

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



**EL CONCURSO STARTUP PERÚ EN LA GESTIÓN DE
DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS INNOVADORES: UN
ANÁLISIS DE CASO DE LAS PERCEPCIONES DE LAS
STARTUPS BENEFICIARIAS DE LA 1° A LA 4° GENERACIÓN**

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

ALVA DEL SOLAR, Lorena Fernanda 20100623

CRUZ NÚÑEZ. Claudia Verónica 20120212

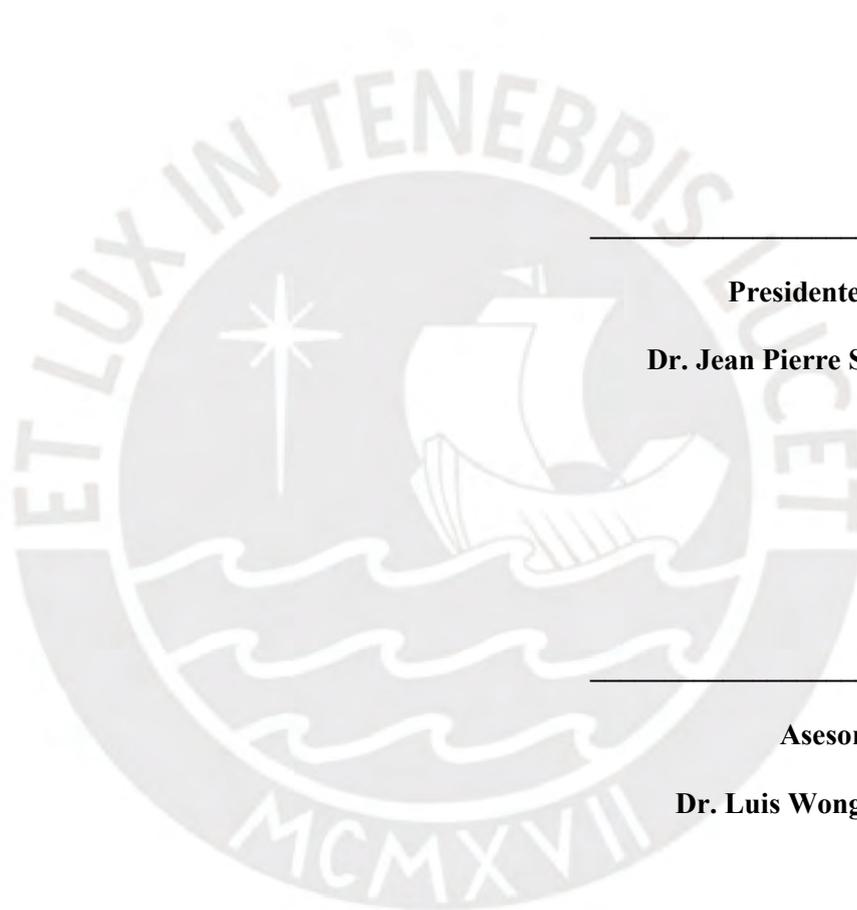
Asesoradas por: Doctor Luis Wong Valdiviezo

Lima, 28 de mayo del 2018

La tesis

**EL CONCURSO STARTUP PERÚ EN LA GESTIÓN DE DESARROLLO DE
EMPRESARIOS INNOVADORES: UN ANÁLISIS DE CASO DE LAS
PERCEPCIONES DE LAS STARTUPS BENEFICIARIAS DE LA 1º A LA 4º
GENERACIÓN**

ha sido aprobada.



Presidente del Jurado

Dr. Jean Pierre Seclen Luna

Asesor de la Tesis

Dr. Luis Wong Valdiviezo

Tercer Jurado

Dr. Aníbal Eduardo Ismodes Cascón

A mis padres, Regina y Gerardo, por su amor, apoyo incondicional y soporte durante todos estos años, gracias por exigirme a ser mejor cada día. A mi hermana Daniela por la comprensión, el cariño y la motivación a lo largo de este proceso. A mi familia y amigos por acompañarme en esta etapa y darme ánimos a seguir creciendo y cumpliendo metas. A Claudia, por ser una compañera y amiga increíble, por todo su apoyo, paciencia y dedicación en el presente trabajo. A Dios, por bendecirme con una familia maravillosa y demostrarme que todo esfuerzo siempre tiene sus frutos.

Lorena Alva

A mis padres Nelly y Eduardo por su apoyo, sacrificio y amor incondicional, gracias por siempre motivarme a alcanzar mis objetivos. A mi hermano Diego, quien siempre ha sido un ejemplo a seguir a lo largo de mi formación académica. A mi familia y amigos, por la motivación que siempre me brindaron. A Lorena, por la grandiosa amistad y por ser la mejor compañera de tesis que pude tener. Gracias a la vida y a Dios por este nuevo triunfo.

Claudia Cruz



Un agradecimiento especial a nuestro asesor, el Profesor Luis Wong, por creer en nosotras y por acompañarnos con tanta dedicación y apoyo en la realización de la presente investigación, gracias por exigirnos a mejorar siempre. A Renzo Reyes, por abrirnos las puertas de StartUp Perú y del universo innovador, por mostrarnos que en el Perú se puede crecer y realizar grandes proyectos; gracias por la paciencia. A nuestras familias y amigos, por las palabras de aliento y muestras de cariño, sin ustedes este proceso no hubiera sido tan gratificante. A Dios porque sin ÉL nada de esto hubiera sido posible.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. <i>Introducción</i>	3
2. <i>Problema de investigación</i>	3
3. <i>Objetivo general y específicos</i>	4
3.1. <i>Objetivo General</i>	5
3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
4. <i>Pregunta general y específicas</i>	6
4.1. <i>Pregunta General</i>	6
4.2. <i>Preguntas Específicas</i>	6
5. <i>Hipótesis</i>	7
6. <i>Justificación</i>	7
7. <i>Viabilidad</i>	7
7.1. <i>Tiempo de investigación</i>	7
7.2. <i>Recursos Humanos</i>	8
7.3. <i>Recursos Bibliográficos</i>	8
8. <i>Delimitaciones de la investigación</i>	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y MARCO CONTEXTUAL	10
1. <i>Introducción</i>	10
2. <i>Marco Teórico</i>	10
2.1. <i>Antecedentes de la investigación</i>	10
2.2. <i>Teoría de Startups</i>	11
2.3. <i>Teoría de Incubadoras</i>	18
2.4. <i>Desarrollo empresarial:</i>	27
3. <i>Marco Contextual</i>	30
3.1. <i>Startups</i>	30

3.2. Incubadoras de empresas	33
3.3. Concurso StartUp Perú	37
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	46
1. <i>Introducción</i>	46
2. <i>Alcance de la investigación</i>	46
3. <i>Enfoque de la investigación</i>	47
4. <i>Tipo de investigación</i>	49
4.1. Diseño de investigación.....	49
4.2. Estrategia: estudio de caso	51
5. <i>Población y muestra</i>	51
5.1. Técnicas e instrumentos para recolección de datos.....	53
CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS	56
1. <i>Introducción</i>	56
2. <i>Resultados de entrevistas a profundidad</i>	56
2.1. Entrevistas a profundidad.....	56
2.2. Descripción de hallazgos.....	60
CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS	67
1. <i>Introducción</i>	67
2. <i>Encuesta realizada a las startups</i>	67
2.1. Ficha técnica de la encuesta	68
2.2. Resultados de las encuestas	68
3. <i>Análisis de los hallazgos y resultados</i>	98
CONCLUSIONES.....	102
RECOMENDACIONES.....	104
1. <i>Recomendaciones de la investigación</i>	104
2. <i>Recomendaciones para próximas investigaciones</i>	105
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	106

REFERENCIAS	108
ANEXOS	115
<i>ANEXO A: Matriz de Consistencia</i>	116
<i>ANEXO B: Lista de Startups de la 1ª a la 4ª Generación de la categoría Empendimientos Innovadores</i>	118
<i>ANEXO C: Guías de entrevistas a profundidad</i>	124
<i>ANEXO D: Lista de consentimientos informados de entrevistas a profundidad</i>	131
<i>ANEXO E: Resúmenes de entrevistas a profundidad</i>	148
<i>ANEXO F: Ficha técnica de encuestas</i>	183
<i>ANEXO G: Cuestionario de encuesta aplicado</i>	184



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Número total de trabajadores de una MYPE.....	11
Tabla 2: Cantidad total de ventas de una MYPE.....	12
Tabla 3: Tipos de emprendimientos	14
Tabla 4: Clasificación de incubadoras según fuentes de financiación.....	20
Tabla 5: Clasificación de incubadoras según el criterio de estructura operativa	21
Tabla 6: Matriz de instrumentos de fomento para <i>startups</i> en Chile, Colombia, México y Perú, 2016.....	35
Tabla 7: Tabla resumen de las variables identificadas	47
Tabla 8: Insights más relevantes de las entrevistas a emprendimientos (<i>startups</i>)	57
Tabla 9: Insights más relevantes de las entrevistas a incubadoras.....	59
Tabla 10: Insights más relevantes de las entrevistas a especialistas	60



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Características fundamentales de una startup	16
Figura 2: Modelo CANVAS	24
Figura 3: Coworking	27
Figura 4: El Desarrollo Empresarial en 3 etapas	28
Figura 5: Stake-holders necesarios	29
Figura 6: Línea de tiempo del Concurso StartUp Perú	39
Figura 7: Población objetivo y muestra de la investigación	52
Figura 8: Encuestados según generación (1° a la 4°)	69
Figura 9: Nivel de influencia del factor "Espacios de co-working"	70
Figura 10: Nivel de influencia del factor "Networking"	71
Figura 11: Nivel de influencia del factor "Mentoring y coaching"	71
Figura 12: Nivel de influencia del factor "Validación de modelos de negocio"	72
Figura 13: Nivel de influencia del factor "Capacitación en temas financieros y administrativos"	73
Figura 14: Nivel de influencia con respecto a la incubadora que los acompañó durante el Concurso StartUp Perú	74
Figura 15: Nivel de influencia de la incubadora designada	75
Figura 16: Calificación promedio de nivel de influencia por factor analizado	76
Figura 17: Nivel de satisfacción del factor "Espacios de co-working"	77
Figura 18: Nivel de satisfacción del factor "Networking"	78
Figura 19: Nivel de satisfacción del factor "Mentoring y coaching"	79
Figura 20: Nivel de satisfacción del factor "Validación de modelos de negocio"	80
Figura 21: Nivel de satisfacción del factor "Capacitación en temas financieros y administrativos"	80
Figura 22: Nivel de satisfacción con respecto a la incubadora que los acompañó durante el concurso	81
Figura 23: Nivel de satisfacción con respecto a la incubadora designada	82
Figura 24: Calificación promedio de nivel de satisfacción por factor analizado	83
Figura 25: Nivel de influencia del factor "Financiamiento"	84
Figura 26: Nivel de influencia del factor "Espacios de co-working"	85
Figura 27: Nivel de influencia del factor "Networking"	86
Figura 28: Nivel de influencia del factor "Promoción y marketing"	87
Figura 29: Nivel de influencia del factor "Charlas y talleres"	88

Figura 30: Nivel de influencia del Concurso StartUp Perú en el desarrollo empresarial de la startups.....	89
Figura 31: Nivel de influencia de Concurso StartUp Perú.....	90
Figura 32: Calificación promedio de nivel de influencia por factor analizado.....	91
Figura 33: Nivel de satisfacción del factor "Financiamiento".....	92
Figura 34: Nivel de satisfacción del factor "Espacios de co-working".....	92
Figura 35: Nivel de satisfacción del factor "Networking".....	93
Figura 36: Nivel de satisfacción del factor "Promoción y marketing".....	94
Figura 37: Nivel de satisfacción del factor "Charlas y talleres".....	94
Figura 38: Nivel de satisfacción con respecto al Concurso StartUp Perú.....	95
Figura 39: Nivel de satisfacción con respecto al Concurso StartUp Perú.....	96
Figura 40: Calificación promedio de nivel de satisfacción por factor analizado.....	97
Figura 41: Calificación del Concurso StartUp Perú.....	98



LISTA DE ACRÓNIMOS

CIDE PUCP: Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú

COFIDE: Corporación Financiera de Desarrollo

CONCYTEC: Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica

DEXPLOS: Diseño Exploratorio Secuencial

FINCyT: Fondo para la Innovación, la Ciencia y Tecnología

FOMITEC: Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología

MYPES: Micro y Pequeña Empresa

MVP: Mínimo Producto Viable

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

PBI: Producto Bruto Interno

PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú

RNR: Recurso No Reembolsable

SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria

TIC: Tecnología de la información y la Comunicación

UTEC: Universidad de Ingeniería y Tecnológica

UPC: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como fin comprobar si el Concurso StartUp Perú ha contribuido en el desarrollo y gestión de negocios innovadores a lo largo de sus primeros 4 años de funcionamiento en base a las percepciones de las *startups* pertenecientes a dicha iniciativa durante los 12 meses posteriores a su selección. Dicha investigación será analizada desde el enfoque de las percepciones de las *startups* beneficiarias a partir de su nivel de influencia y satisfacción del concurso en mención.

A través de un mapeo de actores se contactó con *startups* pertenecientes al concurso de las primeras cuatro generaciones de la categoría “Emprendimientos Innovadores”, con incubadoras pertenecientes al concurso desde la primera generación y con especialistas inmersos en temas de innovación y emprendimiento, con el fin de recabar información primaria y lograr una investigación más cercana a la realidad del ecosistema de innovación peruano que contenga diversas perspectivas y/u opiniones de dichos actores.

La investigación se ha clasificado como exploratoria - descriptiva - explicativa; de tipo exploratorio debido a que es un tema reciente y poco explorado en el Perú, de tipo descriptivo ya que busca especificar las percepciones obtenidas de las *startups* beneficiarias y por último de tipo explicativo, es decir que se enfoca en explicar los hallazgos obtenidos del análisis realizado.

El análisis inicia con la revisión de fuentes bibliográficas para describir el Marco Teórico y Contextual de la presente investigación que posteriormente servirá como sustento y explicación de los resultados y hallazgos alcanzados. Seguidamente, a través de entrevistas a los actores mapeados se recabarán los *insights* (ideas clave) más relevantes los cuales serán la base junto a la teoría mencionada para la realización de una herramienta de recolección de datos: encuesta, la cual permitirá recopilar las percepciones del nivel de influencia y satisfacción de las *startups* beneficiarias en relación a la incubadora designada como del Concurso StartUp Perú. En conjunto, lo mencionado líneas arriba, servirá para realizar el análisis respectivo con el objetivo de responder a las preguntas planteadas y comprobar la hipótesis de la investigación.

Finalmente, se presentarán las conclusiones como síntesis de la investigación y recomendaciones con el fin de contribuir a la mejora del funcionamiento y herramientas brindadas tanto por las incubadoras y el Concurso StartUp Perú, como también en la perspectiva de contribuir en la constitución del ecosistema de innovación en el Perú. Así mismo, se plantean sugerencias para próximas investigaciones con respecto al tema de la presente investigación.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, en nuestro país se han desarrollado negocios emprendedores que ofrecen productos nuevos y servicios basados en la innovación y la tecnología, los cuales se denominan *startups*¹. Una *startup* es una organización humana diseñada para crear y ofrecer un producto o servicio nuevo e innovador bajo condiciones de extrema incertidumbre en el mercado (Ries, 2011); es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable (Palao, 2013a), la cual busca satisfacer las nuevas necesidades del consumidor actual.

Las *startups* han ido creciendo en el Perú con el paso de los años, pero aún tienen dificultades en su desarrollo empresarial. Es por ello que hace cinco años se creó el Concurso StartUp Perú, una iniciativa del Estado liderada por el Ministerio de Producción que recibe una contribución financiera por parte del Estado Peruano para fomentar la creación, consolidación y desarrollo de negocios innovadores con proyección a mercados internacionales. Con cuatro generaciones culminadas, el concurso busca seguir creciendo y aportando al desarrollo de las *startups* beneficiarias, para ello el gasto en inversión pública viene incrementándose año a año en la inversión de I+D llegando hasta casi S/120 millones en el 2016 (Ministerio de la Producción, 2017) brindando incentivos en actividades de innovación con el objetivo de promover el surgimiento de emprendimientos nuevos y originales.

En la presente investigación se analiza el Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores desde las percepciones de las *startups* beneficiarias del mismo desde la 1° hasta la 4° generación (los primeros 4 años de funcionamiento). En el Capítulo 1 se expone el planteamiento del problema junto con los objetivos generales y específicos, y su contraparte con las preguntas e hipótesis de nuestro análisis. A su vez se explican los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación, la importancia de la misma para la mejora del concurso (tanto para el Estado como para las *startups* beneficiarias) y las ciencias de la gestión, y por último, las delimitaciones de la misma.

El Capítulo 2 se divide en dos partes: El Marco Teórico y Marco Contextual. El Marco Teórico inicia con los antecedentes, en donde se mencionan investigaciones realizadas con respecto al tema en mención. Así mismo, se expone sobre la teoría de *startups* en donde se especifica su definición y la diferencia con términos relacionados, y los factores que influyen en su desarrollo. A su vez, se explica sobre el segundo actor importante de nuestra investigación: las incubadoras, en donde se detalla su definición, clasificación, importancia en el desarrollo de las *startups*, entre otros. Por último, se expone el concepto de desarrollo empresarial y como está

¹ Entiéndase el término *startup* también como emprendimiento, negocio, entre otros para los fines de la investigación. Para mayor detalle revisar el Glosario de Términos.

relacionado con los emprendimientos innovadores. El Marco Contextual inicia explicando el origen y contexto a nivel mundial y en el Perú, tanto de las *startups* como de las incubadoras. Finalmente, se explica a detalle el Concurso StartUp Perú, el cual es el foco principal de nuestra investigación, el período a analizar dentro del mismo y su importancia en el desarrollo de emprendimientos innovadores.

