas por solicitantes que no cumplen los requisitos o con las condiciones señaladas en las Bases.
 - Estén incompletas, no sean claras o no sean presentadas a través del sistema en línea.
 - Incluyan Declaraciones Juradas incompletas o cuando en dichas declaraciones se evidencie que los solicitantes no cumplen con todos los requisitos y condiciones exigidas.
 - Presenten proyectos que vulneren derechos de propiedad intelectual, o sean plagio o copia de otros proyectos evaluados, en ejecución o culminados en los concursos de Innóvate Perú u otras fuentes de financiamiento a las que el Programa tenga acceso.

19. **Requisitos:** Los postulantes deberán presentar vía el sistema en línea del portal web de STARTUP PERÚ - <http://www.start-up.pe>, lo siguiente:
- Solicitud de Financiamiento (Formato I) donde se presenta la descripción del emprendimiento.
 - Video de hasta 3 minutos, donde el Equipo Emprendedor presentará el emprendimiento de acuerdo a las orientaciones que figuran en el Formato I.
 - Declaración Jurada de compromiso del Equipo Emprendedor (Formato II).

La Solicitud de Financiamiento deberá ser completada en idioma español.

20. **Información adicional:** En el caso que la solicitud sea preseleccionada, el Comité Técnico podrá solicitar la presentación de nueva documentación, la profundización de algún aspecto señalado en la Solicitud de Financiamiento, la realización de una visita técnica o cualquier otra acción que permita comprender mejor el alcance del proyecto o las capacidades del equipo. Asimismo, el Comité Técnico podrá solicitar una entrevista o presentación, o inclusive el cumplimiento de alguna tarea o la realización de alguna prueba al Equipo Emprendedor, con el fin de evaluar adecuadamente el alcance del proyecto o las capacidades del equipo. La participación del líder del Equipo en estas actividades es obligatoria.
21. Los documentos en original serán solicitados por INNÓVATE PERÚ para la firma del contrato o cuando lo considere pertinente. INNÓVATE PERÚ tiene la facultad de fiscalización posterior según numeral 1.16, del inciso 1) del artículo IV de la Ley 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General y puede verificar en cualquier etapa del concurso la veracidad de la información.

Si se comprueba que la información presentada al concurso no es veraz, el postulante quedará eliminado del concurso y como futuro postulante a los concursos del INNÓVATE PERÚ o del Ministerio de la Producción.

G. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN

22. La evaluación se realizará en dos etapas:
- i) **Preselección de solicitudes**, donde por lo menos dos (02) evaluadores externos

evaluarán las solicitudes con respecto a su (a) mérito innovador, (b) modelo de negocio, (c) potencial de mercado y (d) las capacidades del Equipo Emprendedor⁶.

ii) **Selección de solicitudes**, donde el Comité Técnico validará y priorizará una lista de emprendimientos a ser financiados, la cual será presentada al Consejo Directivo del Proyecto de Innovación para la Competitividad para su ratificación.

23. Las incubadoras de negocios financiadas por INNÓVATE PERÚ⁷ podrán presentar solicitudes de financiamiento de emprendimiento vía el sistema en línea, los cuales pasarán directamente a la etapa de selección de solicitudes y serán evaluadas por el Comité Técnico. Para esto, la solicitud de financiamiento y su proceso selectivo deberán cumplir con los requisitos establecidos en las presentes bases.

24. Preselección de Solicitudes: Las solicitudes serán evaluadas por un mínimo de dos (02) evaluadores externos, de acuerdo a los siguientes criterios:

Criterio	Peso
<p>Mérito innovador</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificación del problema u oportunidad, y de la solución propuesta. Grado de innovación de la solución propuesta. Contenido tecnológico de la solución propuesta. 	25%
<p>Modelo de negocio</p> <ol style="list-style-type: none"> Grado de diferenciación sobre la oferta actual en el segmento elegido, y ventajas competitivas generadas a partir de la diferenciación. Barreras de ingreso al mercado del producto, proceso, servicio o forma de comercialización. Solidez cualitativa y cuantitativa de la justificación del modelo de negocio planteado. 	15%
<p>Potencial de mercado</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición y tamaño del mercado. Potencial de ventas o ingresos Consistencia del Plan de Trabajo. 	25%
<p>Capacidad del Equipo Emprendedor</p> <ol style="list-style-type: none"> Complementariedad de los perfiles de los miembros del equipo. Experiencia empresarial y comercial del equipo Capacidades técnicas y/o tecnológicas del equipo. Respaldo y redes para llevar adelante la estrategia. Relevancia del aporte monetario del equipo y/o de inversionistas privados. 	35%

⁶ Los proyectos pre seleccionados y que no hayan sido presentados por las incubadoras de negocios financiadas por INNÓVATE PERÚ, participarán de una jornada de capacitación en el cual se les brindará herramientas y preparación para su presentación ante el Comité Técnico.

⁷ La incubadora deberá haber suscrito el Contrato de Adjudicación del proyecto de fortalecimiento.

25. Cada criterio será calificado sobre una escala de 5 puntos y será afectado por el factor de ponderación. La suma de los ponderados de cada criterio constituirá la nota final de la evaluación técnica de la solicitud.
26. Para que una solicitud sea considerada preseleccionada, esta debe de tener una nota final de por lo menos 3.5 como promedio de las 2 evaluaciones y además debe obtener un promedio de por lo menos 3.5 en el criterio de Mérito Innovador.
27. **Selección de Solicitudes:** Las solicitudes preseleccionadas serán evaluadas de acuerdo al siguiente procedimiento:
- **Comité Técnico:** El Comité está compuesto por especialistas de amplia trayectoria en el sector empresarial, de inversiones o vinculado al mundo del emprendimiento y es responsable de validar la evaluación realizada por los evaluadores externos y priorizar los proyectos para proponerlos al Consejo Directivo del Proyecto de Innovación para la Competitividad, quien será el encargado de ratificar los proyectos. El Comité podrá solicitar una entrevista, presentación, asignar tareas o realizar pruebas de obligatorio cumplimiento a los Equipos Emprendedores. La priorización que realice considerará lo siguiente:
 - Capacidad del equipo emprendedor para implementar la propuesta y captar inversiones.
 - Escalabilidad del emprendimiento.
 - Nivel de innovación.
 - **Consejo Directivo:** Los proyectos evaluados y priorizados serán remitidos al Consejo Directivo para su ratificación.
28. Los Evaluadores Externos, el Comité Técnico, el Consejo Directivo de INNÓVATE PERÚ y el Ministerio de la Producción se comprometen a la confidencialidad de la información del proceso de admisión, preselección y selección de las propuestas presentadas en todas las etapas.
29. Los resultados del concurso se informarán a los postulantes y se publicarán en el portal web de STARTUP PERÚ: <http://www.start-up.pe> según los plazos establecidos. Los postulantes deberán respetar los resultados del Concurso, los cuales no pueden ser impugnados en ninguna etapa del proceso del presente Concurso.