En el Capítulo 3 se desarrolla el Marco Metodológico en donde inicialmente se explica el alcance y el enfoque de la investigación. Igualmente se expone el tipo de investigación que se realizará, la cual se centra en una investigación mixta: cualitativa (recolección de percepciones de *startups* beneficiarias con respecto al concurso, incubadoras pertenecientes al mismo y especialistas en temas de innovación y emprendimiento) y cuantitativa (análisis de datos en base a los resultados de las encuestas realizadas a las *startups*). Para finalizar, se detalla la población y muestra a analizar, para posteriormente explicar las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos respectivos para el análisis de la investigación.

Posteriormente, en el Capítulo 4 se presentan los *insights* más relevantes obtenidos a partir de las entrevistas realizadas, tanto a las *startups* beneficiarias e incubadoras pertenecientes al Concurso StartUp Perú de la 1° a la 4° generación, así como a especialistas con amplio conocimiento del ecosistema de innovación. Así mismo, se detallan y analizan los hallazgos con respecto a la recopilación de los *insights* mencionados, lo cual nos permitió estructurar la encuesta que se aplicó a las *startups* beneficiarias.

En el Capítulo 5, se presenta la estructura de las encuestas realizadas a las *startups* beneficiarias, la cual se divide en tres bloques: identificación de generación (de la 1° a la 4° generación), preguntas con respecto al nivel de satisfacción e influencia recibido por parte de las incubadoras y preguntas en base al nivel de satisfacción e influencia recibido por parte del Concurso StartUp Perú (especificando y evaluando cada factor involucrado en su desarrollo empresarial durante su permanencia en el concurso). Seguidamente se evidencian los resultados cuantitativos de la información obtenida de las encuestas utilizando herramientas de estadística descriptiva, los cuales se desarrollan a partir de la teoría mencionada en el Capítulo 2. Por último, en base a este análisis se responden las preguntas de investigación y se expone la respuesta a la hipótesis planteada en el Capítulo 1.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos se plantean las conclusiones y recomendaciones con propuestas de mejora de la presente investigación. Así mismo, se exponen las implicancias en el aporte a las ciencias de la gestión que se desprenden producto del análisis realizado.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Introducción

El presente capítulo inicia explicando el Problema de investigación, a partir del cual se plantea el objetivo general y los específicos que servirán como guía de la investigación y como contraparte se expone la pregunta general y las específicas que abordan el problema a analizar. Seguidamente se presenta la hipótesis planteada que será evaluada a partir de los objetivos y preguntas propuestas anteriormente. Así mismo, se presenta la justificación, viabilidad y delimitaciones de la presente investigación.

2. Problema de investigación

Según CEPAL (2010) “pese a los escasos avances en materia de dinamismo de los sistemas de innovación, el mundo de las *startups* nos muestra una cara más dinámica de América Latina”. La inversión en investigación y desarrollo (I+D) en relación con el PIB pasó de 0.63% a 0.74% entre 2009 y 2014. No obstante, es un incremento modesto que está lejos de llevar la región al nivel promedio de los países de la OCDE que invierten alrededor del 2.3% del PIB en I+D (en 2014)” (citado en OCDE, 2016).

Es por ello que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2015) precisa que es fundamental avanzar en el diseño de incentivos y políticas que estimulen la inversión en actividades de innovación con el fin de dinamizarla, para lo cual es necesario un incremento sustancial de la inversión privada en I+D junto con un creciente y mejor apoyo por parte del sector público, incluyendo el apoyo a la creación de nuevas empresas de base tecnológica (citado en OCDE, 2015).

Esto podemos verlo evidenciado en el Perú a partir de la declaración del Ministro de la Producción, Bruno Giuffra quien refirió que el gasto del Estado en la inversión de I+D ha venido incrementándose año a año y que los recursos ejecutados entre el 2007 y 2016, se han incrementado 8 veces, llegando hasta casi S/120 millones (Ministerio de la Producción, 2017). La Política de Inversión Pública en ciencia, tecnología e innovación es un claro ejemplo de planificación por parte del Estado, lo cual podemos verlo reflejado en la creación del Concurso StartUp Perú que es una iniciativa pública liderada por PRODUCE que recibe un porcentaje del gasto del Estado peruano, cuyo objetivo es promover el surgimiento y consolidación de emprendimientos que brinden productos y servicios basados en innovación, de la mano de la tecnología, y con proyección a mercados internacionales.

En base a lo explicado, encontramos como problema principal que no se ha evaluado oportunamente la participación del Concurso StartUp Perú desde la perspectiva de las *startups*

beneficiarias. Esto es debido a que cada año ingresan al concurso numerosas propuestas de este tipo de emprendimientos, los cuales buscan un referente de lo que brinda dicha iniciativa para el desarrollo de sus ideas innovadoras, considerando las opiniones y apreciaciones de generaciones previas, y a su vez conocer si dichas percepciones son positivas o negativas con respecto al funcionamiento del concurso. Consideramos que este análisis es de suma importancia para evidenciar si la inversión por parte del Estado en el Concurso StartUp Perú está siendo eficientemente canalizada y dirigida a brindar las herramientas necesarias en el desarrollo de los emprendimientos innovadores, ya que la búsqueda de las *startups* en relación a los referentes mencionados líneas arriba, no es exitosa debido a la inexistencia de evaluaciones en relación al concurso en mención.

No se ha demostrado de una forma explícita si las *startups* beneficiarias perciben una influencia en su desarrollo a temprana edad y si se encuentran satisfechas de lo recibido por el concurso en general, o si solo ingresan al mismo con el fin de obtener el capital semilla no reembolsable, más no por el apoyo en la creación de un diseño y planteamiento de negocio. Esto es trascendental ya que dicha iniciativa cada año invierte aún más en seguir apoyando a aquellos emprendimientos e ideas innovadoras que ingresan al concurso, de las cuales todavía no se ha obtenido su percepción del mismo y si están siendo favorecidas más allá de lo económico.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, el alcance de esta investigación es de tipo exploratorio - descriptivo - explicativo. Esto es debido a que el análisis que realizaremos busca examinar un tema que ha sido estudiado de manera escasa (casi nula), debido a que no se cuenta con investigaciones detalladas con respecto a la influencia del Concurso StartUp Perú en el desarrollo de las *startups* pertenecientes al mismo desde que son beneficiarias, en base a las percepciones de las mismas. Del mismo modo, se describirá y analizará las percepciones que se obtengan de las *startups* beneficiarias durante los 12 meses² de pertenencia en el concurso desde la 1° a la 4° generación (los 4 primeros años de funcionamiento del concurso, ver “generaciones” en Glosario de Términos) en base al nivel de influencia y satisfacción percibido en su desarrollo empresarial durante el Concurso StartUp Perú. Posteriormente, se realizará una interpretación y análisis del contexto actual a partir de los resultados obtenidos de la participación y condiciones del concurso y se explicará la relación de las variables resultantes de dicho análisis. Por último, se utilizará un método cualitativo de investigación correspondiente al estudio de caso, que nos llevará a una comprensión del tema en mención (Pasco & Ponce, 2015).

3. Objetivo general y específicos

² Cabe resaltar que la duración de cada generación es de 12 meses, por consiguiente de la 1° a la 4° generación, se están analizando los cuatros años de funcionamiento del Concurso StartUp Perú.

En este punto se detallan los objetivos que nos servirán como guía de la investigación. Iniciaremos describiendo el objetivo general como base de lo que se desea lograr con el presente análisis. Posteriormente, se describen los objetivos específicos que servirán de apoyo al objetivo general y sustentarán el enfoque del estudio.

3.1. Objetivo General

Analizar el Concurso StartUp Perú en el desarrollo de las startups beneficiarias desde la 1° a la 4° generación en base a su percepción de la influencia recibida y satisfacción del mismo.

La presente investigación busca recolectar y posteriormente estudiar las percepciones de las *startups* beneficiarias del concurso (133 *startups* en total de la categoría “emprendimientos innovadores” de la 1ª a la 4ª generación) a partir del nivel de influencia y satisfacción de lo recibido durante los 12 meses de participación en dicha iniciativa. En base a dichas percepciones se realizará un análisis con respecto a las apreciaciones de los actores principales y cómo estos valoran el concurso y sus beneficios para el óptimo desarrollo de sus emprendimientos, así mismo se analizará el óptimo funcionamiento del concurso exponiendo los resultados (tanto positivos como negativos) para posteriormente brindar las recomendaciones de mejora respectivas.

A continuación, se detallarán los objetivos específicos de la presente investigación, los cuales son fundamentales como base del objetivo principal y ayudarán en el desarrollo estructurado del estudio.

3.2. Objetivos Específicos

Identificar los factores de influencia y satisfacción que se utilizarán para analizar la percepción de las startups beneficiarias.

Con el fin de abordar este primer objetivo, se identificarán las variables en base a fuentes primarias (entrevistas a las *startups* beneficiarias, incubadoras pertenecientes al concurso y especialistas en materia de innovación) con el fin de recabar los factores de influencia y satisfacción más representativos para las *startups* beneficiarias.

Analizar el apoyo estratégico de las incubadoras pertenecientes al Concurso StartUp Perú en el desarrollo de las startups beneficiarias en base al nivel de influencia y satisfacción percibido de las mismas durante los 12 meses de acompañamiento en el concurso.

Este objetivo tiene como fin analizar cuál es la percepción de las *startups* beneficiarias con respecto al apoyo estratégico de las incubadoras durante su acompañamiento en el concurso. Se procederá a entrevistar a las incubadoras para obtener información de su participación dentro

del concurso, así mismo se entrevistará y posteriormente encuestará a las *startups*³ beneficiarias para recopilar su nivel de influencia y satisfacción con respecto a las incubadoras y lo recibido por las mismas.

Analizar la percepción de las startups beneficiarias con respecto al Concurso StartUp Perú en base al nivel de influencia y satisfacción recibido durante los 12 meses posteriores a su selección.

En este último objetivo, se realizarán encuestas a las *startups*⁴ beneficiarias con el propósito de recopilar las percepciones de estas con respecto al concurso. Para ello se desea conocer el nivel e influencia y satisfacción de los emprendimientos en base a lo recibido por el concurso durante los 12 meses posteriores a su selección.

4. Pregunta general y específicas

A continuación, se expondrán las preguntas de la investigación que son la contraparte de los objetivos; las cuales se formulan de una forma clara y directa de cómo se aborda el problema a analizar.

Se presentará la pregunta general acompañada de tres preguntas específicas para de este modo responder la hipótesis planteada.

4.1. Pregunta General

¿Cómo es percibido el nivel de influencia y satisfacción en el desarrollo de las *startups* beneficiarias del Concurso StartUp Perú desde la 1° a la 4° generación en base a lo recibido por dicha iniciativa?

4.2. Preguntas Específicas

¿Cuáles son los factores de influencia y satisfacción que se utilizarán para analizar la percepción de las *startups* beneficiarias?

¿Cómo ha sido el apoyo estratégico de las incubadoras pertenecientes al Concurso StartUp Perú en el desarrollo de las *startups* beneficiarias en base al nivel de influencia y satisfacción percibido de las mismas durante los 12 meses de acompañamiento en el concurso?

¿Cuál es la percepción de las *startups* beneficiarias con respecto al Concurso StartUp Perú en base al nivel de influencia y satisfacción recibido durante los 12 meses posteriores a su selección?

³ La encuesta en mención cuenta con tres bloques de preguntas, de los cuales uno está orientado a recopilar información del nivel de influencia y satisfacción recibido por parte de las incubadoras.

⁴ La encuesta en mención cuenta con tres bloques de preguntas, de los cuales uno está orientado a recopilar información del nivel de influencia y satisfacción recibido por parte del Concurso StartUp Perú.

5. Hipótesis

“Las *startups* beneficiarias pertenecientes al Concurso StartUp Perú de la 1° a la 4° generación perciben en su desarrollo empresarial una influencia y satisfacción con respecto a lo recibido durante los 12 meses posteriores a su selección”.

A lo largo de la presente investigación expondremos si es cierto que las *startups* beneficiarias al concurso perciben que han sido influenciadas en el desarrollo de sus emprendimientos y si se encuentran satisfechas con respecto a lo recibido durante su pertenencia a dicha iniciativa en los 12 meses posteriores a su selección. Este análisis será evaluado a partir de los objetivos y preguntas propuestas anteriormente y que servirán de referencia en la comprobación de la hipótesis en mención.

6. Justificación

Encontramos conveniente realizar un análisis de la participación del Concurso StartUp Perú en el desarrollo empresarial de las *startups* en base a la influencia y satisfacción percibida de las mismas durante su permanencia en dicha iniciativa. Esto es de suma importancia ya que el Concurso StartUp Perú viene desarrollándose año a año, incrementado cada vez más el aporte a dichos emprendimientos e ideas innovadoras, y a pesar de ello no cuentan con un análisis de lo percibido por las *startups* beneficiarias y si realmente estas consideran que están siendo favorecidas por el mismo.

En materia académica, es imprescindible llevar a cabo esta investigación para recopilar las percepciones de las diversas *startups* beneficiarias de la 1° a la 4° generación, que permita una mejor comprensión de su desarrollo con el fin de contribuir a los actores implicados a enriquecer su desenvolvimiento en la contribución de innovaciones que aporten a generar mayor valor a los emprendimientos.

Por último, esta investigación es vital en el aporte a las ciencias de la gestión, ya que abordamos temas relacionados a innovación, emprendimientos y desarrollo empresarial, los cuales están inmersos en una visión estratégica de los negocios sostenibles.

7. Viabilidad

7.1. Tiempo de investigación

Se ha identificado que la presente investigación cuenta con un plazo determinado de 13 meses en el cual se expone el respectivo análisis en relación al problema de investigación planteado.

7.2. Recursos Humanos

Se cuenta con accesibilidad de información al Concurso StartUp Perú a través de un contacto interno que laboró en dicha iniciativa del Estado hasta junio del 2017, el Sr. Renzo Reyes Rocha – Ex Coordinador de StartUp Perú y actual Jefe de la Unidad de Iniciativa Empresarial UPC, quien nos brindó su aporte con respecto a su experiencia y conocimientos del tema en mención.

7.3. Recursos Bibliográficos

A pesar de ser un tema poco explorado en el Perú hemos identificado fuentes secundarias como bibliografía pertinente, que respalda nuestra investigación, además de la información que nos brindaron nuestros contactos en la iniciativa mencionada.

Cabe resaltar que la posibilidad de adquirir información mediante fuentes primarias es un reto, pero como se mencionó anteriormente se contó con el apoyo y el tiempo necesario para recabar la información pertinente.

8. Delimitaciones de la investigación

Las delimitaciones de la investigación son:

- El análisis de la presente investigación se realizó dentro de la iniciativa pública del Ministerio de la Producción, el Concurso StartUp Perú.
- Los resultados fueron obtenidos a partir del análisis realizado a las *startups* beneficiarias pertenecientes de la 1° a la 4° generación del Concurso StartUp Perú (del 2013 al 2016).
- Asimismo, las incubadoras analizadas fueron exclusivamente las pertenecientes al concurso desde la 1° a la 4° generación.
- Nuestro análisis abarcó únicamente a la categoría de “Emprendimientos Innovadores”, la cual se caracteriza en seleccionar modelos de negocios que cuenten con innovaciones de producto, procesos, servicios o formas de comercialización y que además sean productos mínimos viables (MVP). Cabe mencionar que en relación a la Primera Generación, no era necesario contar con un MVP.
- Con respecto a la recopilación de fuentes primarias, se presentaron dificultades para determinar el tamaño de la población de los emprendedores de *startups* en el país pues aún no se tiene un mapeo real del número de *startups* que existen; por ello, se optó por considerar las cifras que proporciona el Concurso StartUp Perú públicamente.
- A su vez, con respecto a lo mencionado en el punto anterior, el total de *startups* de la

1° a la 4° generación pertenecientes a la categoría “Emprendimientos Innovadores” es de 133. Por motivos de contactabilidad no se logró encuestar al total de *startups* mencionado, por lo que la muestra se vió reducida, lo cual será detallado en el Marco Metodológico.

- Si bien el Concurso StartUp Perú inicia desde la convocatoria de ideas innovadoras y/o emprendimientos, la presente investigación se centró exclusivamente desde la selección de los beneficiarios hasta el fin de los 12 meses del mismo.
- Por último, la presente investigación se trabajó en base a las percepciones de los beneficiarios de la 1° a la ° generación del concurso en mención.

Sobre la base del Planteamiento del Problema, se desarrollará a continuación el Marco Teórico y Contextual de la presente investigación.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y MARCO CONTEXTUAL

1. Introducción

El presente capítulo se divide en dos apartados: Marco Teórico y Marco Contextual. Con respecto al Marco Teórico se inicia con los Antecedentes de la investigación, para posteriormente detallar la teoría en relación a *startups* (definiciones y factores de influencia en su desarrollo), incubadoras (definiciones, diferencia con aceleradora, clasificación e importancia) y por último con respecto al concepto de desarrollo empresarial. En relación al Marco Contextual se explica el origen, contexto actual a nivel mundial y en el Perú tanto de las *startups* como de las incubadoras de empresas. Por último, dentro de este apartado se explica a detalle el Concurso StartUp Perú (sus inicios, beneficios e implicancias), el desarrollo del mismo, el período a analizar dentro este y finalmente la importancia del concurso para el desarrollo de emprendimiento innovadores.

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

Lamentablemente, con respecto a literatura científica y/o información bibliográfica que estudie y analice la influencia que tiene el Concurso StartUp Perú en el desarrollo de las *startups* pertenecientes a dicha iniciativa, no se ha encontrado ningún estudio realizado; sin embargo existe un análisis de las fuentes de financiamiento para las *startups* en el Perú según su ciclo de vida, haciendo una aproximación al Concurso StartUp Perú, lo cual nos brinda información referente y únicamente con respecto al factor monetario que reciben las *startups* beneficiarias, faltando así un análisis más exhaustivo de lo que brinda el concurso en general.

Por otro lado, contamos con una investigación previa sobre la influencia de las incubadoras de empresas universitarias en el proceso emprendedor con respecto a la ciudad de Monterrey, México, la cual si bien no cuenta con el contexto peruano en cuestión, sí nos brinda conceptos y data importante en referencia al proceso emprendedor e innovador y cuál es el impacto de las incubadoras de empresas como mecanismo de apoyo en este proceso.

Por otro lado, la OCDE (2016) ha realizado una revisión de las políticas de fomento a las *startups* en Chile, Colombia, México y Perú, la cual nos brinda los principales resultados y recomendaciones de dicho estudio que nos permitirá mapear en qué medida los gobiernos, el sector privado y las universidades de dichos países buscan apoyar la creación de *startups* y los cuales pueden jugar un papel importante en generar un entorno propicio al emprendimiento innovador.

Con respecto a un país en específico dentro de Latinoamérica como representante del

tema de innovación y emprendimiento, contamos con una evaluación del impacto del Concurso StartUp Chile en el 2016, el cual nos muestra resultados producidos en la economía y la sociedad chilena, tanto a nivel de los proyectos beneficiados como del entorno y la cultura emprendedora del país. A partir de este documento podemos evidenciar que este tipo de programas públicos, tanto en Chile como en Perú, buscan el fortalecimiento de un ecosistema colaborativo y diverso y la conexión de este ecosistema local con los grandes polos de innovación del mundo, lo cual nos permitirá analizar e identificar los puntos más importantes para reconocer y evidenciar la influencia de estos en las *startups* beneficiarias de los períodos elegidos (Educación, Ciencia e Innovación, 2016).

2.2. Teoría de *Startups*

2.2.1. MYPES

La definición de MYPES no tiene un concepto único y específico, varía según el sector o país en el cual interactúa. Según la Ley de Promoción y formalización de la Micro y Pequeña empresa en Perú (LEY N° 28015, 2003), lo define de la siguiente forma: “la Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”.

A su vez, el Decreto Supremo N° 007-2008-TR (2008) define una de las características de las MYPES por el número total de trabajadores como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1: Número total de trabajadores de una MYPE

Microempresa	Pequeña Empresa
1 a 10 Trabajadores	1 a 100 Trabajadores

Adaptado de: Decreto Supremo N° 007-2008-TR (2008)

Por otro lado, también definen como otra característica fundamental el nivel de ventas anuales como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2: Cantidad total de ventas de una MYPE

Microempresa	Pequeña Empresa
Monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)	A partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)

Adaptado de: Decreto Supremo N° 007-2008-TR (2008)

Asimismo, con respecto a la definición de MYPES, “...la mayoría de los autores coinciden en que es un organismo vivo y con independencia de su tamaño, reúne en sí todos los aspectos de una empresa tradicional” (Sánchez, 2010, p.18). No obstante, el gran problema que sufren las MYPES es la formalización de las mismas, dejándose vislumbrar por la abundancia relativa de los recursos y el temor al que el costo de la formalidad sea mayor a sus ingresos.

En muchos casos, sucede también, que por falta de conocimiento o de información pública, las microempresas no son conscientes de los beneficios de la formalización, y pudiendo asumir su costo, decidan permanecer en la informalidad; en estas situaciones es la difusión de beneficios desde el sector público la que está fallando (Alvarez & Durán, 2009, p.33).

Es por ello que un control adecuado y organización pertinente por ambos actores sería beneficioso para un mejor desarrollo del sector y los mismos consumidores tendrían la confianza y seguridad del mismo.

Por último, las pequeñas y medianas empresas (MYPES) son actores importantes en el desarrollo productivo de los países de América Latina por su aporte en la generación de empleo, su participación en el número total de empresas y, en menor medida, por su peso e importancia en el PBI (CEPAL, 2010). Lo cual se evidencia en un informe del Ministerio de Producción (2014) que indica que las PYMES generan alrededor del 60% de la PEA ocupada, considerándose como la fuente generadora del empleo.

Por todo lo mencionado anteriormente, una MYPE es una empresa tradicional independiente de su tamaño, que en la mayoría de casos pertenece al sector de transformación de productos y/o prestación de servicios ya existentes, generando puestos de trabajo e ingresos al Estado; sin embargo según Vivian Arias, Cofundadora de The Founder Institute Costa Rica (2015 citado en Nelson 2015), una Mype no necesariamente cuenta con un factor innovador en sus productos y servicios debido a la poca incertidumbre que tiene en el mercado puesto que cuenta con una validación previa de lo que ofrece, por ende no puede catalogarse como una innovación ni como una *startup* que serán explicadas a mayor detalle en los siguiente puntos.

2.2.2. Innovación

El concepto de innovación en base a su investigación cuenta con una variedad de contextos, los cuales han generado gran cantidad de definiciones dependiendo tanto de los fundamentos teóricos como de los intereses metodológicos de los diversos enfoques estudiados. A través del tiempo, el término de “innovación” se ha ido convirtiendo en un concepto necesario para delimitar la competitividad y ventaja diferencial de las empresas que tienen como fin estabilizarse y conservar una posición en el mercado cambiante y dinámico.

La innovación ha sido considerada como una “destrucción creativa”, un proceso que cambia la estructura económica desde adentro, desvinculando con la anterior, pero al mismo tiempo creando una nueva (Schumpeter, 2003). Además, es muy importante la existencia de un prerequisite de la innovación, el cual es la creatividad (Cutler, 2000). Es así que en conjunto, Hunter (2013) nos menciona que la creatividad es la capacidad de concebir algo excepcional y/o único; y la innovación es el establecimiento de este concepto con el fin de alcanzar un cambio que agregue valor para la sociedad.

Así mismo, Schumpeter (1934 citado en OCDE y EUROSTAT 2005) propone 5 tipos de innovaciones en el Manual de Oslo:

- Introducción de nuevos productos.
- Introducción de nuevos métodos de producción.
- Apertura de nuevos mercados.
- Desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos.
- Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad.

Por otro lado, el fruto de una innovación exitosa es la posibilidad de realizar algo que no era posible hacer anteriormente, al menos tan bien o tan económicamente (Fernández, 2005). A partir de todo lo anteriormente mencionado, se puede concluir que el término de “innovación” implica novedad, originalidad y toma de acción, dichos conceptos fusionados deben de tener como objetivo un resultado que tenga una influencia positiva en el desarrollo económico y en la sociedad en general.

2.2.3. Emprendimiento

La palabra “emprendimiento” no cuenta con una definición exacta en la actualidad (Westhead & Wright, 2013). Para poder desarrollar este concepto se considerará en la presente investigación los dos autores más notables con respecto a las definiciones de “emprendimiento”

y “emprendedor”: Pérez y Schumpeter.

En primer lugar, con respecto a Pérez (2006 citado en Portilla 2010), dicho autor define como “emprendedor” a una persona autónoma, que visualiza la ganancia y crea algo de la nada. Es entusiasta con respecto a una idea, se sobrepone rápidamente a las caídas y principalmente corre riesgos. Así mismo, quiere hacer algo diferente, porque se siente distinto a los demás y desea dejar su marca en este mundo. Lo que marca la diferencia del emprendedor con el individuo común, es su personalidad; de lo cual se puede inferir que para dicho autor, los factores que caracterizan a un emprendedor es el riesgo y su personalidad distintiva.

Por otro lado, Schumpeter (1983) se refiere a la creatividad y reconocimiento de nuevas oportunidades como factores determinantes para emprender, ya que como menciona, constantemente se dan posibilidades de obtener ganancias produciendo cosas nuevas o produciendo cosas antiguas más baratas y se atraen, para ello nuevas inversiones. Así mismo, dicho autor relaciona los conceptos de emprendimiento e innovación, además de sostener que existe un estrecho vínculo entre ellos. Para él, el factor de innovación es la característica primordial de un emprendedor, ya que es quien promueve nuevas combinaciones en aras de desequilibrar el mercado.

En conclusión, las definiciones de ambos autores conllevan a entender al emprendimiento como una actividad de riesgo y también de alta capacidad innovadora y creativa, la cual da como resultado beneficios económicos.

Con respecto a la clasificación de emprendimientos, según el Reporte del World Economic Forum se dividen en dos grupos basándose en la motivación del emprendedor: por necesidad y por oportunidad (Klaus, 2016):

Tabla 3: Tipos de emprendimientos

Por oportunidad	Cuando los emprendedores buscan una necesidad no satisfecha en el mercado con el fin de materializar una idea en una empresa con potencial de crecimiento, ya que nace luego de la observación del mercado y la propuesta de soluciones a problemas que se están presentando.
Por necesidad	Cuando los emprendedores buscan ingresos para sí mismos y sus familias como una necesidad de sobrevivencia al no encontrar un empleo seguro, por lo cual ejecutan una idea de negocio de forma, pero sin el total conocimiento de su potencial en el mercado.

Adaptado de: Klaus (2016)

Es entonces que a través del proceso emprendedor, las personas, tanto por cuenta propia o en organizaciones existentes, persiguen nuevas oportunidades pero de una forma innovadora, de toma de riesgo, proactividad y creativa (Todorovic & Suntornpithug, 2008).

En la actualidad, el mercado cambiante fomenta la creación de nuevas empresas con este valor agregado de innovación de la mano de la tecnología para la creación de nuevos servicios y productos que satisfagan las necesidades de los consumidores.

A partir de la última clasificación, la presente investigación estará basada en emprendimientos considerados “*startups*”, los cuales están clasificados dentro del apartado de “por oportunidad” (Tabla 3), ya que se basan en la innovación (como se mencionó en el apartado 2.2.2.) y en generar un impacto con valor agregado y alto nivel de escalabilidad del negocio. A continuación se definirá qué es una *startup* a partir de los autores más reconocidos y su participación en la presente investigación.

2.2.4. Startups

Las *startups* son un fenómeno reciente en América Latina, sin embargo falta una definición única para dicho término, aunque actualmente cada país ha afinado los criterios que utiliza para identificar los emprendimientos innovadores beneficiarios de programas de fomento (OCDE, 2016). No obstante, encontramos importante definir qué es una *startup* desde las perspectivas de especialistas en el tema. Según Francisco Palao (2013b, p. 30), “una *startup* es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable”; el autor divide esta definición en 3 puntos clave (Palao, 2013a):

- “*organización temporal*”: ya que una *startup* solo dura un tiempo determinado. Después de ese tiempo se convierte en una empresa sostenible o muere.
- “*en búsqueda de un modelo de negocio*”: Una *startup* inicialmente no sabe cuál es su modelo de negocio debido a que normalmente se crean basadas en productos o mercados inexistentes hasta la fecha, en un entorno de alta innovación e incertidumbre, donde todavía es necesario descubrir cómo hacer negocio de un modo sostenible.
- “*modelo de negocio escalable y replicable*”: Cualquier tipo de negocio no puede ser una *startup*. Es necesario que tenga un alto potencial de crecimiento y para ello debe ser fácilmente escalable, en cuanto a su tamaño, y replicable, para llevar este modelo de negocio a otros mercados (geográficos, sectoriales, etc.).

A su vez existen definiciones alternativas, como menciona Eric Ries (2011), que define a las *startups* como instituciones humanas planteadas para crear y brindar un nuevo producto o servicio bajo situaciones de una extrema incertidumbre en el mercado. Esta definición hace referencia a un mercado cambiante, en el cual se interactúa bajo situaciones inciertas para poder crear nuevos productos y/o servicios para satisfacer las necesidades actuales del consumidor; y en consecuencia a eso, mantenerse y subsistir es un poco más complejo. Es importante recalcar

que dicho punto que hace referencia a la incertidumbre es la característica más importante que convierte a un emprendimiento habitual en una *startup*.

Por otro lado, las *startups* cuentan con características fundamentales para ser consideradas como tales, que son explicadas en la siguiente figura:

Figura 1: Características fundamentales de una *startup*

Escalabilidad y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> •Aspecto fundamental de una <i>startup</i>, ya que los integrantes de este tipo de emprendimientos tienen el deseo de crecer (Graham, 2012).
Basado en innovación	<ul style="list-style-type: none"> •Ya que tiende a fomentar soluciones emergentes o a generar nuevas demandas a través del desarrollo de nuevas formas de negocio (OECD, 2013-A, p.25).
Organización temporal	<ul style="list-style-type: none"> •Cuando una <i>startup</i> supera un primer período de tiempo, cuenta con dos opciones: convertirse en una negocio sostenible en el tiempo o destruirse y morir en el proceso (Palao, 2012).
Entorno de alta incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> •Como ya se mencionó, se hace referencia a un mercado cambiante, en el cual se interactúa bajo situaciones inciertas para poder crear nuevos productos y/o servicios para satisfacer las necesidades actuales del consumidor.

Adaptado de: Avila, D. & Rivera, A. (2016)

Es por lo mencionado anteriormente, que consideramos tomar ambos conceptos (Palao y Ries) así como las características indicadas, para definir en base al contexto actual nacional, qué es una *startup*:

Es un negocio innovador proyectado a crear nuevos productos y/o servicios bajo un mercado incierto y cambiante, el cual implica un alto grado de riesgo por la incertidumbre innata a estos nuevos modelos de negocio; de igual forma cuenta con un potencial de alto y rápido crecimiento, con el fin de convertirse en un negocio sostenible en el tiempo.

2.2.5. Factores más relevantes en el desarrollo de una *startup*

Como se mencionó en el punto anterior una *startup* se caracteriza por ser escalable, innovadora y estar proyectada a crear nuevos productos y satisfacer las necesidades de los consumidores, bajo condiciones de incertidumbre. Al desarrollarse en un mercado cambiante, se encuentran susceptibles al fracaso, pero a pesar de que es imposible garantizar el éxito de una *startup*, existen ciertos factores que influyen en el desarrollo y crecimiento de un emprendimiento

en sus inicios. Para el presente estudio se han identificado 10 factores de influencia y relevancia para una *startup*, los cuales serán detallados brevemente a continuación:

- **Financiamiento:** Parte de las operaciones de un negocio es encontrar una fuente de financiamiento que pueda apoyar el crecimiento del mismo. Dicho financiamiento debe ser escogido de acuerdo a la capacidad de endeudamiento y a los objetivos que busca alcanzar el emprendimiento para garantizar su viabilidad en el tiempo.
- **Equipo de trabajo:** Un factor relevante dentro del crecimiento de una startup es contar con un equipo multifuncional, es decir que esté integrado por personas que se desenvuelvan en distintos rubros de negocio, de tal forma que se complementen entre sí.
- **Mentoring y Coaching:** El *mentoring* es una herramienta que consiste en que un especialista profesional brinde guía, consejos y comparta su experiencia a un emprendedor que busque ampliar sus conocimientos contribuyendo a su éxito en los negocios. A su vez, el *coaching* es otorgado por un “tutor” hacia su “pupilo”, lo cual consiste en una serie de conversatorios que ayudan a los emprendedores a encontrar sus propias respuestas. Cabe mencionar que el *coaching* es parte de las funciones que brinda el *mentoring* ya que es último engloba lo mencionado anteriormente.
- **Co-working:** Es un espacio en donde se interrelacionan emprendedores para desarrollar sus ideas, modelo de negocio y habilidades empresariales, creando un entorno de aprendizaje y colaboración entre ellos.
- **Idea de negocio:** Este factor es el primordial para el desarrollo viable de una startup, ya que sin una buena idea que satisfaga las necesidades del mercado, no se lograría una sostenibilidad en el ecosistema emprendedor.
- **Charlas y talleres:** Son dictados por especialistas en diversos rubros del mercado, con el fin de brindar al emprendedor: herramientas, capacidades, ampliar sus conocimientos y competencias para el óptimo desarrollo y desenvolvimiento de su startup.
- **Networking:** Consiste en la obtención de una red de contactos para poder dar y recibir información, ayuda en temas profesionales y generar alianzas estratégicas que permitan obtener un beneficio entre las partes, de tal forma que se obtenga una relación a largo plazo.
- **Validación de Modelo de Negocio:** Es una herramienta conceptual mediante la cual un emprendimiento busca crear valor para los diversos actores que forman parte de su ciclo de negocio. Dicho modelo en mención tiene como fin orientar y establecer lo que el

emprendimiento realizará para llevar a cabo sus operaciones, garantizando así su sostenibilidad en el tiempo. Para ello, se realiza una validación (aceptar el modelo de negocio) y de ser el caso se deberá ajustar a las necesidades y cambios del mercado.

- Marketing y Participación en prensa: El marketing de un emprendimiento es de suma importancia ya que al ser un negocio nuevo cuenta con productos y servicios poco conocidos, es por ello que la promoción de los mismos juega un rol dentro de la fidelización de clientes y ventas. A su vez, la participación en prensa es relevante al brindarles visibilidad en el mercado y puedan lograr captar más público.
- Marco Regulatorio: Es un reglamento y conjunto de normas que regularizan las operaciones y funcionamiento de los emprendimientos, proporcionándoles las bases sobre las cuales se determinen su alcance y participación en el mercado.

Cabe mencionar que los 10 factores mencionados han sido recopilados en base al funcionamiento de una startup en el Perú. Asimismo, los factores en mención han sido resumidos a partir de información primaria obtenida a través de entrevistas realizadas a especialistas pertenecientes al ecosistema de innovación y emprendedores e incubadoras que hayan pertenecido o formen parte del Concurso StartUp Perú.