H. CONTRATO DE ADJUDICACION DE RNR Y EJECUCION DE PROYECTOS

30. **Asignación de Incubadora para el Seguimiento Técnico y Administrativo:** Antes de firmar el contrato, los Equipos Emprendedores serán asignados a una Incubadora que realizará el seguimiento técnico y administrativo del proyecto. Ningún Equipo Emprendedor recibirá financiamiento si no acepta la asignación de la incubadora realizada por el Ministerio de la Producción e INNÓVATE PERÚ, o si no acepta las condiciones de financiamiento establecidas en las presentes Bases y en el Manual Operativo de Proyecto.
31. **"Reunión previa":** Antes de firmar el contrato, el Equipo Emprendedor y la incubadora deberán realizar los ajustes necesarios a la propuestas, estableciendo el Plan de Trabajo con hitos y condiciones a cumplir para los desembolsos, así como un Plan de Adquisiciones. Dichos documentos formarán parte del Contrato de Adjudicación de RNR.
32. **Documentación para firma de contrato de adjudicación:** Para la firma del Contrato, el Equipo Emprendedor debe presentar:

- Carta con los datos de la cuenta del Líder Emprendedor, la que deberá ser exclusiva del proyecto, y donde se realizarán los desembolsos de los RNR (número de Cta., Código de Cuenta Interbancaria – CCI, nombre del Banco).
 - Declaración jurada de dirección actualizada.
33. INNÓVATE PERÚ suscribirá un Contrato de Adjudicación de Recursos No Reembolsables – RNR con el equipo emprendedor en el que se establecerán las obligaciones de ambas partes y las condiciones de ejecución de los RNR. El modelo de Contrato se entregará al equipo en caso se apruebe su proyecto y se le asigne financiamiento.
34. El Contrato de Adjudicación de RNR deberá contener:
- Plan de Trabajo con hitos y condiciones a cumplir para el desembolso del financiamiento.
 - Condiciones para la adecuada ejecución de los recursos públicos asignados.
 - Vigencia del contrato.
 - Otras condiciones que sean necesarias para regular la transferencia de recursos.
35. La ejecución, adquisiciones y el seguimiento del proyecto se realizan en el marco del Manual Operativo de Proyectos del INNÓVATE PERÚ, el cual será incluido en el Contrato de Adjudicación de RNR.
36. Como se indicó previamente, serán las incubadoras asignadas a los equipos las que realicen el seguimiento técnico y administrativo de los proyectos, dando visto bueno a los desembolsos.

I. DIFUSIÓN, CONSULTAS E INTEGRACIÓN DE LAS BASES

37. StartUp Perú e INNÓVATE PERÚ realizarán actividades de difusión para las personas interesadas en presentar solicitudes. Las fechas de las actividades de difusión serán publicadas en el portal web de STARTUP PERÚ: <http://www.start-up.pe>
38. Las consultas serán dirigidas a: info@start-up.pe

J. PLAZOS DEL CONCURSO

39. Los plazos del concurso son:

Actividades	Fecha
Publicación de bases	15 de diciembre de 2015
Consultas	Hasta el 30 de diciembre de 2015
Publicación de bases integradas y Apertura de Postulación	4 de enero de 2016
Fecha de cierre de convocatoria	12 de febrero de 2016
Evaluación	Febrero a Abril 2016
Publicación de resultados	Abril 2016

ANEXO I
ORIENTACIONES PARA LA DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO:
GASTOS ELEGIBLES Y NO ELEGIBLES

i. GASTOS ELEGIBLES

A continuación se presentan **gastos elegibles**, es decir aquellos gastos que pueden ser incluidos dentro del proyecto, independientemente de si se financian con recursos del INNÓVATE PERÚ o con aporte de los Equipos Emprendedores.

Es importante notar lo siguiente:

- Las partidas y gastos es todo aquello que puede ser financiado como parte del proyecto. La partida es una categoría, por ejemplo “*Honorarios*”, que comprende diferentes tipos de gastos, por ejemplo “*incentivos*”.
- Los Recursos No Reembolsables – RNR es el financiamiento otorgado por INNÓVATE PERÚ a cada proyecto.
- El aporte de los Equipos Emprendedores puede ser monetario o no monetario. El aporte monetario es la contribución en dinero que los equipos depositan en la cuenta del proyecto. El aporte no monetario es la valorización de los recursos asignados temporalmente al proyecto por los equipos.

A continuación se presentan las partidas que pueden ser financiadas como parte del proyecto.

PARTIDA PRESUPUESTAL	Descripción del gasto
1. Honorarios	
Honorarios e incentivos para el Equipo Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los honorarios e incentivos del líder y/o equipo emprendedor podrán ser cubiertos con RNR. Adicionalmente, la dedicación del equipo emprendedor puede ser considerada como aporte no monetario.
2. Materiales e insumos	
Materiales e insumos para las actividades del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada proyecto debe estimar los requerimientos de materiales e insumos. <p>Pueden financiarse con RNR y aporte monetario o no monetario del equipo. No existe restricción de montos o porcentajes.</p>
3. Consultorías especializadas	

<p>Asesorías individuales o de empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesorías especializadas de expertos o empresas en temas y periodos específicos del proyecto. Dentro de este rubro también se puede financiar servicios de especialistas para capacitación al Equipo Emprendedor en temas asociados al proyecto. ▪ Las asesorías deben costearse a <u>suma alzada o todo costo</u>, es decir incluyendo dentro del costo total los honorarios, viáticos y pasajes de los especialistas o empresas contratadas. ▪ Las asesorías pueden ser contratadas con especialistas o empresas nacionales o extranjeros. ▪ Los asesores o consultores no forman parte del Equipo Emprendedor. ▪ Se pueden financiar con RNR o aporte monetario del equipo. No existe restricción de montos o porcentajes.
<p>4. Servicios tecnológicos y empresariales</p>	
<p>Servicios de terceros vinculados a las actividades del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios tecnológicos y empresariales necesarios para el proyecto. ▪ Servicios de desarrollo de software necesarios para el proyecto. ▪ Otros servicios asociados al prototipaje y validación de los productos, servicios o formas de comercialización. ▪ Se pueden financiar con RNR o aporte monetario del equipo. No existe restricción de montos o porcentajes.
<p>5. Pasajes y viáticos</p>	
<p>Pasajes y viáticos para trabajo de campo y capacitación, eventos de networking y participación en programas de incubación o aceleración en el extranjero</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pasajes y viáticos, nacionales o internacionales, se financian exclusivamente para el Equipo Emprendedor y para la realización de actividades de capacitación y networking (seminarios, pasantías, congresos, cursos cortos, demos days, competencias internacionales, ruedas de negocios, etc.) relacionados directamente con el proyecto. ▪ Pasajes y viáticos para participar de procesos o eventos de incubación o aceleración en el extranjero. ▪ Los gastos para pasajes y viáticos para capacitación y eventos de networking no pueden superar el 10% de los RNR.
<p>6. Otros gastos</p>	