Posteriormente, acorde a nuestros objetivos de investigación, se identificarán y desarrollarán los factores más relevantes para un startup, recibidos tanto por su incubadora (ver apartado 2.3.4 Importancia de las incubadoras), así como también recibidos por el Concurso StartUp Perú (ver apartado 3.3.4 Importancia del concurso para el desarrollo de emprendimientos innovadores) durante su participación en los 12 meses como beneficiarios. En consecuencia, se analizará la relación entre los factores más relevantes (identificados en los apartados en mención) con el nivel de influencia y satisfacción de las *startups* en base a su percepción de la iniciativa pública.

2.3. Teoría de Incubadoras

2.3.1. ¿Qué es una incubadora?

Según Dee, Gill, Lacher, Livesey & Minshall (2012 citado en Alcázar 2015), existe una ambigüedad y confusión en las definiciones de incubadoras y otras estructuras de soporte de las PYME, además de una notable confusión con respecto al impacto de ellas. Sin embargo, aunque actualmente no existe una definición única del término “incubadora”, gran parte de las definiciones existentes coinciden en una idea semejante: una incubadora de empresas es un programa que tiene el fin de conservar de manera confortable y segura a empresas “infantes”, por medio de una variedad de recursos de apoyo y servicios hasta que estos negocios sean lo

bastante fuertes y maduros para dejar la incubadora y prosperar por su propia cuenta (Maital et al., 2008). Empero, la supervivencia a pesar de ser una visión válida, es limitada con respecto a cómo un proyecto empresarial se está desarrollando, ya que constituye una condición necesaria para un negocio pero no es suficiente para su desarrollo empresarial; incluso para ciertas empresas, una supervivencia sin crecimiento podría asimilarse a un fracaso. Es por ello, que frente a las primeras definiciones que ponían hincapié en el aporte de la incubadora al potencial de supervivencia de los negocios, las definiciones más actuales tienen un carácter más funcional al especificar a las incubadoras como una instalación con un espacio compartido que pretende brindar a sus empresas incubadas servicios estratégicos de un alto valor añadido, asistencia y apoyo en el proceso de negocio (Hackett & Dilts, 2004b).

De igual modo, las incubadoras permiten y facilitan la búsqueda de oportunidades potencialmente atractivas pero altamente riesgosas, al ofrecer a los negocios emprendedores e innovadores las herramientas y técnicas que les ayuden a construir planes de negocio que reduzcan la variabilidad en los pronósticos de las nuevas empresas, permitiendo incrementar la posibilidad de que consigan fondos para sus proyectos de empresa y les incentive además a decidir crearlas (Forlani & Mullins, 2000).

Por último, cabe resaltar que si la incubadora no logra brindar un apoyo empresarial competente o no cuenta con una estrategia apropiada para ofrecer soporte a los negocios emprendedores, no se lograrán los frutos deseados; lo cual pone como evidencia que definir el concepto de *incubadora* es complicado ya que son un grupo demasiado heterogéneo (Voisey, Gornall, Jones & Thomas, 2006).

2.3.2. *Aceleradora de negocios*

Como se mencionó en el punto anterior, una incubadora se encarga principalmente de cuidar y asesorar a empresas en estado temprano hasta que puedan pasar a un estado de madurez (se vuelvan sustentables). Pero las incubadoras solo las acompañan hasta ese punto, es ahí donde ingresa otro actor fundamental que es considerado un sinónimo de incubadora pero tienen significados distintos: *las aceleradoras*.

Perazo (2016, p. 58) en la revista IDEA, nos comenta que Marta Cruz (cofundadora y managing partner de la incubadora NXP Labs en Argentina) explica que:

Una aceleradora es el lugar donde un equipo emprendedor multidisciplinario, que cuenta con un mínimo producto viable (MPV), hace crecer [CCN1] su negocio mucho más rápido. La diferencia fundamental entre una incubadora y una aceleradora es que la primera toma en sus procesos a un emprendedor o grupo de emprendedores que tienen

una idea, pero no puede detectar si tienen capacidad de ejecución porque aún no la han ejecutado, mientras que las aceleradoras agregan valor a los equipos emprendedores que cuentan con un MVP.

Las aceleradoras tienen como objetivo principal, acelerar una *startup* que ya se encuentra en desarrollo, en otras es apoyar a los emprendimientos que ya pasaron por la etapa de definir su modelo de negocio y puesta en marcha, a hacerlas crecer de manera rápida y potenciar el negocio; ya sea con experiencia, asesoría y contribución de contactos, como también con aporte de dinero. Las aceleradoras cruzan la brecha de las ideas sólidas de negocios a hechos factibles y esto se refleja al obtener beneficios económicos una vez que el proyecto es lanzado al mercado.

“Los requisitos para entrar a cada una de ellas no son cosa fácil y varían según la aceleradora, ya que cada una se especializa en diferentes áreas. Pero, en general, deben ser empresas innovadoras y con alto potencial de crecimiento” (Entrepreneur, 2008, s.p). A diferencia de una incubadora, las aceleradoras buscan que el negocio ya esté en una etapa de madurez en búsqueda de un crecimiento acelerado, escalable y ampliar la visión del emprendimiento.

2.3.3. Clasificación de incubadoras

En base a los objetivos por los que han sido creadas las incubadoras, estas han sido calificadas de diversas maneras a lo largo del tiempo. Según las fuentes de financiación, las incubadoras pueden ser clasificadas en públicas, privadas/ corporativas o mixtas (Blanco, 2013) como se desarrolla en la siguiente tabla:

Tabla 4: Clasificación de incubadoras según fuentes de financiación

Privadas o Corporativas	Públicas	Mixtas
Las incubadoras de este tipo promovidas por empresas o empresarios tienen la finalidad de conseguir beneficios o fomentar la innovación dentro de los negocios apoyándose en los emprendedores.	Forman parte de las entidades y administraciones públicas que aceptan fondos directamente para la gestión de los negocios. Se caracterizan por ser gratuitos en los servicios que brindan, sin embargo en ciertas circunstancias se establecen precios públicos para el pago de algún servicio.	Aparecen por pactos y acuerdos entre empresas o sus alianzas y la administración pública.

Adaptado de: Blanco, F (2013)

Por otro lado, según Blanco (2013) también se clasifican a las incubadoras en base al sector al que se dirigen:

- *Industriales*: Contribuyen al desarrollo económico local por medio de la creación de pequeñas industrias en un sector definido.
- *Servicios*: Desarrollan proyectos para los negocios que se enfocan en el sector que

brinda servicios.

- *Microempresa*: Fomentan la generación de empresa en regiones no favorecidas en donde el sector privado posiblemente no llegue con facilidad, con el objetivo principal de convertir la economía informal en formal.
- *Virtuales*: Conectan negocios y clientes a través de programas tecnológicos y otros medios del mismo rubro.
- *Tecnológicos*: Es exclusivo en I+D+i y en las empresas de base tecnológica; además su período de incubación es mucho más largo que los demás.
- *Generales*: Albergan todo tipo de negocio de cualquier sector, brindándoles una infraestructura esencial para el desarrollo inicial de sus actividades.

Finalmente, Blanco (2013) añade para una última clasificación el criterio de la estructura operativa, dividiéndolo de esta manera:

Tabla 5: Clasificación de incubadoras según el criterio de estructura operativa

Libres	Participativos	Tutores o Mentores
Únicamente son arrendadores de espacios, ya que no brindan mayor valor añadido a los emprendimientos alojados en ellas.	Influye en el capital social del emprendimiento a través de la intervención en la estructura financiera de estos mediante la obtención de acciones y una sociedad de capital de riesgo.	Durante un período de tiempo específico influyen en el desarrollo y estrategias de los negocios que incuban a través de una tutela y unseguimiento respectivo.

Adaptado de: Blanco, F (2013)

2.3.4. Importancia de las incubadoras

Las *startups* tienen un apoyo en su concepción por parte de organizaciones que buscan o fomentan su evolución. “La incubación de empresas es un proceso de soporte empresarial que acelera el desarrollo exitoso de empresas innovadoras, ofreciendo una estructura configurada para estimular, agilizar y favorecer la transferencia de resultados de investigaciones hacia actividades productivas” (Vela, 2011, p. 91). Como se mencionó en el apartado 1.3.1, las incubadoras poseen un objetivo claro y conciso el cual es generar empresas exitosas que puedan llegar a ser viables e independientes. Por ello, podemos indicar que las incubadoras buscan gestionar el riesgo en el inicio de la creación de empresas innovadoras con alto potencial (Vela, 2011).

Según Alejandro Morales (2017) “es cierto que el Perú se está volviendo un lugar interesante para construir una *startup* (empresa innovadora) pero, los resultados finales no son

muy alentadores. En la actualidad, cerca de 200 mil *startups* se crean cada año y el 90% de estas no sobreviven más de un año”. Es en este sentido, que hemos identificado que gran parte de estos negocios innovadores se ven limitados en su desarrollo y desenvolvimiento en el mercado. La gran mayoría de *startups* mueren en sus primeros años, y esto es debido, según Morales, que “en términos generales, tan sólo el 10% que resta, tiene un crecimiento pausado. Y los que pasan los 3 años, son los que están realmente consolidados en el mercado”.

Por otro lado, Voisey et al. (2006) hacen mención a cuatro áreas en donde el proceso de incubación crea valor: a) el diagnóstico de las necesidades del negocio, b) la selección y el seguimiento de los servicios ofrecidos por la incubadora, c) la provisión de financiamiento y d) el acceso a la red de contactos. Del mismo modo, Lee y Osteryoung (2004 citado en Giordano 2015) indican ciertos factores críticos relacionados con una administración efectiva de un sistema de incubación: a) acceso a expertos de negocios in situ, b) acceso a financiamiento y capital, c) apoyo financiero en especie, d) apoyo de la comunidad, e) redes de negocios, f) capacitación emprendedora, g) proceso de selección de incubados, h) vinculación con la universidad y i) programa de trabajo concreto con políticas claras y procedimientos.

De esta forma, las incubadoras brindan un asesoría más compleja, no solo confiando y asumiendo el riesgo de una idea innovadora, sino aportando factores críticos mencionados por Lee y Osteryoung e interviniendo en un proceso de desarrollo más efectivo y con generación de valor como menciona. Por último, en base a lo mencionado es importante recalcar que las diferentes incubadoras que existen en el mundo buscan un solo objetivo final, brindar un apoyo a la formación de empresas innovadoras y que busquen generar un impacto en los consumidores.

En consecuencia, en esta sección detallaremos cuáles son los principales factores que aportan las incubadoras al desarrollo, tanto del negocio como en el ámbito profesional de los integrantes de las *startups*, con el fin de que se vuelvan exitosas, sostenibles y escalables en el tiempo. Cabe resaltar que se han identificado 5 factores de influencia más relevantes dentro de los 10 factores mencionados en el apartado 2.2.5. Factores más relevantes en el desarrollo de una *startup*, brindados por las incubadoras durante los 12 meses de participación en el Concurso StartUp Perú. Por consiguiente, dichos factores no son de contexto general, es decir hacen solo y únicamente referencia a nuestro caso de estudio en mención. A continuación, los factores identificados:

a. Validación de Modelo de Negocio

Según la primera etapa del desarrollo de un negocio, mencionado en el punto anterior, la cual hace referencia a la “concepción”, se debe diseñar un “modelo de negocio” para que una empresa o emprendimiento tenga claro qué va a ofrecer a sus clientes y de qué forma se llevará a

cabo su negocio, con el fin de garantizar su sostenibilidad (Tume & Velasque, 2017). Así mismo, Michael Porter (2008) señala que la ventaja competitiva es lo que permite alcanzar un desempeño por encima del promedio del mercado o industria, además cabe señalar que la base de la ventaja competitiva es el modelo de negocios, que es el mecanismo por el cual se estructura la materialización de una idea que permite generar ingresos, respondiendo a una estrategia concreta para lograr el éxito esperado.

El éxito de una empresa depende de un buen modelo de negocio, sin embargo, la definición de dicho concepto aún es vaga debido a los entornos en los que se desarrolla y los elementos que comprende; no obstante, aunque no existe una sola definición se coincide en que el término hace referencia a la forma en que la empresa lleva a cabo su idea de negocio (Ricart, 2009).

Es importante recalcar que las incubadoras son esenciales en el desarrollo del modelo de negocio del emprendimiento. Como se mencionará en los siguientes acápites del funcionamiento del concurso, las incubadoras ayudan a validar el modelo de negocio y de ser el caso pivotear (revisar Glosario de Términos) a partir del *know how* de su *startup*.

Existen varios modelos desarrollados por diversos autores; sin embargo, en la actualidad prevalece el establecido por el autor Osterwalder, conocido como CANVAS, el cual señala que un “modelo de negocio” es una herramienta conceptual que, a través de un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una empresa intenta ganar dinero creando y brindando valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para generar, mercadear y entregar dicho valor, y el capital relacional para lograr fuentes de ingresos rentables y sostenibles en el tiempo (Osterwalder, 2004).

a.1. Modelo CANVAS

La metodología Canvas parte de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser notificada a los potenciales clientes. Dicha comunicación requerirá la disponibilidad de recursos e implantará la necesidad de instaurar relaciones con agentes externos e internos. A continuación se desarrollarán cada uno de los nueve módulos establecidos por Osterwalder (ver figura 2):

Figura 2: Modelo CANVAS



Adaptado de Osterwalder & Yves (2011)

En la figura presentada se puede observar que el cuadrante central representa el conjunto de la propuesta de valor, los tres cuadrantes de la derecha muestran las actividades relacionadas con la venta, por otro lado, las actividades vinculadas con la producción se presentan en los tres cuadrantes de la izquierda, y por último, en los cuadrantes inferiores se mencionan los relacionados con las finanzas.

b. Capacitación en temas financieros y administrativos

Parte del rol de una incubadora dentro del concurso es brindar apoyo relacionado a temas financieros y administrativos, este se lleva a cabo gracias a las asesorías y talleres que se brindan para el manejo de sus gastos y gestión del negocio. Como se mencionó anteriormente las incubadoras acompañan a las *startups* en la firma de contrato y establecimiento de hitos, los cuales vienen acompañados con su respectivo desembolso; parte de la asesoría en rendición de cuentas financieras que brindan las incubadoras es ayudar a las *startups* a registrar y administrar sus gastos para posteriormente presentarlos a Innóvate Perú.

Estas asesorías pueden ser realizadas directamente con las *startups* a partir del sustento de sus gastos o se le asigna un contador general que registra sus gastos y les da el seguimiento respectivo para que no sobrepasen cada desembolso. Es importante explicar que dentro de la presentación de gastos hay una clasificación de cuáles son elegibles dentro de los permitidos por el proyecto, es decir que no todos los gastos que realice cada integrante del emprendimiento son registrados (StartUp, 2016); es por ello que las incubadoras brindan la asesoría respectiva para no

incurrir en ningún error.

c. *Mentoring y coaching*

El *mentoring* es un término relacionado comúnmente al entorno empresarial o *management*, en donde aparecen diversas definiciones, pero a raíz de varios estudios se estableció un concepto universal: “el *Mentoring* es el proceso de guía que se establece entre un mentor y un protégé. Con objeto de completar la aportación, se define igualmente el término mentor como sabio y confiable consejero o guía” (Colomo & Casado, 2006, p. 132). A su vez, el *mentoring* es la acción de brindar guía, consejos e información a través de una persona que tiene experiencia y habilidades a favor del desarrollo personal y profesional de otro individuo (Harvard Business Essentials, 2005). Es por ello, que las incubadoras son un mentor que ayuda a las startups a experimentar un crecimiento personal y empresarial por medio del aprendizaje, en donde invierten tiempo para compartir conocimientos, *know how* del negocio y habilidades que contribuyan al éxito de los emprendedores.

Por otro lado, se puede considerar al *coaching* esencialmente como una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor (coach) y un pupilo (*coachee*) en un contexto productivo y orientado a resultados. El *coaching* consiste en ayudar a las personas individualmente a acceder a lo que saben. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas. El coach asiste, apoya y anima a los individuos para que encuentren dichas respuestas (Colomo & Casado, 2006, p. 133).

El *coaching* busca solucionar problemas de rendimiento por parte de sus colaboradores mediante el desarrollo de sus capacidades orientado a obtener buenos resultados en el ámbito laboral (Harvard Business Essentials, 2005).

El *coaching* es por consiguiente un subgrupo del *mentoring*, este último engloba el apoyar al desarrollo de las *startups* mediante consejos, guías e instruirlos en el manejo de su negocio dándoles la asesoría en base a su experiencia vivida y conocimientos adquiridos. El *mentoring* busca respaldar el desarrollo empresarial de las startups a través de la formación de sus habilidades profesionales y psicosociales.

d. *Networking*

Según Wayne (1995 citado en Yáñez 2010), el “*networking*” se define como “tejer redes, más precisamente redes de relaciones o de influencias”. Además, otros expertos lo definen como la creación de un tejido de contactos personales que brindan *feedback*, apoyo, recursos, conocimiento e información (Ibarra & Hunter 2007 citado en Yáñez 2010). Así mismo, Ibarra & Hunter (2007 citado en Yáñez 2010) en el artículo Harvard Business Review clasifica el

“networking” en 3 tipos: operacional, personal y estratégico. La importancia de estos tipos de redes, es que no excluyen, sino logran interdependencia y por lo tanto, pueden sinergizar las relaciones.

El operacional es el más común ya que las personas tienden a establecer relaciones laborales más estrechas con aquellos que son más cercanos. El fin es lograr cooperación y confianza para cumplir con las tareas establecidas; sin embargo uno de los problemas principales es lo restringido de su ámbito, problema que se deriva justamente de su definición.

En segundo lugar existe el de tipo personal, el cual permite a los implicados a incrementar sus conocimientos mucho más allá del campo profesional y técnico que se posea, además de lograr encontrar diversas soluciones a problemas e inquietudes vistas desde otras perspectivas. Asimismo, proporciona contactos, referencias e información. Sin embargo existe una problemática en este tipo de networking, la cual se concentra en la poca vinculación que las personas opinan que tiene este tipo de red con los negocios y trabajo, además del tiempo que se debe entregar para ello.

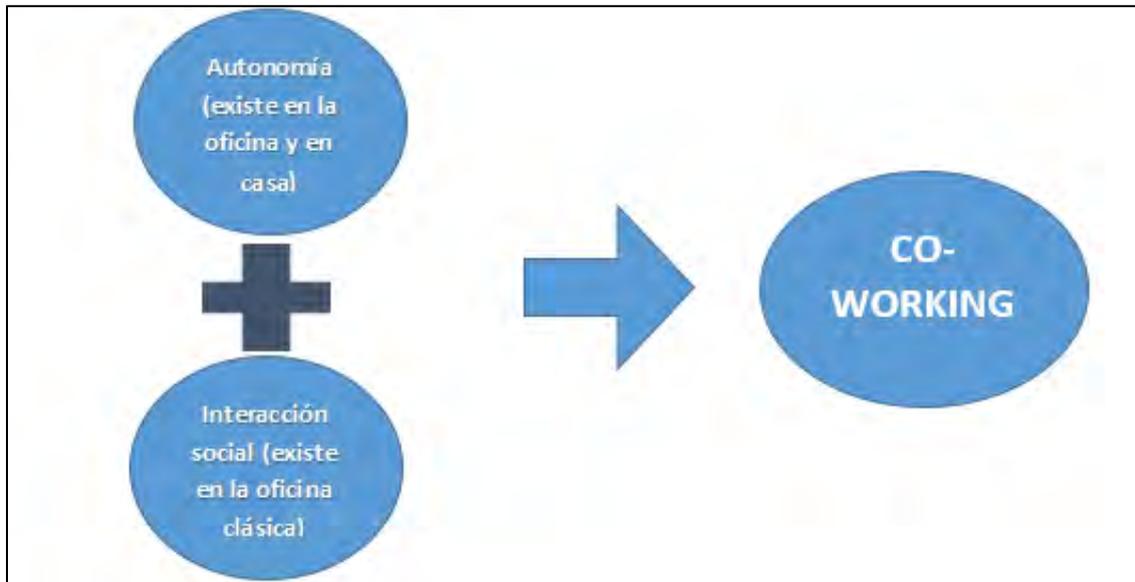
Por último existe el networking estratégico, el cual se considera como el más difícil al entenderse como el proceso de nutrir las relaciones horizontales y verticales con otros empleados y/o implicados, pero que se encuentran fuera de un control e influencia inmediata.

A partir de lo mencionado, las incubadoras brindan el networking a sus incubados (*startups* beneficiarias) para que logren una amplia red de contactos y relaciones a beneficio de su negocio o emprendimiento a través de una red de trabajo, lo que les permite ofrecer su producto o servicio y recibir ayuda, información y diversos beneficios con otras empresas, proveedores y clientes. Las *startups* deben generar alianzas estratégicas a través de dicha herramienta brindada por la incubadora, lo cual es esencial para su desarrollo a futuro ya que les ayuda a explotar su creatividad, complementar y abarcar el nicho de mercado de una forma más profesional y amplia.

e. Espacios de co-working

El co-working es una forma de trabajo que permite a emprendedores en general compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus ideas o modelos de negocio, a la vez que fomentan proyectos conjuntos. El trabajo cooperativo fomenta los vínculos estables entre profesionales de diferentes sectores que pueden desembocar en relaciones cliente-proveedor en un futuro que formen parte de su red de contactos con el objetivo de un desarrollo de su negocio exitoso. Además de crear mejores lugares de trabajo, los espacios de coworking se construyen a partir de las ideas de creación de una comunidad y sustentabilidad, como podemos observar a continuación:

Figura 3: Coworking



Adaptado de: Hibbert, Kimble y White (2010)

Un error común con respecto al concepto es que no se distingue entre un espacio de coworking y un servicio de oficina compartida. La oficina compartida es una forma colaborativa de compartir y consumir, aunque dichos aspectos no le confieren la cualidad de espacio de coworking (Suarez, 2014). Lo que diferencia principalmente a los espacios de coworking de las oficinas compartidas es el objetivo de construir una comunidad y fomentar la colaboración entre los miembros (DeGuzman & Tang 2011).

Debido a lo mencionado anteriormente, actualmente gran parte de las incubadoras en el mundo brindan dicha herramienta como parte de su apoyo a los emprendimientos que aún se encuentran en una etapa temprana de su desarrollo; sin embargo, en nuestro país aún es un servicio en desarrollo por lo que no todas lo brindan. Es así que los espacios de coworking brindados por las incubadoras buscan crear un entorno propicio y adecuado tanto a nivel físico como social para la interacción y la colaboración entre los emprendimientos incubados.

2.4. Desarrollo empresarial:

Según Delfin & Acosta (2016) el concepto de “desarrollo empresarial” es estructurado por diferentes componentes con los que el emprendedor y/o empresario logre llevar su negocio hacia el cumplimiento de sus objetivos. Dichos componentes pueden abarcar el liderazgo, crecimiento económico, gestión del conocimiento, cultura empresarial e innovación. El presente concepto es integrador ya que se puede obtener un impacto positivo en las organizaciones a través del reconocimiento de las capacidades del capital humano dentro de ella. Lograr un desarrollo empresarial le permitirá al emprendedor de un negocio en general beneficiarse de las

oportunidades que se le presentan a la empresa en un entorno globalizado.

Así mismo, el Global Entrepreneurship Monitor - GEM estableció un modelo para describir un proceso el cual toma en cuenta tres grandes etapas en el desarrollo de un negocio:

(i) Una de “concepción”, en donde lo que se destaca es el paso de la idea de negocio a la realización de la misma, (ii) su “respectivo nacimiento”, que se dirige en ser la etapa en que en negocio surge y llega hasta sus primeros 3 años aproximadamente, los cuales son situaciones claves y cruciales para poder observar si es capaz de sobrevivir o no en el mercado, y (iii) la “persistencia”, cuando el negocio haya superado los 42 meses, tiempo que es considerado por el GEM como adecuado para confirmar si la empresa es viable y realizable en el mediano –largo plazo (citado en Zevallos 2012). La Figura 4 a continuación muestra el proceso en mención:

Figura 4: El Desarrollo Empresarial en 3 etapas



Fuente: Zevallos (2012)

Por último, es importante mencionar que existen *stakeholders* que son parte de toda la dimensión a la que se enfrentan los negocios en la actualidad, los cuales son necesarios para un desarrollo empresarial sostenible de los mismos (Delfín & Acosta, 2016); se muestran a continuación:

Figura 5: Stake-holders necesarios



Adaptado de: Delfín & Acosta (2016)

Como se observa en la Figura 5 existen diversos stakeholders que forman parte del desarrollo de un negocio. En relación al presente caso de estudio, el Concurso StartUp Perú, los stakeholders considerados más relevantes en el desarrollo de una *startup* son los siguientes:

- **Gobierno:** debido a que el Concurso StartUp Perú es una iniciativa pública, el Gobierno, entendiéndose como el Estado Peruano, es un *stakeholder* representativo al ser uno de los actores principales e impulsores del ecosistema de innovación en el país. Así mismo, es considerado relevante ya que otorga un capital semilla y herramientas necesarias para el desarrollo empresarial de las *startups* beneficiarias.
- **Universidades:** en la actualidad algunas universidades han desarrollado centros de innovación y emprendimiento empresarial, denominados “incubadoras”, con el objetivo de orientar y formar a las *startups* en su desarrollo empresarial. Es por ende que dichas instituciones son consideradas stakeholders representativos al contribuir notablemente fomentando en la creación de espacios y herramientas, lo cual en conjunto permite a las *startups* explotar sus habilidades y capacidades a beneficio de su emprendimiento.
- **Competidores:** al ser un ecosistema tan variado, las *startups* conviven en un mercado competitivo, es decir existen *startups* que brindan los mismos servicios y/o productos, así como también sus sustitutos. Es por ello que es considerado un stakeholder importante ya que influye en la sobrevivencia y sostenibilidad del emprendimiento a largo plazo.

- Empleados: una *startup*, al ser un negocio joven, cuenta con un equipo de trabajo pequeño, el cual es la base para emprender correctamente sus operaciones y lograr afrontar los desafíos del mercado en el que interactúan. Por consiguiente, el equipo de trabajo es un stakeholder a considerar dentro del crecimiento del emprendimiento.
- Público: considerando que las *startups* interactúan en un mercado variado, estas se encuentran orientadas a distintos tipos de público por lo que satisfacer eficientemente las necesidades de estos depende de los atributos y beneficios del producto y/o servicio que se brinda. Es por ello que se debe considerar al público como uno de los stakeholder más importantes ya que la sobrevivencia del negocio dependerá principalmente de su reconocimiento por parte del público dentro del mercado.

Por último, cabe resaltar que estos stakeholders interactúan dentro del ecosistema innovador formando parte del desarrollo empresarial de las *startups*, de los cuales algunos interactúan a favor del emprendimiento como también algunos dificultan el desenvolvimiento del mismo dentro del mercado; sin embargo la interacción de dichos stakeholders es necesaria para la formación y crecimiento sostenible de los emprendimientos.

3. Marco Contextual

3.1. Startups

A pesar de que el estado de California aún sigue siendo la cuna de las *startups* disruptivas a nivel mundial (para el año 2016, 9 de las 20 *startups* con la más alta valoración de mercado se encuentran en dicho estado, entre ellas Uber, Airbnb y Pinterest - Fortune), actualmente varios países ya cuentan con una cultura emprendedora en desarrollo, y dentro de ello la región de América Latina también está siendo parte de dicha expansión de innovación y emprendimiento. Es así que el sector público, privado y las universidades buscan apoyar la creación de *startups* y confían cada vez más en su potencial emprendedor e innovador para las economías de la región (OCDE, 2016).

Es por ello que a continuación el análisis partirá del origen de las *startups* continuado por su contexto actual a nivel mundial, enfocándonos en Latinoamérica, y por último, centramos en el contexto peruano.

3.1.1. Origen

El concepto del término *startup* presenta alto grado de modificación y progreso desde que dicho término fue establecido en los años 50 del siglo pasado, en Silicon Valley, para lo cual fue definida como aquel negocio que a pesar de su juventud y falta de recursos para su desarrollo y

crecimiento, logra conseguir resultados en el mercado y trasladarse a un siguiente nivel estructural al ser fomentada por “ángeles inversionistas” o absorbida por negocios que ya se encuentran consolidados.

La historia casi oficial del término *startup* indica que fue en el año 1957 que se empezó a hablar de dicho concepto, cuando ocho ingenieros abandonaron su trabajo en la empresa californiana Shockley Labs y lograron encontrar financiación para su nuevo proyecto innovador, marchándose de la organización a la que pertenecían y fundando la primera *startup* en el mundo: *Fairchild Semiconductor*.

Es importante mencionar que aunque el concepto de *startup* puede hacer referencia a ideas e iniciativas de cualquier sector económico y sociocultural, comúnmente está muy vinculada con el ámbito tecnológico e innovador, debido a que es un tipo de negocio que frecuenta en hacer un empleo intensivo del conocimiento científico y tecnológico, además de estar relacionada directamente con el mundo de Internet y las TIC (Montoya, 2016).

3.1.2. Contexto actual a nivel mundial

Con el fin de describir el contexto mundial actual, es importante explicar el rol que cumple “Silicon Valley” en la generación de empresas innovadoras, la participación de Europa y posteriormente se explicará a mayor detalle el contexto de las *startups* en América Latina.

Silicon Valley, es la denominación que se le ha dado a la zona sur de San Francisco California en Estados Unidos (abarcada entre los condados de Santa Clara, San Mateo y Alameda), donde la ciudad de San José es la capital del Valle; y cuenta en sus alrededores con la cercanía de dos universidades importantes: Stanford y California en Berkeley. El significado y/o interpretación del nombre Silicon Valley es Valle del Silicio ya que cuenta con muchas empresas de computación que utilizan el silicio para la fabricación de chips (Viva, 2011). Dicha región es cuna de empresas tecnológicas que han logrado consolidarse a lo largo de los años como: Facebook, Google, LinkedIn, Cisco, Intel, entre otras. El referente de estas diversas organizaciones es el motor de la generación de nuevas empresas catalogando de este modo a Silicon Valley como la capital mundial del emprendimiento, generando una gama infinita de nuevas tecnologías, empresas y riqueza (Koenig, 2014). Es importante recalcar que en varios lugares del mundo se intenta replicar el modelo Silicon Valley (como un núcleo de *startups*), pero el éxito que hoy tiene es debido a una aleación entre aplicación académica, inversionistas y una gran cantidad de emprendedores con una potencial idea, que en conjunto no tienen miedo al riesgo que implicaría su creación (Koenig, 2014).

Por otro lado, Europa es uno de las grandes potencias que más se está esforzando por

igualar el éxito de Silicon Valley y cada año esa brecha se acorta para el viejo continente. A lo largo de los años, Europa está favoreciendo al desarrollo de *startups*, según el estudio elaborado por la consultora Roland Berger, y que agrupa el Centro de Innovación de BBVA (2016) en su presentación *Ebook: Universo Startup*, “en los últimos 8 años, el número de empresas tecnológicas en Europa ha crecido en un 400%. Las *startups* recaudaron, en el primer semestre de 2015, casi 7.000 millones de dólares, un 86% con respecto al año anterior. Se espera que sigan creciendo en los próximos años y rompan con los cuatro mitos del escenario de las *startups* europeas: Europa no es atractiva para los emprendedores, Europa carece de capital, los talentos rehúyen de Europa y el ambiente de negocios europeos no es amigable para las *startups*”.

Con respecto a la situación en Latinoamérica, en el momento en que se llevó a cabo el primer estudio de la experiencia de dicha región en fomento a las *startups*, su creación y desarrollo de las mismas se manifestaba como un asunto “ajeno” a la cultura de los países latinoamericanos (OCDE, 2016). Actualmente, la percepción es opuesta y hay *startups* creándose y creciendo en América Latina constantemente. Lo mencionado puede verse evidenciado en un reporte de AngelList (una base de datos que es utilizada por inversores que buscan información sobre *startups* para sus decisiones de inversión) que indica lo siguiente: Brasil es el país con el mayor número de *startups* en América Latina, seguido por México. Este último es el país en donde los ecosistemas de *startups* están más repartidos en el territorio con 32% de las *startups* en México DF, 10% en Guadalajara y 8% en Monterrey. Además, Chile es el país con la mayor conglomeración territorial de *startups*, con el 80% de las mismas registradas en su capital, Santiago de Chile (OCDE, 2016).

Según la OCDE (2016), a partir del año 2010 varios países de la región en mención han incluido dentro de sus políticas públicas, programas de apoyo a las *startups*, entre ellos, los países de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá, Perú y Uruguay. Dichos programas e iniciativas públicas, a diferencia de las demás intervenciones más comunes de apoyo a la innovación y la competitividad, han progresado velozmente y en pocos años se han logrado cambios importantes en su lógica, enfoque y estructura. Sin embargo, a pesar de haber una mejora el panorama de los emprendimientos innovadores se encuentran aún atrasadas con respecto a los países en desarrollo debido a dos puntos específicos. El principal factor es el grado de acción de las iniciativas y políticas públicas en referencia a lo que se brinda como capital semilla, progreso de “inversionistas ángeles” y capital de riesgo, es por ello que cada país debe generar iniciativas y programas fomentando la creación y desarrollo de nuevas *startups* (OCDE, 2016). Por otro lado, existe un elemento cultural basado en el fracaso que dentro de la región latinoamericana es mal visto ya que no es considerado un aprendizaje sino como una equivocada utilización de recursos, que a diferencia de los países en desarrollo no valoran al emprendedor

como parte de una cultura de éxito basada en los fracasos (Benavente, 2015).

3.1.3. Contexto actual en el Perú

En el Perú, la creación de nuevas emprendimientos es vital y necesario en el crecimiento económico y empresarial del país. “En la actualidad, cerca de 200 mil *startups* se crean cada año, el 90% de estas no sobreviven más de un año” (Morales, 2017, s.p), esto es debido a factores que delimitan su crecimiento como el financiamiento, la formalidad, la alta competencia, entre otros; y a su vez también por la falta de asesoramiento tanto por las entidades reguladoras como la SUNAT como de algún organismo orientador. “En términos generales, tan sólo el 10% que resta, tiene un crecimiento pausado. Y los que pasan los 3 años, son los que están consolidados en el mercado” (Morales, 2017, s.p).

En los últimos años el Concurso StartUp Perú, que se explicará a mayor detalle en el punto 3 de este subcapítulo, ha sido el dinamizador de emprendimientos innovadores y de alto impacto en el país, no solo financiando con capital semilla si no acompañándolos durante el proceso de desarrollo de cada uno brindándoles un *mentoring* y asesoramiento respectivo. Con cuatro generaciones concluidas y una más a puertas de iniciar su funcionamiento, es la iniciativa con mayor acogida a nivel nacional en el apoyo de creación de *startups* anualmente.

Según Klaus (2016), en su publicación *The Global Competitiveness Report 2016 - 2017*, el Perú ocupa el puesto N° 44 en el ranking de dinamismo empresarial y el puesto N° 92 en capacidad de innovación (estudio realizado a 135 países). Dicha clasificación es un reflejo del trabajo de varios años y a su vez es alentadora para que en los próximos años el Perú pueda fortalecer la formación de empresas innovadoras (Klaus, 2016).