Licencias por uso de propiedad intelectual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago por el uso de propiedad intelectual registrada a nombre de terceros, tales como software o licencias. ▪ Pueden financiarse con RNR y aporte monetario o no monetario del equipo.
Difusión y transferencia del conocimiento del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taller de cierre de carácter público para la difusión de los resultados finales del proyecto. <u>Es una actividad obligatoria del proyecto.</u> ▪ Pueden financiarse con RNR y aporte monetario o no monetario del equipo.
Material bibliográfico y bases de datos especializadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición o suscripción a bases de datos especializadas y a redes de información necesarias para el proyecto, en formato físico o electrónico. Sólo podrá contratarse la suscripción como máximo por el tiempo del proyecto. ▪ Pueden financiarse con RNR y aporte monetario o no monetario del equipo. No existe límite de contratación.
7. Gastos de Gestión	
Gastos relacionados con la gestión y administración del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos menores para útiles de oficina, como máximo S/. 2,000 nuevos soles. Estos gastos deberán estar debidamente sustentados. ▪ Pueden financiarse con RNR y aporte monetario o no monetario del equipo.
8. Equipos y bienes duraderos	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos menores relacionados al desarrollo del proyecto se financiarán con RNR y aporte monetario y no monetario del equipo emprendedor. 	
9. Gastos sólo financiables con aporte monetario o no monetario del equipo (no se financia con RNR)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos de desaduanaje, flete y el IGV. ▪ Seguros de cualquier tipo. 	

ii. GASTOS NO ELEGIBLES

No son elegibles los siguientes gastos:

- Beneficios laborales del personal a ser contratado con el proyecto, CTS y cualquier otro tipo de beneficio laboral.
- Gastos por personal administrativo.
- Gastos fijos (luz, agua, telefonía fija y celular, internet).
- Gastos financieros (mantenimiento de cuenta corriente y otros gastos financieros).

- Adquisición y/o alquiler de equipos, bienes duraderos e insumos no vinculados con la naturaleza y ejecución del proyecto.
- Adquisición y/o alquiler de inmuebles y vehículos.
- Adquisición de bienes usados.
- Financiamiento de deuda.
- Compra de acciones.
- Tecnologías y equipamiento que tengan impacto negativo en el medio ambiente.
- Obras de infraestructura no asociadas al proyecto y compra de terrenos.
- Arrendamiento de locales para oficinas administrativas y alquiler de equipos de oficina.
- Iniciativas relacionadas con armas, juegos de azar, actividades ilegales, prohibidas o innecesarias para el logro de los resultados del proyecto.



FORMATO I: SOLICITUD DE FINANCIAMIENTO EI

A. SOBRE EL EMPRENDIMIENTO

1.1 DATOS BÁSICOS

1.1. Nombre de la startup	
1.2. Sector económico*	
1.3. Fase de emprendimiento**	
1.4. Tiempo del proyecto (meses)	
1.5. Región de postulación	
1.6. ¿El proyecto es respaldado por una incubadora o aceleradora de negocios? De ser así, favor señalar la organización.	

*Favor elegir entre las siguientes opciones: a) Agroindustria, b) Educación, c) Industrias culturales y creativas, d) Comercio electrónico, e) Gastronomía, f) Textil/Calzado, g) Manufactura, h) TIC y Servicios de Software, i) Energía y Tecnología Limpia, j) Turismo, k) Medios y Publicidad, l) Otro.

**Favor elegir entre las siguientes opciones: a) MVP, b) En el mercado, c) Escalando.

1.2 DATOS DEL PRODUCTO, PROCESO, SERVICIO O FORMA DE COMERCIALIZACIÓN INNOVADORA

2.1. Describa la problemática (oportunidad) que aprovechará la startup.	
2.2. Describa la solución que ofrecerá para aprovechar la oportunidad de mercado descrita, y destaque los componentes innovadores o diferenciadores de su propuesta. (Esta descripción será publicada).	
2.3. Indique los principales competidores (2 a 3) que tendría la startup y cómo ésta se diferencia de los mismos	
2.4. Describa el modelo de negocio (forma de monetización) y la propuesta de valor	
2.5. ¿La solución descrita en el punto 2.2. presenta algún componente tecnológico original? ¿Algún desarrollo, resultado de investigación, integración de tecnologías o similar ha sido desarrollado por los miembros del equipo o de la empresa? ¿Cuenta con alguna patente?	

1.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

3.1. Describa y cuantifique el mercado objetivo de la solución propuesta	
3.2. Describa el perfil del cliente	
3.3. Describa las principales barreras o limitaciones para el ingreso al mercado y cuáles son las soluciones que plantea para superarlas	

1.4 ASPECTOS FINANCIEROS

5.1. ¿El emprendimiento ha recibido inversión privada o existe algún acuerdo para recibirla próximamente?	
---	--

1.5 VIDEO EXPLICATIVO

El video debe mostrar, única y exclusivamente, el problema que aborda la solución innovadora y una demostración real del funcionamiento del Producto Mínimo Viable (PMV). El video debe tener una duración máxima de 3 minutos.

B. SOBRE EL EQUIPO EMPRENDEDOR

Equipo	Líder Emprendedor	Equipo Emprendedor 1	Equipo Emprendedor 2	Equipo Emprendedor 3	Equipo Emprendedor 4
PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO					
Nombres y Apellidos					
Sexo					
Edad					
Nacionalidad					
DNI o Carnet de Extranjería					
Lugar de nacimiento (Región/ Provincia)					
¿Cuenta con algún tipo de discapacidad?					
PERFIL EDUCATIVO Y EMPRENDEDOR					
Nivel educativo alcanzado*					
Profesión/ formación					
Universidad o instituto de					

procedencia					
Experiencia como emprendedor (años)					

*Favor elegir entre las siguientes opciones: a) Secundaria incompleta, b) Secundaria completa, c) Técnico incompleto, d) Técnico completo, e) Universitaria incompleta, f) Universitaria completa, g) Postgrado incompleto, h) Postgrado completo.

C. SOBRE EL FINANCIAMIENTO

El presupuesto debe cumplir con los porcentajes máximos y mínimos de aporte según lo establecido en las presentes bases.

N°	Partida	Costo	RNR (Innovate Perú)	Aporte del equipo	
				Monetario	No monetario
1	Honorarios				
2	Consultorías especializadas				
3	Materiales e insumos				
4	Servicios tecnológicos o empresariales				
5	Gastos de gestión				
6	Pasajes y viáticos				
7	Equipos y bienes duraderos				
8	Otros gastos				
TOTAL (S/.)					

D. OTROS

9. ¿CÓMO TE ENTERASTE DE START UP PERÚ?

- A través de una organización (favor nombrar):
- Me recomendó un amigo o familiar
- Lo vi en la televisión (favor nombrar):
- Lo escuché en la radio (favor nombrar):
- Lo vi en el periódico (favor nombrar):
- A través de un representante de Start Up Perú (teléfono, correo, charla, feria)
- Lo vi en Internet (Facebook, página web del programa) (favor especificar):
- Otro (favor explicar):

10. DATOS DE CONTACTO DEL LÍDER EMPRENDEDOR

Es importante la consignación de datos actualizados para establecer el contacto entre Start Up Perú y el equipo emprendedor, a través del líder emprendedor designado.

10.1. Teléfono de contacto 1	
10.2. Teléfono de contacto 2	
10.3. Correo electrónico 1	
10.4. Correo electrónico 2	

FORMATO II: DECLARACIÓN JURADA DEL EQUIPO EMPRENDEDOR

Los miembros del Equipo Emprendedor declaramos bajo juramento que:

1. Invertiremos al menos 4 horas a la semana juntos, de manera presencial o virtual, para desarrollar el proyecto.
2. Contamos con DNI o carnet de extranjería vigente (residentes) o, de ser extranjeros, con pasaporte vigente al momento de postular al Concurso.
3. No contamos con antecedentes penales ni policiales.
4. No estamos calificados negativamente en centrales de riesgo.
5. No tenemos deudas tributarias.
6. La propuesta es original y no copiada o plagiada de otra.
7. La propuesta presentada no viola ningún derecho de propiedad intelectual.
8. Cumpliremos con prácticas empresariales responsables y éticas para el desarrollo de la propuesta.
9. Proporcionaremos información necesaria para fines de difusión y promoción de StarUp Perú.
10. Cumpliremos con las bases y el Contrato de Adjudicación de Recursos No Reembolsables.

(firma)

(firma)

Nombre y Apellido
DNI

Nombre y Apellido
DNI

(firma)

(firma)

Nombre y Apellido
DNI

Nombre y Apellido
DNI

(firma)

Nombre y Apellido
DNI

BASES DE CONCURSO DE CAPITAL SEMILLA PARA
EMPRESARIOS DINÁMICOS Y DE ALTO IMPACTO

STARTUP PERÚ

Bases de la Cuarta Convocatoria del Concurso de
Capital Semilla para Emprendimientos Dinámicos y
de Alto Impacto (Empresas en Edad Temprana)



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Diciembre 2015

Innovate Perú

A. PRESENTACIÓN

1. El Estado Peruano viene haciendo esfuerzos importantes por facilitar condiciones propicias para la creación y desarrollo de empresas innovadoras y de alto crecimiento, pues son éstas las que presentan mayores posibilidades de sostenerse en el tiempo, generar empleos de calidad y diversificar la economía de los países. Estudios recientes¹ evidencian que existe una relación positiva entre las condiciones sistémicas para el emprendedurismo y el grado de desarrollo de un país.
2. La experiencia internacional demuestra también que cuando estas nuevas empresas presentan modelos de negocio innovadores, definidos en función de las oportunidades del mercado, y asimismo son desarrolladas por equipos con altas capacidades y motivación, mejoran las opciones de alto crecimiento.
3. El Ministerio de la Producción es un organismo del Poder Ejecutivo que formula, aprueba y supervisa las políticas de alcance nacional aplicables a las actividades extractivas y productivas, promoviendo su competitividad y el incremento de la producción. En ese sentido, es competente en materia de promoción y fomento de la micro y pequeña empresa, estando facultado, según Ley 30056, para otorgar subvenciones a proyectos de emprendimientos innovadores y de alto crecimiento.
4. El Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad – INNÓVATE PERÚ, adscrito al Ministerio de la Producción, busca incrementar la productividad empresarial a través del fortalecimiento de los actores del Sistema Nacional de Innovación (empresas, emprendedores y entidades de soporte) y facilitar la interrelación entre ellos.
5. StartUp Perú es un programa de INNÓVATE PERÚ que brinda capital semilla no reembolsable a empresas en edad temprana con potencial de alto crecimiento, para el financiamiento de proyectos² de despegue comercial basados en productos, procesos, servicios o formas de comercialización innovadoras.
6. StartUp Perú cuenta además con una línea para el fortalecimiento de incubadoras de negocios, destinada a desarrollar capacidades especializadas para la incubación de emprendimientos innovadores y de alto crecimiento. Las incubadoras financiadas realizarán el seguimiento técnico y administrativo a los proyectos de emprendimiento seleccionados en el presente concurso.

B. ¿QUIÉNES PUEDEN POSTULAR A STARTUP PERÚ?

7. Pueden participar empresas privadas³ que:
 - a) Estén legalmente constituidas en el Perú bajo cualquier tipo societario.
 - b) Hayan tenido ingresos de por lo menos treinta (30) UITs⁴.
 - c) Cuenten como máximo con cinco (05) años y mínimo un (01) año de inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de SUNAT a la fecha de postulación al concurso.
 - d) Cuenten con una innovación de producto, proceso, servicio o forma de

¹ Kantis 2012. Políticas de Fomento al Emprendedurismo Dinámico en América Latina.

² Se entenderá por “proyectos” a las iniciativas presentadas por las entidades elegibles. El término proyecto debe ser entendido como referido a la categoría subproyecto según el Reglamento Operativo PE-L1068 – Proyecto de Innovación para la Competitividad.

³ No califican en esta convocatoria las personas naturales con negocio, ni asociaciones productivas.

⁴ Según D.S. N° 374-2014-EF, la UIT equivale a S/. 3,850 en el 2015. Los ingresos deben estar relacionados con el proyecto financiado.

comercialización en fase de comercialización o producción⁵. En el caso de empresas que hayan desarrollado el prototipo o la validación tecnológica de la innovación a través de un proyecto financiado por INNÓVATE PERÚ⁶, la aprobación de la solicitud de financiamiento deberá contar con un informe positivo de INNÓVATE PERÚ y Resolución Directoral de Cierre. En el caso de empresas que provienen del concurso de Emprendedores Innovadores de StartUp Perú, deberán tener un informe positivo de la incubadora encargada del seguimiento, y Resolución Directoral de Cierre.

e) El Equipo Emprendedor estará conformado por 2 a 5 personas naturales que cuenten con las capacidades adecuadas para desarrollar el emprendimiento contenido en la solicitud. El equipo será liderado por uno de los socios de la empresa (Líder Emprendedor), quien tendrá a su cargo la coordinación del proyecto. El equipo podrá incluir extranjeros, siempre que por lo menos la mitad del equipo sea peruano o tenga residencia en el país⁷. Además, los miembros del equipo peruanos o residentes en el país, deberán:

- Contar con DNI o carnet de extranjería vigente.
- No contar con antecedentes penales ni policiales.
- No estar calificados negativamente en centrales de riesgo.
- No tener deudas tributarias.
- No haber sido sentenciados por delito cometido en agravio del Estado.
- No deberán ser servidores públicos a la firma del contrato

En el caso de miembros extranjeros, estos deberán contar con pasaporte vigente

f) Cumplir con las condiciones generales para acceder a recursos del INNÓVATE PERÚ⁸.

8. Las condiciones anteriores podrán ser verificadas según numeral 1.16, del inciso 1) del artículo IV de la Ley 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General en cualquier etapa del concurso, para la firma del contrato o cuando lo considere pertinente durante la ejecución. INNÓVATE PERÚ podrá descalificar en cualquier etapa del proceso por incumplimiento de estas condiciones.

C. ¿QUÉ TIPO DE PROYECTOS FINANCIAN START UP PERÚ?

9. Son proyectos elegibles aquellos que buscan el despegue comercial de empresas en edad temprana con potencial de alto crecimiento que cuenten con productos, procesos, servicios o formas de comercialización innovadoras.

10. Son en particular elegibles, los proyectos que busquen el despegue comercial de

⁵ Una empresa no podrá ser beneficiaria dos veces en esta categoría de concurso.

⁶ Solo concursos PITEA, PITEI, PIPEA, PIPEI o PIMEN.

⁷ Los miembros del Equipo Emprendedor solo podrán formar parte de un equipo, en cualquiera de los dos concursos de capital semilla. De presentarse en más de un equipo, todas las solicitudes donde dicho miembro forme parte del equipo, serán descalificadas.