Así mismo, cabe señalar que Perú también fomenta la creación de *startups* derivadas de la investigación científica con un concurso gestionado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC, 2006). En el presente contexto, es donde las universidades y el sector privado se encuentran activos en promover la generación de empresas en el país en mención. Por último, para el año 2016 el banco de desarrollo (COFIDE) ha introducido el fomento a las *startups* entre sus líneas estratégicas, además de aspirar a fomentar el capital de riesgo y la introducción del ámbito financiero de los negocios de reciente creación (OCDE, 2016).

3.2. Incubadoras de empresas

3.2.1. Origen

El término de “Incubadora de empresas” dio sus pasos iniciales en la década de los 50

en Silicon Valley (California), al igual que el concepto de *startup*, a partir de ciertas iniciativas de la Universidad de Stanford, la cual creó un parque industrial, para luego crear un parque tecnológico (Stanford Research Park), con el fin de fomentar el traslado de tecnología avanzada en dicha Universidad hacia las empresas y la creación de nuevos negocios basados en tecnología, principalmente del sector electrónico. El éxito que se logró con dicha experiencia generó la reproducción de iniciativas parecidas en otros lugares y regiones, dentro y fuera de los Estados Unidos (Pardo, 2007).

Por otro lado, es importante mencionar que la estructura de las incubadoras de la actualidad, se conforma en la década de los setenta, nuevamente en los Estados Unidos. Desde el término de este periodo y a inicios de los ochenta, es en Europa Occidental en donde los gobiernos de la localidad, los centros universitarios y las instituciones financieras se agruparon para evaluar la evolución de la industrialización de las regiones escasamente desarrolladas o que se encuentren en una etapa de declive debido a la recesión de los años 70 y 80. La motivación era de naturaleza económica y social, percibiendo la creación de puestos de trabajo, generación de renta y desarrollo económico (Ruiz, Ramirez, Rico & Gutiérrez, s.f).

3.2.2. Contexto actual a nivel mundial

La experiencia Internacional del concepto Incubadora ha sido exitosamente aplicada en el todo el mundo, Estados Unidos es ciertamente la nación más avanzada en la creación y operación de incubadoras de empresas, según estimaciones de la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA) en 1980 existían 80 incubadoras en todo el país, cifra que aumentó a cerca de 500 el año 1994, actualmente existen cerca de 1,000 incubadoras. Entre los años 1995 y 2000 la tasa de creación de incubadoras era de una por semana. Actualmente es posible encontrar programas de incubación empresarial en prácticamente todas las principales economías del mundo, así como también en muchos países en desarrollo, como por ejemplo China, India, México, Brasil, Turquía y Polonia, entre otros (Ruiz et al., s.f).

Es importante mencionar que el país latinoamericano más avanzado en el desarrollo de incubadoras de negocios es Brasil, el cual inició con el sistema de incubación en el año 1984, creando cinco fundaciones con el fin de efectuar un traslado de tecnología de los centros universitarios al sector de producción. Por otra parte, en México actualmente se pueden encontrar más de 600 incubadoras creadas, de las cuales 134 forman parte de la red del área tecnológica, reafirmandose como una de las redes más grandes del país (Ruiz et al., s.f).

Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2016) nos presenta una Matriz de instrumentos de fomento para *startups* en Chile, Colombia, México y

Perú en el 2016, en donde se encuentran las incubadoras como parte de la categoría de los servicios de apoyo y capacitación empresarial. A continuación, a modo de síntesis, la siguiente Tabla 6 nos muestra el estado de desarrollo de dicha categoría y sus instrumentos en los países de la región latinoamericana:

Tabla 6: Matriz de instrumentos de fomento para *startups* en Chile, Colombia, México y Perú, 2016

● En operación ● En fase de desarrollo ○ Instrumento no operativo ◐ Recién creado					
Categoría	Instrumento	Chile	Colombia	México	Perú
Servicios de apoyo y capacitación empresarial	Incubadoras	●	●	●	●
	Aceleradoras	●	●	●	●
	Incubadoras y aceleradoras de nueva generación (<i>coworking</i>)	◐	◐	◐	◐
	Redes de mentores	●	◐	●	◐
	Apoyo desarrollo deuda comercial para startups	○	●	○	○
	Transferencia tecnológica y <i>spin-offs</i> universitarias	●	◐	●	◐
	Capacitación empresarial y financiera	●	●	●	●

Fuente: OCDE (2016)

3.2.3. Contexto en el Perú

Al incentivar la creación de nuevos emprendimientos, se identificó las necesidades que estas tenían al momento de desarrollarse en el país (financiamiento, *mentoring*, *networking*, entre otros). Es por ello que siguiendo la base de otros países referentes (como Chile y Brasil) comenzó la formación de incubadoras de negocio que acompañen a las ideas de negocio innovadoras en su formación y desarrollo empresarial.

Debido a esto, en el año 2006 se fundó la Asociación Peruana de Incubadoras de Empresas PERUINCUBA, una Asociación Civil sin fines de lucro, que busca “agrupar de manera gremial a las instituciones con incubadoras de empresas peruanas, fomentarlas, representarlas y defender sus intereses, ante entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, promoviendo el desarrollo nacional a través del impulso brindado al surgimiento y consolidación de empresas que desarrollen, o hagan uso, de la tecnología y promoviendo la relación entre la generación de conocimiento y la actividad empresarial” (Perú Incuba, 2017). La presente asociación está conformada por 18 instituciones asociadas:

- INICTEL-UNI
- Bioincuba

- C.E.C. Guamán Poma de Ayala
- Instituto Superior Continental
- Universidad del Pacífico-UP
- Universidad de Piura-UDEP
- Universidad Continental - UC
- Universidad San Martín de Porres-USMP
- Universidad Científica del Sur - UCSUR
- Universidad Tecnológica del Perú-UTP
- Universidad Católica San Pablo-UCSP
- Universidad Católica Santa María-UCSM
- Pontificia Universidad Católica del Perú-PUCP
- Universidad de Ingeniería y Tecnología - UTEC
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos-UNMSM
- Instituto del Sur
- Cuzco Emprende
- Universidad Cayetano Heredia

Por otro lado, existen otras incubadoras a nivel nacional que tienen los mismos propósitos pero que no pertenecen a la asociación PERUINCUBA, algunas de ellas son las siguientes:

- Grupo Romero (PQS)
- Wayra
- Nesst Perú
- Centro Emprendimiento IPAE
- Kaman
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC
- Universidad Privada Antenor Orrego – UPAO

3.3. Concurso StartUp Perú

3.3.1. *StartUp Perú*

Debido a que el proceso emprendedor tiende a ser caótico, complicado y comprimido en el tiempo, y a su vez numerosos intentos de crear una empresa innovadora terminan en fracaso (Aldrich & Martínez, 2001), varios gobiernos, reguladores e inversores privados consideran conveniente apoyar y ayudar a negocios “débiles” pero “prometedores”, incubándolos hasta que hayan desarrollado estructuras de negocio auto-sustentables para su futuro (Hackett & Dilts, 2004a). Para ello se ha planteado “mejorar el desempeño del sistema nacional en ciencia, tecnología e innovación en términos de mayor eficiencia en la generación, transferencia y adopción de conocimientos, los cuales permitan lograr incrementar la productividad y competitividad del país a mediano y largo plazo” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012). Esto nos permite visualizar la intención por parte del Estado para ser promotor de la promoción en I+D en el Perú.

Es por ello, que desde hace unos años en nuestro país se implementaron programas para ayudar al desarrollo de las *startups*. En particular se estableció un concurso brindado por el Estado, el cual actúa como dinamizador y modernizador de los sistemas tradicionales al ofrecer nuevas formas de pensar, gestionar e implementar las políticas públicas, y al requerir cambios en el perfil de los gestores de los programas tecnológicos llamado: StartUp Perú.

“StartUp Perú”, liderada por PRODUCE, fue creado a finales del año 2012, como una iniciativa del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad, en adelante INNÓVATE PERÚ, del Ministerio de la Producción, que comprende concursos de capital semilla y escalamiento para emprendimientos innovadores y dinámicos (StartUp Perú, 2016). Busca fomentar el desarrollo y consolidación de negocios nuevos e innovadores a partir de concursos y líneas de financiamiento para emprendedores, empresas en edad temprana e incubadoras. A su vez, tiene como fin impulsar las innovaciones de la mano con la tecnología para llegar a pertenecer a mercados internacionales y promover el empleo de calidad.

El concurso cuenta con el apoyo de recursos ordinarios y fondos del Ministerio de Producción y del Proyecto de Innovación para la Competitividad-FINCYT respectivamente. “StartUp Perú se sustenta en diversas fuentes de recursos públicos, siendo la principal el Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología-FOMITEC, creado a través de la Ley de presupuesto del año 2013” (StartUp Perú, 2015c, s.p). Es de este modo que la iniciativa StartUp Perú brinda financiamiento y orientación del manejo de un negocio innovador desde su inicio y operación como empresa durante 12 -18 meses (según la categoría) a partir de la designación del

fondo de un capital semilla no reembolsable desde S/. 50,000 hasta S/. 150,000 y la asignación de una incubadora respectivamente.

Es importante mencionar que para el año 2016, el Concurso StartUp Perú cuenta con cuatro convocatorias culminadas, 172 *startups* beneficiadas, que en personas suman más de 700 emprendedores.

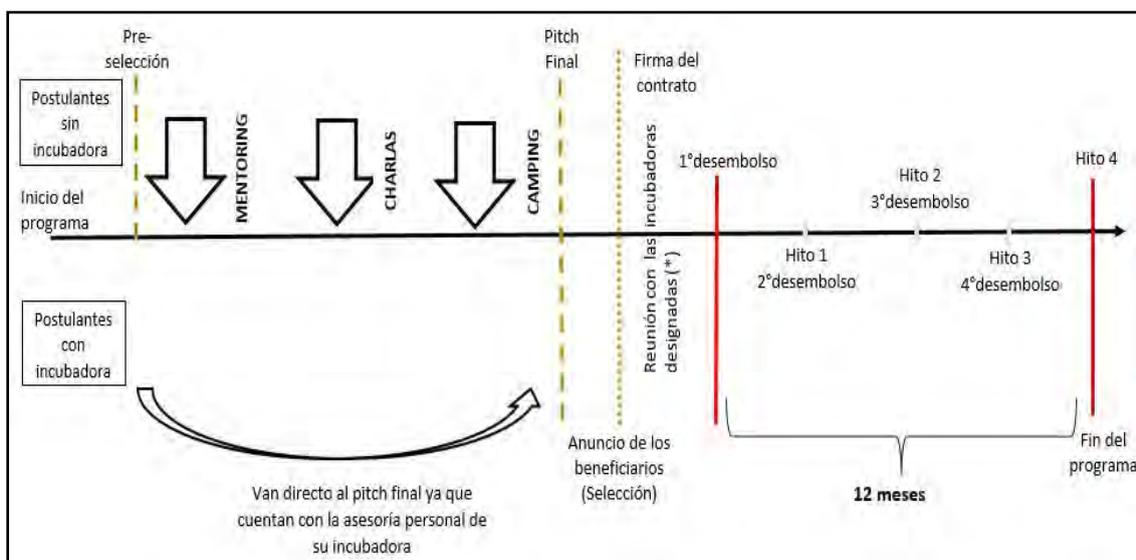
StartUp Perú nace a partir de la imperiosa necesidad del país de modificar su tejido empresarial hacia uno de mayor valor agregado, donde los nuevos emprendimientos no sean solo de subsistencia, sino que nazcan con los elementos suficientes para diferenciarse, sobrevivir, crecer y expandirse en el tiempo. Esta iniciativa se sustenta en la gran habilidad del peruano para desarrollar soluciones creativas a problemas complejos, y en su fuerza emprendedora, que ya es reconocida a nivel mundial (StartUp Perú, 2015a, s.p).

Dentro del concurso en mención, se brinda un *mentoring* dirigido por incubadoras, las cuales son un medio formal para estimular el crecimiento y el desarrollo de las empresas en una etapa temprana, a través de la mejora de sus oportunidades para la obtención de recursos destinados a permitir y facilitar el desarrollo y comercialización de nuevos productos, tecnologías y modelos de negocio. Es por ende que las incubadoras de empresas y programas de incubación son adaptables a muchos contextos organizativos diversos y capaces de permitir productivas intervenciones. Además, pueden ser formalmente diseñadas como entidades independientes en organizaciones o vinculadas a la investigación tradicional y programas de desarrollo (Eshun, 2009).

3.3.2. Desarrollo del concurso

A partir de lo mencionado en el punto anterior, el Concurso StartUp Perú se desarrolla en diversas etapas, las cuales se explicarán a detalle en base a la Figura 6:

Figura 6: Línea de tiempo del Concurso StartUp Perú



Adaptado de: StartUp Perú (2016)

El concurso inicia a partir de una convocatoria dividida en 3 categorías:

- Emprendimientos Innovadores
- Emprendimientos Dinámicos
- Emprendimientos de Alto Impacto

Para fines de nuestra investigación, nos centraremos en la categoría emprendimientos Innovadores, en donde se “financia hasta con S/ 50,000 la validación de modelos de negocios basados en innovaciones de producto, procesos, servicios o forma de comercialización que cuenten con producto mínimos viable (MVP) – desarrollados por equipos de entre 2-5 miembros” (StartUp Perú, 2015b, s.p).

Cada grupo puede presentarse individualmente (solo con su idea de negocio innovador sin incubadora) como también pueden presentarse de la mano de una incubadora que los esté asesorando (es importante mencionar que StartUp Perú solo acepta a las incubadoras pertenecientes al concurso). Una vez presentada su postulación los grupos deberán pasar dos etapas de evaluación;

- Preselección de solicitudes
- Selección de solicitudes (en base a un Pitch Final)

Con respecto a los postulantes que se han presentado sin una incubadora, estos pasarán por ambas evaluaciones, por otra lado los que se presenten junto con su incubadora pasan directamente al pitch final como se muestra en la Figura 6. Los solicitantes sin incubadora y que hayan sido pre-seleccionados, contarán con un lapso de mes y medio para poder plasmar su idea

y presentarla ante un jurado en el pitch final, para ello tendrán el apoyo del concurso a través de charlas, *mentoring* y un SUPCAMP de dos días que les brindarán las herramientas necesarias para poder afrontar la siguiente etapa del concurso. Por su parte, los postulantes que sí cuenten con una incubadora tendrán el apoyo de la misma para la preparación y orientación necesaria para el *pitch* final.

Todo lo mencionado en los últimos párrafos, aplican únicamente para la 2°, 3° y 4° generación, ya que para la 1° convocatoria solo se presentaban ideas de negocio que buscaban financiamiento y apoyo por alguna institución pública o privada, limitando la participación de las incubadoras para la etapa de postulación. A su vez, tampoco contaban con asesorías previas al *Pitch* Final.

Una vez concluida la presentación de su idea de negocio en el *Pitch* Final, el Comité Técnico seleccionará a los emprendimientos beneficiarios y posteriormente pasarán por el Consejo Directivo para su ratificación. Es entonces que se anunciará a los beneficiarios finales del concurso y se les asignará una incubadora a los emprendimientos que no cuenten con una, mientras que las que inicialmente contaban con una, la mantendrán hasta el fin del mismo. Es importante mencionar que ningún emprendimiento podrá continuar dentro del concurso si no acepta la asignación de una incubadora realizada por INNÓVATE PERÚ, la cual recibirá un 10% del capital semilla (S/. 50,000) para cubrir el seguimiento técnico y administrativo del proyecto, dicho porcentaje no es deducible del monto que recibirá el emprendimiento beneficiario.

“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” (StartUp Perú, 2016, p.8). Como se muestra en la Figura 6, los emprendimientos beneficiarios deberán contar con una reunión previa con su incubadora designada en el cual especifiquen los hitos a cumplir durante los 12 meses de pertenencia al concurso ya que los desembolsos se realizarán a través de como máximo 4 depósitos contra cumplimiento de los hitos establecidos. En dicha reunión se realiza un diagnóstico del emprendimiento e identificación de cuáles deben ser los objetivos por cumplir para el desarrollo eficiente de la *startup* dentro del concurso, así mismo, estos objetivos deben ser alcanzables, medibles, relevantes, específicos y con un tiempo establecido con el fin de que el establecimiento de hitos contribuya significativamente al emprendimiento.

De igual modo, la incubadora se encargará de realizar el seguimiento respectivo a los emprendimientos beneficiarios del concurso con el fin de que se logren los objetivos planteados en el Plan de Trabajo y que dichos hitos se cumplan en el tiempo establecido y de manera correcta en beneficio del emprendimiento (StartUp Perú, 2016).

3.3.3. *Período a analizar dentro del concurso*

En la presente investigación, nos centraremos en analizar el período posterior a la selección de los beneficiarios y firma del contrato, es decir los 12 meses siguientes que abarcan al desarrollo de la categoría de Emprendimientos Innovadores. Dentro de este período es donde predomina la tarea de las incubadoras como potenciadoras de estos emprendimientos innovadores a través de un *mentoring* y asesoramiento continuo, en el cual registran su evolución y cumplimiento de los hitos establecidos. A su vez, los emprendimientos que se hayan presentado solo con una idea de negocio innovador, tendrán una asesoría aún más exhaustiva para materializar su negocio y ponerlo en marcha, con el fin de lograr que sean definidos y estructurados. De esta forma, se evidencia lo previamente mencionado con respecto a los objetivos de las incubadoras, que es apoyar a los emprendimientos en una edad temprana, asumir el riesgo y generar un valor añadido.