⁸ Las empresas y sus socios deberán cumplir con las siguientes condiciones:

1. No presentar deudas coactivas con el Estado reportadas por la SUNAT ni deuda por contribuciones (obligaciones de seguridad social de los trabajadores) y otras obligaciones no tributarias..
2. No estar calificados negativamente en las centrales de riesgo.
3. No estar observadas por INNÓVATE Perú u otra fuente de financiamiento a la que INNÓVATE Perú tenga acceso por:
 - Mal desempeño y capacidad de gestión de un proyecto culminado o en ejecución, ya sea como solicitante o asociada.
 - Incumplir con un convenio o contrato de adjudicación de recursos que haya generado la resolución del contrato por incumplimiento.

empresas **de Base Tecnológica** o uso intensivo de tecnología; es decir aquellas en las que los productos, procesos, servicios o formas de comercialización se sustentan en procesos de investigación científica o desarrollo tecnológico previamente realizados.

11. En todos los casos, el negocio deberá tener un alto potencial de mercado y crecimiento dinámico⁹ y deberá diferenciarse, claramente, de lo que ya existe en el segmento de mercado al cual se dirige.
12. Se admitirán proyectos en todos los sectores y actividades económicas.

D. ¿QUE FINANCIARÍA STARTUP PERÚ?

13. Las actividades que pueden financiarse con el proyecto son:
 - Servicios asociados a la mejora o perfeccionamiento de productos, procesos, servicios o formas de comercialización.
 - Servicios empresariales referidos a publicidad y marketing, comunicaciones, canales de distribución, cadena de proveedores, traducciones, estudios de mercado, prospección comercial, gestión de ventas, entre otros.
 - Adquisición y desarrollo de software especializado y diseñado para el despegue comercial del negocio.
 - Adquisición y suscripción de documentación y bases de datos especializadas.
 - Viajes de negocio o a eventos de networking o participación en programas de aceleración de negocios en el país o el extranjero, que contribuyan significativamente a los objetivos del proyecto.
 - Registro, gestión y comercialización de propiedad intelectual.
 - Honorarios para miembros del Equipo Emprendedor.
 - Adquisición de equipos vinculados directamente al proyecto (Máximo 30% de los RNR).
 - Otros gastos vinculados al negocio.

El detalle de los gastos elegibles y no elegibles figura en el Anexo I.

14. El financiamiento tiene carácter no reembolsable y se desembolsará contra el cumplimiento de hitos previamente definidos. Una incubadora financiada por INNÓVATE PERÚ realizará el seguimiento técnico y administrativo a los emprendimientos seleccionados en el presente concurso.

E. DURACIÓN Y FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS

15. Los proyectos deberán tener una duración máxima de dieciocho (18) meses, contados desde la fecha de inicio del proyecto, que es el momento en que se hace efectivo un primer depósito en la cuenta bancaria del proyecto por parte de cualquiera de las entidades participantes, previa firma del contrato de adjudicación de RNR.
16. INNÓVATE PERÚ otorgará capital semilla al proyecto hasta por un máximo de S/. 137,000 (ciento treintaisiete mil nuevos soles). Un monto equivalente al 10% de dicho capital semilla se asignará a la incubadora de negocios para cubrir el seguimiento técnico y administrativo del proyecto. Este monto no forma parte del capital semilla, pero deberá sumarse al mismo para completar el total de RNR otorgado a los proyectos seleccionados.

⁹ Según el BID-FOMIN, se considera crecimiento dinámico en Latinoamérica, a por lo menos el 35% de incremento en los ingresos anuales de una empresa en edad temprana.

Dicho RNR total corresponderá a un máximo del 70% del total de presupuesto de proyecto. El 30% restante – como mínimo - deberá constituir el aporte monetario y no monetario de las empresa beneficiaria, de acuerdo al siguiente detalle:

Rubro	RNR máximo		Aporte Monetario Mínimo	Aporte No Monetario Máximo
	% proyecto	RNR S/.	% proyecto	% proyecto
Capital semilla para empresas	70%	137,000	20% ¹⁰	10%
Seguimiento por parte de incubadoras		13,700		

17. Las condiciones para la ejecución del financiamiento se establecen en un Contrato de Adjudicación. El financiamiento será otorgado como máximo en 5 desembolsos a la empresa, contra cumplimiento de hitos y previa conformidad de la incubadora asignada.

F. PRESENTACIÓN DE LAS SOLICITUDES

18. No se admitirán para evaluación, solicitudes que:
- Presenten proyectos que no se adecuen a los objetivos y requisitos de las Bases.
 - Sean presentadas por solicitantes que no cumplen los requisitos o con las condiciones señaladas en las Bases.
 - Estén incompletas, no sean claras o no sean presentadas a través del sistema en línea.
 - Incluyan Declaraciones Juradas incompletas o cuando en dichas declaraciones se evidencie que los solicitantes no cumplen con todos los requisitos y condiciones exigidas.
 - Proviengan de empresas que ya han sido beneficiarios de la presente categoría de concurso.
 - Presenten proyectos que vulneren derechos de propiedad intelectual, o sean plagio o copia de otros proyectos evaluados, en ejecución o culminados en los concursos de Innóvate Perú u otras fuentes de financiamiento a las que el Programa tenga acceso.
19. **Requisitos:** Los postulantes deberán presentar vía el sistema en línea del portal web de STARTUP PERÚ - <http://www.start-up.pe>, lo siguiente:
- Solicitud de Financiamiento (Formato I) donde se presenta la descripción de la idea de negocio, su estado de desarrollo, el mercado real y potencial, la estructura de costos y proyección de crecimiento, las capacidades del Equipo Emprendedor, la trayectoria de la empresa y las actividades planteadas para el ingreso al mercado o el despegue comercial del negocio.
 - Video de 3 minutos, donde el Equipo Emprendedor presenta la idea de negocio y sus capacidades, de acuerdo a las orientaciones que figuran en el Formato I.
 - Declaración Jurada de compromiso del Equipo Emprendedor (Formato II).

La Solicitud de Financiamiento será completada en idioma español.

¹⁰ Este monto deberá ser depositado en una cuenta bancaria abierta exclusivamente para el proyecto, como condición para la firma de contrato de adjudicación.

- 20. Información adicional:** En el caso que la solicitud sea preseleccionada, el Comité Técnico podrá solicitar la presentación de nueva documentación, la profundización de algún aspecto señalado en la Solicitud de Financiamiento, la realización de una visita técnica o cualquier otra acción que permita comprender mejor el alcance del proyecto o las capacidades del equipo. Asimismo, el Comité Técnico podrá solicitar una entrevista o presentación, o inclusive el cumplimiento de alguna tarea o la realización de alguna prueba al Equipo Emprendedor, con el fin de evaluar adecuadamente el alcance del proyecto o las capacidades del equipo. La participación del líder del Equipo en estas actividades es obligatoria.
- 21.** Los documentos en original serán solicitados por INNÓVATE PERÚ para la firma del convenio o cuando lo considere pertinente. INNÓVATE PERÚ tiene la facultad de fiscalización posterior según numeral 1.16, del inciso 1) del artículo IV del título preliminar de la Ley 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General y puede verificar en cualquier etapa del concurso la veracidad de la información.

Si se comprueba que la información presentada al concurso no es veraz, el postulante quedará eliminado del concurso y como futuro postulante a los concursos del INNÓVATE PERÚ o del Ministerio de la Producción.

G. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN

- 22.** La evaluación se realizará en dos etapas:
- i) **Preselección de solicitudes**, donde por lo menos dos (02) evaluadores externos evaluarán las solicitudes con respecto a su mérito innovador, modelo de negocio, potencial de crecimiento y las capacidades del Equipo Emprendedor¹¹.
 - ii) **Selección de solicitudes**, donde el Comité Técnico validará y priorizará una lista de emprendimientos a ser financiados, la cual será presentada al Consejo Directivo del Proyecto de Innovación para la Competitividad para su ratificación.
- 23.** Las incubadoras de negocios financiadas por INNÓVATE PERÚ¹² podrán presentar solicitudes de financiamiento de emprendimiento vía el sistema en línea, los cuales pasarán directamente a la etapa de selección de solicitudes y serán evaluadas por el Comité Técnico. Para esto, la solicitud de financiamiento y su proceso selectivo deberán cumplir con los requisitos establecidos en las presentes bases.
- 24. Preselección de Solicitudes:** Las solicitudes serán evaluadas por un mínimo de dos (02) evaluadores externos de acuerdo a los siguientes criterios:

Criterio	Peso
Mérito innovador	20%
1. Grado de innovación de la solución propuesta.	
2. Contenido tecnológico de la solución propuesta	

¹¹ Los proyectos pre seleccionados y que no hayan sido presentados por las incubadoras de negocios financiadas por INNÓVATE PERÚ, participarán de una jornada de capacitación en el cual se les brindará herramientas y preparación para su presentación ante el Comité Técnico.

¹² La incubadora deberá haber suscrito el Contrato de Adjudicación del proyecto de fortalecimiento.

<p>Modelo de negocio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de diferenciación sobre la oferta actual en el segmento elegido y ventajas competitivas generadas a partir de la diferenciación. 2. Nivel de consolidación del modelo de negocio en el mercado objetivo. 	<p>20%</p>
<p>Potencial de crecimiento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición y tamaño del mercado. 2. Potencial de escalabilidad e internacionalización. 3. Trayectoria de la empresa. 4. Consistencia del Plan de Trabajo. 	<p>30%</p>
<p>Capacidad del Equipo Emprendedor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Complementariedad de los perfiles de los miembros del equipo. 2. Experiencia empresarial y comercial del equipo 3. Capacidades técnicas y/o tecnológicas del equipo. 4. Respaldo y redes para llevar adelante la estrategia. 5. Relevancia del aporte monetario de la empresa y/o de inversionistas privados. 	<p>30%</p>

25. Cada criterio será calificado sobre una escala de 5 puntos y será afectado por el factor de ponderación. La suma de los ponderados de cada criterio constituirá la nota final de la evaluación técnica de la solicitud.
26. Para que una solicitud sea considerada preseleccionada, esta debe de tener una nota final de por lo menos 3.5 como promedio de las 2 evaluaciones y además debe obtener un promedio de por lo menos 3.5 en el criterio de Mérito Innovador.
27. **Selección de Solicitudes:** Las solicitudes preseleccionadas serán evaluadas de acuerdo al siguiente procedimiento:
 - **Comité Técnico:** El Comité está compuesto por especialistas de amplia trayectoria en el sector empresarial, de inversiones o vinculado al mundo del emprendimiento y es responsable de validar la evaluación realizada por los evaluadores externos y priorizar los proyectos para proponerlos al Consejo Directivo del Proyecto de Innovación para la Competitividad, quien será el encargado de ratificar los proyectos. El Comité podrá solicitar una entrevista, presentación, asignar tareas o realizar pruebas de obligatorio cumplimiento a los Equipos Emprendedores. La priorización que realice considerará lo siguiente:
 - Capacidad del equipo emprendedor para consolidar la empresa en el mercado y captar inversiones.
 - Escalabilidad del emprendimiento.
 - Nivel de innovación.
 - **Consejo Directivo:** Los proyectos evaluados y priorizados serán remitidos al Consejo Directivo para su ratificación.

28. Los Evaluadores Externos, el Comité Técnico, el Consejo Directivo, el INNÓVATE PERÚ y el Ministerio de la Producción se comprometen a la confidencialidad de la información del proceso de admisión, preselección y selección de las propuestas presentadas en todas las etapas.
29. Los resultados del concurso se informarán a los postulantes y se publicarán en el portal web de STARTUP PERÚ: <http://www.start-up.pe> según los plazos establecidos. Los postulantes deberán respetar los resultados del Concurso, los cuales no pueden ser impugnados en ninguna etapa del proceso del presente Concurso.

H. CONTRATO DE ADJUDICACION DE RNR Y EJECUCION DE PROYECTOS

30. **Asignación de Incubadora para el Seguimiento Técnico y Administrativo:** Antes de firmar el contrato, las empresas serán asignadas a una Incubadora que realizará el seguimiento técnico y administrativo del proyecto. Ninguna empresa recibirá financiamiento si no acepta la asignación de la incubadora realizada por el Ministerio de la Producción o INNÓVATE PERÚ o si no acepta las condiciones de financiamiento establecidas en las presentes Bases y en el Manual Operativo de Proyecto.
31. **"Reunión previa":** Antes de firmar el contrato, el Equipo Emprendedor y la incubadora deberán realizar los ajustes necesarios a la propuestas, estableciendo el Plan de Trabajo con hitos y condiciones a cumplir para los desembolsos, así como un Plan de Adquisiciones. Dichos documentos formarán parte del Contrato de Adjudicación de RNR.
32. **Documentación para la firma de contrato de adjudicación:** Para la firma del Contrato, la empresa debe presentar:
 - Carta con los datos de la cuenta corriente de la empresa, la que deberá ser exclusiva del proyecto, y donde se realizarán los depósitos de los RNR (número de Cta. Cte, Código de Cuenta Interbancaria – CCI, nombre del Banco).
 - Declaración jurada de dirección actualizada.
 - Vigencia de poder actualizada.
33. INNÓVATE PERÚ suscribirá un Contrato de Adjudicación de Recursos No Reembolsables – RNR con la empresa en el que se establecerán las obligaciones de ambas partes y las condiciones de ejecución de los RNR. El modelo de Contrato se entregará a la empresa en caso se apruebe su proyecto y se le asigne financiamiento.
34. El Contrato de Adjudicación de RNR deberá contener:
 - Plan de Trabajo con hitos y condiciones a cumplir para el desembolso del financiamiento.
 - Condiciones para la adecuada ejecución de los recursos públicos asignados.
 - Vigencia del contrato.
 - Otras condiciones que sean necesarias para regular la transferencia de recursos.
35. La ejecución, adquisiciones y el seguimiento del proyecto se realizan en el marco del Manual Operativo de Proyectos del INNÓVATE PERÚ, el cual será incluido en el Contrato de Adjudicación de RNR.
36. Como se indicó previamente, serán las incubadoras asignadas a las empresas las que realicen el seguimiento técnico y administrativo de los proyectos, dando visto bueno a los desembolsos.