Es en este periodo, donde se desarrollan con mayor profundidad las ideas y/o negocios innovadores; no solo por el financiamiento que brinda StartUp Perú, que visto estratégicamente no es sólo el hecho de recibir dinero, sino el cómo lo utilizan a favor de sus negocios; además de brindar capacitaciones externas, adquisiciones, espacios de trabajo, infraestructura, herramientas, acceso a prensa, promoción masiva, servicios generales y redes de contacto que el mismo concurso posee.

Por otro lado, el concurso contribuye a la formalidad de los emprendimientos actuando de una manera sencilla y rápida en su formación, aportando en la generación de empleos y diversificación de productos y servicios más innovadores para los consumidores con un sello de seguridad y confianza.

Si en el transcurso del programa, se constituye legalmente una empresa – persona jurídica privada bajo cualquier tipo societario – en la cual los socios forman parte del equipo emprendedor, se procederá a celebrar la cesión de posición contractual, de tal manera que la entidad beneficiaria del presente concurso pase a ser la empresa de reciente constitución. En caso que la empresa haya sido constituida con otros socios que no formen parte del equipo emprendedor, éstos deben cumplir los requisitos previamente establecidos en las bases (StartUp Perú, 2016, p.8).

Por otro lado, dentro de este periodo se darán un máximo de 4 depósitos no reembolsables contra cumplimiento de hitos (ver Figura 6) que se utilizarán para gastos e inversiones (estudios de mercado, consultoría, mejora o perfeccionamiento de prototipos, eventos de *networking*, entre otros) para el desarrollo de su negocio que contribuyan significativamente al crecimiento y consolidación de los mismos, los cuales deberán contar con una aprobación y seguimiento previo

de su incubadora, pero a su vez deberán ser sustentados periódicamente ante INNÓVATE PERÚ.

3.3.4. Importancia del concurso para el desarrollo de emprendimientos innovadores

Como se ha mencionado a lo largo del apartado 2.3, el Concurso StartUp Perú está contribuyendo a la generación de emprendimientos innovadores, así como en su desarrollo en el ecosistema *startup* peruano. Esta iniciativa pública ha dinamizado y brindado financiamiento para el desarrollo de negocios innovadores, pero el financiamiento no es lo único que hace atractivo al concurso, existen otros factores que aportan al crecimiento y desarrollo de las *startups*.

En esta sección detallaremos cuáles son los principales factores que brinda el concurso para el desarrollo de una *startup* en el Perú, con el fin de que despegue su crecimiento y se consolide en el tiempo. A partir de ello, se han identificado 5 factores de influencia más relevantes dentro de los 10 factores mencionados en el apartado 1.2.5. *Factores más relevantes en el desarrollo de una startup*, brindados por el concurso durante los 12 meses de participación en el mismo. A continuación, los factores identificados:

a. Financiamiento

Para que un negocio pueda emprender y crecer es importante que cuente con los recursos y fuentes de financiamiento necesarias, para ello debe evaluar cuál es su nivel de endeudamiento y los costos respectivos de un financiamiento. Con el objetivo de obtener dichas fuentes de financiamiento existen distintos medios para que una empresa acceda a uno, como: los ahorros personales, préstamos de un familiar o amigo, préstamos de una entidad bancaria o caja rural o como también instituciones del Estado, este último en mención designa un presupuesto para organismos como el Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología (Fincyt) que se especializa en proyectos de innovación tecnológica en empresas; proyectos de investigación y desarrollo tecnológico en universidades, becas y pasantías, entre otros (Conexión Esan, 2016).

“El Fincyt y el Ministerio de la Producción han desarrollado en conjunto el concurso de Capital Semilla para Emprendedores Innovadores con el objetivo de financiar con recursos no reembolsables (RNR) proyectos presentados por personas naturales para el desarrollo y validación de modelos de negocio basados en productos, servicios o formas de comercialización innovadoras, que presenten alto potencial de crecimiento. El concurso de Capital Semilla para Emprendedores Innovadores forma parte de la iniciativa StartUp Perú” (StartUp Perú, 2014, p. 3). Las *startups* que resulten beneficiarias del Concurso podrán acceder a este financiamiento para poder iniciar sus operaciones y crecimiento de su negocio. Este financiamiento no tiene costo alguno pero sí deben rendir cuentas de los desembolsos a la institución responsable (Innovate

Perú).

b. Espacios de co-working

Según Velasco (2016), el concepto de co-working es un movimiento global en el que profesionales de diferentes rubros de negocio con carácter emprendedor comparten el mismo espacio físico para trabajar en sus propios proyectos o ideas de negocios. Sin embargo, no consiste únicamente en compartir un espacio y gastos, sino también en formar parte de una comunidad de personas que están en constante evolución e innovación.

Los espacios de co-working permiten a las *startups* compartir un mismo espacio de trabajo con las condiciones y herramientas adecuadas, sea físico o virtual, en el cual pueden desarrollar sus ideas o modelos de negocio de una manera eficiente y en conjunto con otros emprendimientos que también forman parte del ecosistema innovador. En resumen, un espacio de co-working es un lugar en el que los emprendedores pueden intercambiar ideas, trabajar en proyectos y colaborar en diferentes iniciativas a beneficio de cada uno.

En este caso, a diferencia de los espacios de co-working que ofrecen solo algunas incubadoras, el Concurso StartUp Perú brinda dicha herramienta por medio de ambientes pertenecientes al Estado, los cuales deben tener una rotación de 6 meses por cada una de las *startups* beneficiarias que necesiten dichos espacios y lo soliciten (como máximo 7 *startups*). A partir de ello, los emprendedores comparten espacios físicos logrando así unir conocimientos, compartir experiencias y ampliar horizontes a beneficio de ellos.

c. Networking

Como se detalló en el apartado sobre la importancia de las incubadoras, el networking es una herramienta que posibilita la obtención de una extensa red de contactos y relaciones, lo cual es provechoso para el emprendedor, ya que permite ofrecer su producto o servicio de manera más eficiente, así como la posibilidad de recibir ayuda, información y diversos beneficios con otras organizaciones, consumidores y/o proveedores. Así mismo, el networking ayuda a construir relaciones profesionales a largo plazo que conllevan un beneficio para ambas partes. Esto es sumamente importante para el desarrollo y crecimiento de las *startups*, ya que al generar alianzas estratégicas logran ser reconocidas en el mercado obteniendo así que los inversionistas pongan su mirada sobre ellas y los ayuden a sacar adelante su idea de negocio.

En base a lo mencionado, el Concurso StartUp Perú brinda dicha herramienta a los emprendedores de cada generación, otorgando de esta manera diversos beneficios a las *startups* como: poder recibir feedback de su producto de personas del sector para poder mejorarlo, establecer contactos para captar usuarios de su producto y/o la posibilidad de tener una visión

global del sector al que se enfrentan día a día.

d. Promoción y marketing (participación en prensa)

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2012, p. 3-4) “el marketing es la administración de las relaciones redituables con el cliente. La meta doble del marketing consiste, por un lado, en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción”. Las *startups* dentro de su modelo de negocios establecido, saben que el marketing juega un rol importantísimo en sus ventas, por ello deben mantener una relación estrecha con sus clientes de tal forma de ofrecer lo que ellos necesita en el momento preciso.

En la actualidad, el marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta (“hablar y vender”), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior del cliente; y si fija sus precios, distribuye y promueve de manera eficaz, sus productos se venderán con mucha facilidad (Kotler & Armstrong, 2012, p. 4).

En ese sentido el marketing se entiende como una herramienta que ayuda a los negocios a llegar a sus clientes de una forma rápida y eficiente, satisfaciendo sus necesidades y logrando una fidelidad por parte de ellos. Como menciona Kotler y Armstrong, el marketing va mucho más allá de vender, busca tanto satisfacer al cliente como también mantener una buena relación con él, es por ellos que las ventas son solo una parte de lo que ofrece el marketing.

En el caso de las *startups* al ser negocios nuevos e innovadores los productos que ofrece en su mayoría son distintos y poco conocidos, por lo que el marketing juega un papel importante en su desenvolvimiento en el mercado. Las *startups* deben mantener un balance entre sus ventas y fidelización de clientes, ya que poco a poco deben hacerse conocidos y demostrar que su negocio es escalable en el tiempo para mantener una buena relación con los clientes.

Con respecto a la participación en prensa que brinda el Concurso StartUp Perú, es importante mencionar que existe una relación de dependencia mutua entre los medios de comunicación y las *startups*, lo cual se debe principalmente a que la imagen positiva o negativa de una empresa se forma por la información que la opinión pública recibe a través de los medios de comunicación (Román, 2016). Así mismo, al ser las *startups* unas empresas de reciente creación, la participación en prensa les brinda la visibilidad que necesitan para mostrarse ante el público al que quieren llegar.

En base a lo mencionado, la manera de comunicar que utiliza una *startup* es fundamental para el logro de resultados, incluso se puede afirmar que una eficiente gestión de la comunicación puede marcar el éxito del emprendimiento (Román, 2016). Es por ello, que la difusión de la información en prensa no se debe restringir únicamente a la etapa inicial de una *startup*, sino debe ser permanente.

e. Charlas y Talleres

Algunas de las herramientas que otorga el Concurso StartUp Perú a las *startups* beneficiarias son charlas y talleres que tienen como objetivo dar asesorías en temas especializados. Cabe mencionar que estas charlas y talleres no son personalizados para cada *startup*, si no, están dirigidas a toda la comunidad de StartUp Perú. Para poder realizarlas se contactan con emprendedores o especialistas de distintos rubros de negocio (ya sean peruanos o del extranjero) que cuenten con experiencia en el ecosistema innovador y puedan compartir su expertise del mismo.

La importancia de estos talleres y charlas es poder contribuir a mejorar el negocio y al crecimiento profesional de los emprendedores. A su vez, buscan desarrollar sus capacidades, brindar conocimientos, competencias y habilidades empresariales para que puedan desenvolverse eficazmente dentro del mercado.

A continuación se desarrollará el Marco Metodológico de la presente investigación en donde se detallará el alcance, enfoque, diseño y estrategia a utilizar, así como también la población objetivo y la muestra.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

1. Introducción

El presente capítulo expone el alcance y enfoque de la investigación, a su vez se detalla el tipo de investigación en donde se presenta el diseño y la estrategia a utilizar. Por último, se presenta la población objetivo y muestra, a partir de la cual se definen las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

2. Alcance de la investigación

A raíz de los múltiples tipos de alcance de investigación clasificados por Hernández, Fernández, y Baptista (2014), se define para la presente investigación el siguiente: exploratorio - descriptivo -explicativo, que sustentaremos a continuación,

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernández et al, 2014, p. 91).

Se define que es de tipo exploratoria, ya que con el fin de cumplir los objetivos planteados, se examinará a profundidad un tema poco estudiado; el Concurso StartUp Perú cuenta con 4 años aproximadamente de funcionamiento en el país, por consiguiente al tener poco tiempo no cuenta con un análisis profundo de su participación en la sociedad.

Así mismo, “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al, 2014, p. 92). A partir de lo mencionado y en base a nuestro objetivo principal, se describirá y analizará las percepciones obtenidas de las *startups* beneficiarias de la 1° a la 4° generación con respecto a su desarrollo empresarial durante el Concurso StartUp Perú.

Tabla 7: Tabla resumen de las variables identificadas

	"Variables respuesta - dependientes"	"Variables estímulo - independientes"
Variables identificadas a partir de lo brindado por la incubadora	Y1: Nivel de influencia	X1: Espacios de Co-working X2: Networking X3: Mentoring y Coaching X4: Validación de modelos de negocios X5: Capacitación en temas financieros y administrativos
	Y2: Nivel de satisfacción	X1: Espacios de Co-working X2: Networking X3: Mentoring y Coaching X4: Validación de modelos de negocios X5: Capacitación en temas financieros y administrativos
Variables identificadas a partir de lo brindado por el Concurso StartUp Perú	Y3: Nivel de influencia	Z1: Financiamiento Z2: Espacios de Co-working Z3: Networking Z4: Promoción y Marketing Z5: Charlas y Talleres
	Y4: Nivel de satisfacción	Z1: Financiamiento Z2: Espacios de Co-working Z3: Networking Z4: Promoción y Marketing Z5: Charlas y Talleres

Cabe mencionar, que para fines de nuestra investigación el “nivel de influencia” se entiende como el grado de efecto, consecuencia o cambio que produce tanto la incubadora como el Concurso StartUp Perú en el desarrollo empresarial de las startups beneficiarias, lo cual se relaciona directamente con los factores identificados y desarrollados en los apartados 2.3.4 Importancia de las incubadoras y en el 3.3.4 Importancia del concurso para el desarrollo de emprendimientos innovadores del Capítulo 2. Por último, con respecto al “nivel de satisfacción” se entiende como el grado de conformidad de las startups beneficiarias con respecto a lo recibido tanto por la incubadora como por el Concurso StartUp Perú lo cual se relaciona directamente con los factores identificados y desarrollados en los apartados mencionados líneas arriba.

En conclusión, la presente investigación inicialmente tendrá como esencia un alcance exploratorio (por ser un tema poco analizado) que contendrá elementos descriptivos (a raíz de la teoría y las percepciones recolectadas a través de entrevistas y encuestas) y por último, finalizará en ser explicativo (en base a la relación entre las variables y los resultados obtenidos del análisis del concurso).

3. Enfoque de la investigación

Como se mencionó en los capítulos previos, el presente análisis tiene como objetivo

principal recopilar las percepciones de las *startups* beneficiarias del Concurso StartUp Perú para posteriormente examinar los resultados obtenidos; es por ello que optamos por un enfoque mixto, el cual se expondrá a continuación:

El enfoque mixto implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Hernández et al, 2014, p. 532).

Con este tipo de enfoque, se logrará una investigación más completa y una perspectiva más amplia y profunda del tema, como también interpretar los resultados bajo una visión holística.

La presente investigación se centrará en un análisis cualitativo, el cual según Marshall (Hernández et al., 2014, p. 358) “... se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”. El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico. Como se mencionó anteriormente, al ser un tema poco analizado se considerará principalmente una investigación cualitativa en la recolección y exploración del tema, y a su vez en las percepciones de los actores (*startups* beneficiarias) en el ambiente en el cual se desarrollan (dentro de los 12 meses de duración del concurso).

A su vez, se trabajará de la mano de métodos cuantitativos que complementarán los resultados de forma que se obtenga un análisis completo y profundo del tema, dicho enfoque “consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo/ análisis o casos (participantes, grupos, fenómenos, procesos, organizaciones, etcétera)” (Hernández et al., 2014, p. 198). A partir de ello, aplicar instrumentos de medición para los resultados obtenidos y posteriormente interpretarlos en base al trabajo conceptual y exposición de datos numéricos y porcentuales del trabajo de campo.

Es por ello que con el fin de recolectar datos dispondremos de un diverso conjunto de instrumentos y/o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, que como se mencionó al inicio del presente subcapítulo, en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos de enfoques.

4. Tipo de investigación

4.1. Diseño de investigación

Según el autor Hernández et al. (2014) existen diversos tipos de diseño de investigación, para el presente análisis nos enfocaremos en un diseño mixto específico, el exploratorio secuencial (DEXPLOS) - derivativa. El diseño en mención consiste en la recolección y análisis de datos cualitativos seguido de una recabación y análisis de datos cuantitativos. Bajo este diseño se trabajará en base a la modalidad derivativa que recolecta y analiza los datos cuantitativos en base a los resultados cualitativos. La interpretación final es el resultado de la comparación y la fusión de resultados de ambos enfoques. El Modelo DEXPLOS cuenta con 3 etapas, las cuales se explicarán a partir del enfoque de la presente investigación:

En primer lugar, a través de entrevistas recabaremos datos cualitativos de las percepciones de las *startups* beneficiarias, incubadoras y especialistas en relación al Concurso StartUp Perú, los actores implicados y el ecosistema de innovación y emprendimiento, a partir de ello los analizaremos con el fin de obtener sus puntos de vista de los atributos y debilidades que presenta el mismo, así como la identificación de los factores más relevantes en el desarrollo empresarial de las *startups* beneficiarias.

Cabe mencionar que según Taylor y Bogdan (1984), las “entrevistas cualitativas a profundidad” han sido descritas como no estandarizadas, no directivas, no estructuradas y abiertas. Dicho concepto debe entenderse como encuentros cara a cara entre el investigador y los entrevistados, encuentros que siguen el modelo de una conversación entre iguales y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. El propio investigador es el instrumento de la investigación, su rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas. La importancia de esta herramienta se basa en que permite conocer a las personas lo bastante bien como para comprender lo que quieren decir, además generan una atmósfera en la cual es bastante probable que los entrevistados se expresen libremente. Según el autor, a través de las entrevistas el investigador hábil logra obtener información importante y necesaria de una narración precisa de acontecimientos pasados y actividades presentes, lo cual aporta en los objetivos de investigación.

Dicha herramienta beneficia a nuestra investigación ya que a través de ella se logra recopilar las percepciones de las *startups* entrevistadas, obteniendo así cómo fue su experiencia en el concurso StartUp Perú y cómo dicho influenció en su desarrollo como emprendimiento. Así mismo se logrará recabar información con el fin de verificar el óptimo funcionamiento y oportunidades de mejora del concurso a favor de los emprendimientos beneficiarios. Por otro

lado, a través de las entrevistas realizadas a las incubadoras se recabará información acerca de cómo estas perciben el funcionamiento del concurso, además se identificarán las herramientas y factores que brindan como también la carencia de otros. Por último, las entrevistas a los especialistas nos permitirán profundizar en los temas de emprendimiento e innovación, lo cual posibilitará un mayor entendimiento del entorno en el que se encuentran las *startups*, las incubadoras y el Concurso StartUp Perú.