I. DIFUSIÓN, CONSULTAS E INTEGRACIÓN DE LAS BASES

37. El Ministerio de la Producción e INNÓVATE PERÚ realizarán actividades de difusión para las personas interesadas en presentar solicitudes. Las fechas de las actividades de difusión serán publicadas en el portal web de STARTUP PERÚ: <http://www.start-up.pe>
38. Las consultas serán dirigidas a: info@start-up.pe

J. PLAZOS DEL CONCURSO

39. Los plazos del concurso son:

Actividades	Fecha
Publicación de bases	15 de diciembre de 2015
Consultas	Hasta el 30 de diciembre de 2015
Publicación de bases integradas y Apertura de Postulación	4 de enero de 2016
Fecha de cierre de convocatoria	12 de febrero de 2016
Evaluación	Febrero a Abril 2016
Publicación de resultados	Abril 2016



ANEXO I ORIENTACIONES PARA LA DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO: GASTOS ELEGIBLES Y NO ELEGIBLES

i. GASTOS ELEGIBLES

A continuación se presentan **gastos elegibles**, es decir aquellos gastos que pueden ser incluidos dentro del proyecto, independientemente de si se financian con recursos del INNÓVATE PERÚ o con aporte de las empresas.

Es importante notar lo siguiente:

- Las partidas y gastos es todo aquello que puede ser financiado como parte del proyecto. La partida es una categoría, por ejemplo “Honorarios”, que comprende diferentes tipos de gastos, por ejemplo “incentivos”.
- Los Recursos No Reembolsables – RNR es el financiamiento otorgado por INNÓVATE PERÚ a cada proyecto.
- El aporte de las empresas puede ser monetario o no monetario. El aporte monetario es la contribución en dinero que las empresas depositan en la cuenta del proyecto. El aporte no monetario es la valorización de los recursos asignados temporalmente al proyecto por las empresas.
- Algunos gastos que pueden ser incluidos dentro del proyecto pero no pueden ser financiados con recursos no reembolsables – RNR del INNÓVATE PERÚ sino con el aporte de las empresas (por ejemplo Alquiler de Vehículos) o presentan límites para ser financiados con RNR (por ejemplo incentivos a personal). Este tipo de restricciones son excepcionales y se presentan en la tabla siguiente.
- Las actividades obligatorias en todo proyecto son: línea de base y de salida de acuerdo a Formato INNÓVATE PERÚ, Informe Final de Resultados y talleres públicos de difusión.

A continuación se presentan las partidas que pueden ser financiadas como parte del proyecto.

PARTIDA PRESUPUESTAL	Descripción del gasto
1. Honorarios	
Honorarios e incentivos para el Equipo Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Corresponde a la valorización del trabajo que el Líder Emprendedor y el Equipo Emprendedor realicen como parte del proyecto. Estos gastos solo podrán valorizarse como aporte no monetario de la entidad.
2. Materiales e insumos	
Materiales e insumos para las actividades del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada proyecto debe estimar los requerimientos de materiales e insumos. Pueden financiarse con RNR y aporte monetario o no monetario de la empresa. No existe restricción de montos o porcentajes.

3. Equipos	
Equipos directamente vinculados al proyecto.	<p>Cada proyecto debe estimar los requerimientos de equipos que estén directamente vinculados al desarrollo y éxito del proyecto.</p> <p>Pueden financiarse hasta con un máximo del 30% de los RNR y aporte monetario o no monetario de la empresa.</p>
4. Asesorías y consultorías especializadas	
Asesorías individuales o de empresas	<p>a. Asesorías especializadas de expertos o empresas en temas y periodos específicos del proyecto. Dentro de este rubro también se puede financiar servicios de especialistas para capacitación al Equipo Emprendedor en temas asociados al proyecto.</p> <p>b. Las asesorías deben costearse a <u>suma alzada o todo costo</u>, es decir incluyendo dentro del costo total los honorarios, viáticos y pasajes de los especialistas o empresas contratadas.</p> <p>c. Las asesorías pueden ser contratadas con especialistas o empresas nacionales o extranjeros.</p> <p>d. Los asesores o consultores no forman parte del Equipo Emprendedor ni de la empresa.</p> <p>e. Se pueden financiar con RNR o aporte monetario de la empresa. No existe restricción de montos o porcentajes.</p>
5. Servicios tecnológicos y empresariales	
Servicios de terceros vinculados a las actividades del proyecto	<p>a. Servicios tecnológicos y empresariales necesarios para el proyecto.</p> <p>b. Servicios de desarrollo de software necesarios para el proyecto.</p> <p>c. Otros servicios asociados a la validación de los productos, servicios o formas de comercialización.</p> <p>d. Se pueden financiar con RNR o aporte monetario de la empresa. No existe restricción de montos o porcentajes.</p>
6. Pasajes y viáticos	
Pasajes y viáticos para trabajo de campo y capacitación, eventos de networking y participación en programas de aceleración en el extranjero	<p>▪ Pasajes y viáticos, nacionales o internacionales, se financian exclusivamente para el Equipo Emprendedor y para la realización de actividades de capacitación y networking (seminarios, pasantías, congresos, cursos cortos, demos days, competencias internacionales, ruedas de negocios, etc.) relacionados directamente con el proyecto.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pasajes y viáticos para participar de procesos o eventos de aceleración en el extranjero. ▪ Los gastos para pasajes y viáticos para capacitación y eventos de networking no pueden superar el 20% de los RNR.
7. Otros gastos	
Licencias por uso de propiedad intelectual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago por el uso de propiedad intelectual registrada a nombre de terceros, tales como software o licencias. ▪ Pueden financiarse con RNR y aporte monetario o no monetario de la empresa.
Difusión y transferencia del conocimiento del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taller de cierre de carácter público para la difusión de los resultados finales del proyecto. <u>Es una actividad obligatoria del proyecto.</u> ▪ Pueden financiarse con RNR y aporte monetario o no monetario de la empresa.
Material bibliográfico y bases de datos especializadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición o suscripción a bases de datos especializadas y a redes de información necesarias para el proyecto, en formato físico o electrónico. Sólo podrá contratarse la suscripción como máximo por el tiempo del proyecto. ▪ Pueden financiarse con RNR y aporte monetario o no monetario de la empresa. No existe límite de contratación.
8. Gastos de Gestión	
1. Gastos relacionados con la gestión y administración del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos menores para útiles de oficina, como máximo S/. 2,000 nuevos soles. Estos gastos deberán estar debidamente sustentados. ▪ Pueden financiarse con RNR y aporte monetario o no monetario de la empresa.
9. Gastos sólo financiados con aporte monetario o no monetario del equipo (no se financian con RNR)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alquiler de vehículos (de acuerdo a la zona) para el trabajo de campo. Sólo se reconocerá los días efectivos del trabajo de campo. ▪ Alquiler de equipos multimedia y de locales para el desarrollo de actividades de reclutamiento. ▪ Gastos de desaduanaje, flete y el IGV. ▪ Seguros de cualquier tipo. 	

ii. GASTOS NO ELEGIBLES

No son elegibles los siguientes gastos:

- Beneficios laborales del personal a ser contratado con el proyecto, CTS y cualquier otro tipo de beneficio laboral.
- Gastos por personal administrativo.
- Gastos fijos (luz, agua, telefonía fija y celular, internet).
- Gastos financieros (mantenimiento de cuenta corriente y otros gastos financieros).
- Adquisición y/o alquiler de equipos y bienes duraderos.
- Adquisición y/o alquiler de insumos no vinculados con la naturaleza y ejecución del proyecto.
- Adquisición y/o alquiler de inmuebles y vehículos.
- Adquisición de bienes usados.
- Financiamiento de deuda.
- Compra de acciones.
- Tecnologías y equipamiento que tengan impacto negativo en el medio ambiente.
- Obras de infraestructura no asociadas al proyecto y compra de terrenos.
- Arrendamiento de locales para oficinas administrativas y alquiler de equipos de oficina.
- Iniciativas relacionadas con armas, juegos de azar, actividades ilegales, prohibidas o innecesarias para el logro de los resultados del proyecto.

FORMATO I: SOLICITUD DE FINANCIAMIENTO

A. SOBRE EL EMPRENDIMIENTO

1.1 DATOS BÁSICOS

1.1. Nombre de la startup	
1.2. Sector económico*	
1.3. Fase de emprendimiento**	
1.4. Tiempo del proyecto (meses)	
1.5. Región de postulación	
1.6. ¿El proyecto es respaldado por una incubadora o aceleradora de negocios? De ser así, favor señalar la organización.	

*Favor elegir entre las siguientes opciones: a) Agroindustria, b) Educación, c) Industrias culturales y creativas, d) Comercio electrónico, e) Gastronomía, f) Textil/Calzado, g) Manufactura, h) TIC y Servicios de Software, i) Energía y Tecnología Limpia, j) Turismo, k) Medios y Publicidad, l) Otro.

**Favor elegir entre las siguientes opciones: a) En el mercado, b) Escalando.

1.2 DATOS DEL PRODUCTO, SERVICIO O FORMA DE COMERCIALIZACIÓN INNOVADORA

2.1. Describa la problemática (oportunidad) que aprovechará la startup.	
2.2. Describa la solución que ofrecerá para aprovechar la oportunidad de mercado descrita, y destaque los componentes innovadores o diferenciadores de su propuesta. (Esta descripción será publicada).	
2.3. Indique los principales competidores (2 a 3) de la startup y cómo ésta se diferencia de los mismos	
2.4. Describa el modelo de negocio (forma de monetización) y la propuesta de valor	
2.5. ¿La solución descrita en el punto 2.2. presenta algún componente tecnológico original? ¿Algún desarrollo, resultado de investigación, integración de tecnologías o similar ha sido desarrollado por los miembros del equipo o de la empresa? ¿Cuenta con alguna patente?	

1.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

3.1. Describa y cuantifique el mercado objetivo en el corto plazo (próximos 6 meses) y en el mediano plazo (próximos 2 años) de la solución propuesta	
3.2. Describa la estrategia de escalamiento de mercado que pretende implementar la empresa	
3.3. Describa las principales barreras o limitaciones para el escalamiento y cuáles son las soluciones que plantea para superarlas	
3.4. Describa la evolución de las actividades comerciales que ha tenido la empresa con respecto a la solución propuesta. ¿Cómo ingresó al mercado? ¿Cómo se ha mantenido? ¿Cuál ha sido la evolución de las ventas?	

1.4 ASPECTOS FINANCIEROS

5.1. ¿La empresa ha recibido inversión privada o existe algún acuerdo para recibirla próximamente?	
5.2. ¿Cuánto ha sido el monto facturado en el último año?	
5.3. ¿Cuánto han invertido los socios hasta el momento y cuánto piensan invertir en los próximos 2 años?	

1.5 VIDEO EXPLICATIVO

El video debe mostrar, única y exclusivamente, el problema que aborda la solución innovadora y una demostración real del funcionamiento del Producto Mínimo Viable (PMV). El video debe tener una duración máxima de 3 minutos.

B. SOBRE LA EMPRESA

1.6 DATOS BÁSICOS DE LA EMPRESA

7.1. RUC	
7.2. Razón Social	
7.3. Nombres y Apellidos del Representante Legal	
7.4. Dirección	
7.5. Teléfono de contacto	
7.6. Correo electrónico	

1.7 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

8.1. Presente brevemente a la empresa	
---------------------------------------	--

C. SOBRE EL EQUIPO EMPRENDEDOR

Equipo	Líder Emprendedor	Equipo Emprendedor 1	Equipo Emprendedor 2	Equipo Emprendedor 3	Equipo Emprendedor 4
PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO					
Nombres y Apellidos					
Sexo					
Edad					
Nacionalidad					
DNI o Carnet de Extranjería					
Lugar de nacimiento (Región/Provincia)					
¿Cuenta con algún tipo de discapacidad?					
PERFIL EDUCATIVO Y EMPRENDEDOR					
Nivel educativo alcanzado*					
Profesión/formación					
Experiencia como emprendedor (años)					
Horas semanales de dedicación					

*Favor elegir entre las siguientes opciones: a) Secundaria incompleta, b) Secundaria completa, c) Técnico incompleto, d) Técnico completo, e) Universitaria incompleta, f) Universitaria completa, g) Postgrado incompleto, h) Postgrado completo.

D. SOBRE EL FINANCIAMIENTO

El presupuesto debe cumplir con los porcentajes máximos y mínimos de aporte según lo establecido en las presentes bases.

N°	Partida	Costo	RNR (Innóvate Perú)	Aporte del equipo	
				Monetario	No monetario
1	Honorarios				
2	Consultorías especializadas				
3	Materiales e insumos				
4	Servicios tecnológicos o empresariales				
5	Gastos de gestión				
6	Pasajes y viáticos				
7	Equipos y bienes duraderos				
8	Otros gastos				
TOTAL (S/.)					

E. OTROS

9. ¿CÓMO TE ENTERASTE DE START UP PERÚ?

- A través de una organización (favor nombrar):
- Me recomendó un amigo o familiar
- Lo vi en la televisión (favor nombrar):
- Lo escuché en la radio (favor nombrar):
- Lo vi en el periódico (favor nombrar):
- A través de un representante de Start Up Perú (teléfono, correo, charla, feria)
- Lo vi en Internet (Facebook, página web del programa) (favor especificar):
- Otro (favor explicar):

10. DATOS DE CONTACTO DEL LÍDER EMPRENDEDOR

Es importante la consignación de datos actualizados para establecer el contacto entre Start Up Perú y el equipo emprendedor, a través del líder emprendedor designado.

10.1. Teléfono de contacto 1	
10.2. Teléfono de contacto 2	
10.3. Correo electrónico 1	
10.4. Correo electrónico 2	

FORMATO II: DECLARACIÓN JURADA DEL EQUIPO EMPRENDEDOR

Los miembros del Equipo Emprendedor declaramos bajo juramento que:

1. Invertiremos al menos 4 horas a la semana juntos, de manera presencial o virtual, para desarrollar el proyecto.
2. Contamos con DNI o carnet de extranjería vigente (residentes) o, de ser extranjeros, con pasaporte vigente al momento de postular al Concurso.
3. No contamos con antecedentes penales ni policiales.
4. No estamos calificados negativamente en centrales de riesgo.
5. No tenemos deudas tributarias.
6. La propuesta es original y no copiada o plagiada de otra.
7. La propuesta presentada no viola ningún derecho de propiedad intelectual.
8. Cumpliremos con prácticas empresariales responsables y éticas para el desarrollo del proyecto.
9. Proporcionaremos información necesaria para fines de difusión y promoción de StarUp Perú.
10. Cumpliremos con las bases y el Contrato de Adjudicación de Recursos No Reembolsables.

(firma)

(firma)

Nombre y Apellido
DNI

Nombre y Apellido
DNI

(firma)

(firma)

Nombre y Apellido
DNI

Nombre y Apellido
DNI

(firma)

Nombre y Apellido
DNI