Posteriormente, en base a los resultados obtenidos construiremos un instrumento cuantitativo que nos permita organizar y procesar la recolección de data dura, es decir la realización de encuestas a las *startups* beneficiarias con preguntas abiertas y de valoración (utilizando la Escala de Likert) con el fin de obtener las percepciones a mayor detalle de los factores identificados (a través de las entrevistas y bibliografía revisada) de acuerdo al grado de influencia recibido del concurso y su respectivo nivel de satisfacción.

Es importante mencionar que la encuesta es una herramienta primaria de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a diversas personas mediante el uso de cuestionarios diseñados de forma previa (conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas) con el objetivo de recabar determinada información necesaria para una investigación. Las encuestas deben ser realizadas a grupos de personas con características parecidas de las cuales se desea recolectar información. A partir de ello, existe la técnica del muestreo la cual consiste en determinar un número de personas representativo del universo a estudiar, por lo cual se logra obtener información esencial y precisa sin la necesidad de encuestar al universo completo (Alelú, Cantín, López & Rodríguez, s.f).

Las encuestas son una técnica favorable ya que permite la estandarización de las preguntas (se realizarán las mismas a todos los elementos de la muestra), logrando así una homogeneidad de la información. Así mismo, simplifica el tratamiento de datos, ya que a través de porcentajes y tablas se pueden representar numérica y gráficamente los resultados obtenidos.

Por otro lado, cabe resaltar que la Escala de Likert es la escala más utilizada para medir actitudes y predisposiciones de las personas. “La Escala de Likert es una escala ordinal y como tal mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud” (Fernández, 1982, p. 2), en base a ello se puede entender que la Escala de Likert ayuda a procesar a través de una puntuación el grado de acuerdo o en desacuerdo.

“La escala de Likert tiene la ventaja de que es fácil de construir y de aplicar, y, además, proporciona una buena base para una primera ordenación de los individuos en la característica que se mide” (Fernández, 1982, p. 2), es por ello que se considera importante su medición en

función a cómo se refleja la actitud de los encuestados (positiva o negativa) acerca de un tema en específico.

A partir de las encuestas realizadas que se estructuraron en base a las entrevistas, se analizará el nivel de influencia y satisfacción percibido por las *startups* con respecto a los factores más relevantes, en relación a lo recibido por las incubadoras y el Concurso StartUp Perú, de tal forma que se muestren los resultados cualitativos y cuantitativos (estadísticos) de la investigación con el fin de comprobar la hipótesis planteada y responder a las preguntas y objetivos detallados en la Matriz de Consistencia (ver Anexo A).

4.2. Estrategia: estudio de caso

Para la presente investigación se emplea la estrategia de “estudio de caso”, la cual se define según Hernández et.al (2014, p. 164) como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”, esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, entre otros (Chetty, 1996).

En relación a nuestra investigación, en el Perú actualmente se forman un gran número de *startups*, sin embargo para nuestro análisis, el caso específico que se estudiará será a partir del Concurso StartUp Perú, una iniciativa pública que tiene como principal objetivo brindar un fondo concursable para el desarrollo de nuevos emprendimientos innovadores (revisar el apartado 3.3. Concurso StartUp Perú del Capítulo 2). Dicha iniciativa pública será detallada en base a una investigación de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo de su situación actual lo cual será lo más apropiado para la obtención de resultados y su análisis respectivo con el fin de cumplir los objetivos planteados y la confirmación de la hipótesis señalada en el Capítulo 1.

5. Población y muestra

La población objetivo delimitada para la presente investigación son aquellas *startups* beneficiadas por el Concurso StartUp Perú que formen parte de la 1° a la 4° generación y que pertenezcan a la categoría de “Emprendimientos Innovadores” explicados en el Capítulo 2, la cual es un total de 133 *startups*. Así mismo, como se puede observar en la Figura 7, la muestra está conformada por 37 *startups* encuestadas, el cual es el 28% del total de la población objetivo.

Figura 7: Población objetivo y muestra de la investigación



Como se mencionó anteriormente la población objetivo está compuesta de 133 *startups* beneficiarias divididas en 4 generaciones, las cuales se especifican a continuación:

- **Primera Generación (12 *startups*)**
- **Segunda Generación (22 *startups*)**
- **Tercera Generación (33 *startups*)**
- **Cuarta Generación (66 *startups*)**

Para mayor detalle del listado de *startups* por generación revisar el Anexo B.

La selección de las *startups* mencionadas categorizadas dentro de “Emprendimientos Innovadores” se basó en escoger modelos de negocios que cuenten con innovaciones de producto, procesos, servicios o formas de comercialización y que además sean productos mínimos viables (MVP); dicha selección se debió a que se busca estudiar y analizar aquellos emprendimientos que recién están iniciando, es decir que únicamente cuenten con una idea innovadora o estén ligeramente avanzados con su negocio, y además analizar cómo dichas *startups* beneficiarias y su respectivo desarrollo son influidos por el Concurso StartUp Perú en base al estudio de sus percepciones de lo recibido durante los 12 meses que dura la iniciativa pública para esta categoría.

Así mismo, es importante mencionar que para el análisis de la presente investigación, la muestra es de tipo no probabilística o dirigida, la cual se basa en la elección de elementos que no dependan de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández et al, 2014). Es por ello, que la

muestra no es sesgada, todas las *startups* que contestaron la encuesta cuentan con las mismas características en relación a su definición como *startup*, al período analizado (de la 1° a la 4° generación) y al tipo de emprendimiento al que pertenecen (categoría “Emprendimientos Innovadores” del Concurso StartUp Perú), por lo tanto para la presente investigación estas son catalogadas “iguales” y no existe un factor que las diferencie entre ellas, lo cual se explicará a continuación. Para obtener resultados más cercanos a la realidad se determinó que esta encuesta sea anónima, ya que el caso de estudio al ser un concurso público que otorga un financiamiento no reembolsable, las *startups* podrían verse forzadas a no responder con sinceridad. Reforzando lo mencionado previamente, debido a que la encuesta fue anónima no se pudo identificar factores que las diferencie, como por ejemplo el giro del negocio al que pertenecen, público objetivo, tiempo en el mercado, entre otros. Por último, añadido a lo anterior, como se mencionó en las delimitaciones, por motivos de contactabilidad se logró encuestar a 37 *startups*, las cuales representan el 28% de la población objetivo, el cual es un porcentaje aceptable considerando, como se mencionó en el Marco Teórico, que las *startups* permanecen en un mercado cambiante sujeto a satisfacer las necesidades de los consumidores, entendiéndose que en la actualidad no se puede determinar con exactitud si las 133 *startups* siguen en funcionamiento o ya no continúan en el mercado ya que son negocios con alta incertidumbre y riesgo.

5.1. Técnicas e instrumentos para recolección de datos

Una vez establecida la muestra se continúa con la recolección de datos con el fin de cumplir los objetivos de la investigación, los cuales serán mencionados a continuación.

5.1.1. Fuentes secundarias

Se utilizarán libros y textos académicos, investigaciones, tesis, informes, revistas, artículos académicos, entre otros, con el fin de recabar información que nos permita entender a mayor profundidad a los emprendimientos innovadores (*startups*), las incubadoras, y a los demás actores del contexto actual y su desarrollo a lo largo de los años. Es importante mencionar que gran parte de este tipo de fuentes han sido encontradas en investigaciones extranjeras, ya que en el Perú actualmente los estudios pertenecientes al tema son aún muy escasos.

5.1.2. Entrevistas

A través de las preguntas realizadas y respuestas obtenidas, las entrevistas logran una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema en específico, además de ser empleadas como técnicas de recolección de datos cuando el problema a estudiar no puede ser observado por completo debido a una falta de conocimiento en temas concretos (Hernández et al, 2014).

En primer lugar se entrevistó a profundidad a los representantes de 8 *startups* beneficiarias del Concurso StartUp Perú pertenecientes a las primeras cuatro generaciones de la categoría “Emprendimientos Innovadores”. A continuación se detalla el nombre de cada *startup* y su representante respectivo:

Primera Generación:

- Nutrición Orgánica para infantes, escolares, madres y adultos mayores – Antonio Mendoza
- Go Ambu – Alfonso Bedoya

Segunda Generación:

- Café Compadre – Juan Pablo Pérez
- Interactive Furniture – Vaneza Caycho

Tercera Generación:

- Ochat – Úrsula Salazar
- Drop – Tony Cueva

Cuarta Generación:

- Zonngo - Kevin Melgarejo
- Helpers - Rodrigo Falla

En segundo lugar se entrevistó a 5 representantes de las incubadoras pertenecientes al concurso en mención, a continuación el detalle:

- UTEC Ventures – Pierina Salinas
- Incubadora 1551 – Álvaro Echevarría
- Wayra – Jaime Sotomayor
- CIDE PUCP – Gwendolyn Sánchez
- Bioincuba – Ana Sobarzo

Por último, se entrevistó a 4 especialistas en el tema de innovación y emprendimiento, lo cual nos permitió acrecentar el entendimiento a mayor detalle de la generación y análisis de las ideas de negocio innovadoras, además de la definición de dichos proyectos en un futuro. A continuación el detalle de los mismos:

- Daniel Mc Bride – Director de Estudios de la Facultad de Gestión y Alta Dirección
- Jean Pierre Seclen – Profesor e Investigador
- Renzo Reyes – Jefe de la Unidad de Iniciativa Empresarial UPC
- Marilia Montesinos – Especialista en Innovación en StartUp Perú

Cabe mencionar que los cuestionarios de las entrevistas realizadas (*startups*, incubadoras y especialistas) fueron validados por nuestro asesor el Profesor Luis Ángel Wong Valdiviezo y por Renzo Reyes Rocha, Jefe de la Unidad de Iniciativa Empresarial UPC. Para mayor detalle, revisar Anexo C en donde se presentan los cuestionarios de cada una de ellas.

5.1.3. Encuestas

Según Chasteauneuf (2009 citado en Hernández et al 2014) dicho instrumento consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, por otro lado Brace (2013 citado en Hernández et al 2014) hace hincapié en que los cuestionarios realizados deben ser congruentes con el planteamiento del problema e hipótesis. Dicho instrumento se utilizará con el fin de conocer y analizar la percepción de la muestra. Para ello se utilizarán preguntas abiertas y de valoración utilizando la Escala de Likert como se mencionó anteriormente. Cabe mencionar que la encuesta en mención ha sido validada por nuestro asesor el Profesor Luis Ángel Wong Valdiviezo, por Renzo Reyes Rocha - Jefe de la Unidad de Iniciativa Empresarial UPC y por Vania Martínez - Coordinadora de Investigación y Difusión del Instituto de Opinión Pública de la PUCP.

A continuación se presentarán los *insights* obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a las startups beneficiarias, incubadoras pertenecientes al Concurso StartUp Perú y a especialistas en temas de innovación y emprendimiento.

CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

1. Introducción

A raíz de lo mencionado en el Capítulo 1, el problema de la presente investigación gira entorno a que el Concurso StartUp Perú no ha sido evaluado oportunamente desde la perspectiva de las *startups* beneficiarias. Es por ello que se planteó un objetivo general y tres objetivos específicos, que como se explicó en el Capítulo 3, se desarrollarán a través de entrevistas a profundidad a *startups* beneficiarias, incubadoras pertenecientes al concurso y especialistas del tema en mención; así como también a través de encuestas a las *startups* beneficiarias de la primera a la cuarta generación, lo cual se detallará en el Capítulo 5.

En este capítulo se expondrán los hallazgos de las entrevistas realizadas a las *startups*, incubadoras y especialistas seleccionados con el fin de obtener información primaria con respecto al ecosistema de innovación en el Perú. A su vez, recolectar sus opiniones y percepciones con respecto al Concurso StartUp Perú desde su participación (*startups* e incubadoras) dentro del mismo y sus conocimientos (especialistas) con respecto al concurso y del ecosistema innovador a nivel local y global. A partir de la recolección de dicha información se podrán definir los factores más relevantes en el desarrollo de las *startups* a través de su percepción del nivel de satisfacción e influencia con respecto a su incubadora designada y el Concurso StartUp Perú, lo cual posteriormente será la base para estructurar la encuesta de la investigación. Se iniciará desarrollando los *insights* más representativos de los entrevistados para posteriormente describir los hallazgos de la información proporcionada.

2. Resultados de entrevistas a profundidad

En el presente subcapítulo expondremos los resultados del trabajo de campo realizado mediante las entrevistas a profundidad a las *startups* beneficiarias seleccionadas (de la 1° a la 4° generación), incubadoras pertenecientes al Concurso StartUp Perú seleccionadas y a especialistas en los temas de emprendimiento e innovación.

2.1. Entrevistas a profundidad

Como se mencionó anteriormente en el apartado de metodología, no se encuentra disponible información actualizada con respecto al desenvolvimiento de las *startups* y funcionamiento del Concurso StartUp Perú. Es por ello que el objetivo de las entrevistas realizadas es lograr recopilar los factores más relevantes en su desarrollo empresarial y las percepciones de las *startups* con respecto a la incubadora que las acompañó y al Concurso StartUp

Perú durante los 12 meses como beneficiario, y por otro lado, recabar las perspectivas y opiniones de las incubadoras y especialistas en el tema, con respecto a la iniciativa pública en mención.

A continuación, presentaremos los *insights* obtenidos por cada grupo entrevistado (ver Anexo E para mayor detalle de los resúmenes de las entrevistas realizadas a profundidad), para posteriormente describir los hallazgos alcanzados como resultado del consenso entre los entrevistados con el fin de corroborar nuestra hipótesis y responder a nuestras preguntas de investigación.

2.1.1. **Resultados de entrevistas a emprendimientos (startups)**

En primer lugar, hemos realizado entrevistas a profundidad a cada representante de los 8 emprendimientos seleccionados que se muestran en la tabla N° 8 (se han identificado 2 emprendimientos por cada generación). La selección de los emprendimientos entrevistados fue aleatoria a partir de la población de las 133 *startups* beneficiarias, se decidió que la selección fuera de esta manera ya que no se contaba con la contactabilidad suficiente con las mismas. Así mismo, la división por cada generación se estableció para poder recopilar información que provenga desde el inicio del concurso hasta la cuarta generación concluida.

La información y opiniones recopiladas tienen como fin responder el problema de investigación planteado, y así mismo lograr obtener las percepciones de las *startups* beneficiarias respecto a su participación dentro del Concurso StartUp Perú.

De este modo, se presentarán los *insights* más relevantes obtenidos de las entrevistas realizadas en la siguiente tabla:

Tabla 8: *Insights* más relevantes de las entrevistas a emprendimientos (startups)

Entrevistado	<i>Insights</i> más relevantes
Nutrición Orgánica para Infantes, Escolares, Madres y Adultos Mayores	<ul style="list-style-type: none"> • Para la gran mayoría el financiamiento recibido es un apoyo necesario para emprender eficientemente su negocio, sin embargo consideran que ello depende del rubro del emprendimiento. • El trabajo en equipo es considerado uno de los factores más importantes para el desarrollo correcto y eficiente del emprendimiento. “Se puede tener un gran emprendimiento, pero sin el equipo de trabajo no se logra nada”. • Uno de los puntos a mejorar según las <i>startups</i> beneficiarias es que StartUp Perú debería brindar charlas, <i>mentoring</i> y talleres más personalizados, es decir enfocados al rubro de cada <i>startup</i> beneficiaria.
Go Ambu	
Café Compadre	

Interactive Furniture	<ul style="list-style-type: none"> • En referencia al proceso de rendición de cuentas, es considerado demasiado tedioso, ya que resta tiempo para enfocarse en el emprendimiento al 100%. • Un porcentaje representativo de los entrevistados concuerda que lo recibido por la incubadora designada fue suficiente, pero a la vez limitado y no superó sus expectativas. • Por otro lado, las <i>startups</i> reconocen que sin el Concurso StartUp Perú sus negocios no hubieran sido posibles ya que ha sido parte de su desarrollo inicial. • Es considerado de suma importancia que el Concurso StartUp Perú brinde herramientas externas como networking, espacios de coworking, seguimiento continuo, entre otros, para desarrollar eficientemente el negocio (es decir que las herramientas en mención no solo sean brindadas por algunas incubadoras sino por todas las pertenecientes al Concurso StartUp Perú y también por parte del mismo). • Así mismo, las <i>startups</i> consideran que es necesario que exista una mayor red de contactos de especialistas y empresas del extranjero que cuenten con mayor experiencia en el mercado que puedan brindar charlas, talleres, <i>mentoring</i>, entre otros.
Ochat	
Drop	
Zonngo	
Helpers	

2.1.2. Resultados de entrevistas a incubadoras

Las incubadoras son uno de los actores más importantes dentro del Concurso StartUp Perú, los cuales tienen como objetivo desarrollar las capacidades de las *startups* beneficiarias del concurso, ampliar la gama de recursos y servicios empresariales que puede incluir espacios físicos de trabajo (coworking), capitalización, financiamiento, *coaching*, networking (es decir acceso a una red de contactos) y otros servicios básicos (internet, luz, agua, entre otros) en general. Las incubadoras de empresas comúnmente son apoyadas por compañías privadas, entidades gubernamentales (como es el caso de la presente investigación, el programa FINCYT) o universidades que estén inmersas en el ecosistema emprendedor. El propósito primordial de ellas es impulsar el crecimiento de emprendimientos jóvenes proveyéndoles el apoyo necesario en servicios administrativos y empresariales.

La selección de las 5 incubadoras entrevistadas se basó en su pertenencia al concurso desde sus inicios hasta la actualidad, así mismo fueron elegidas en base a las *startups* entrevistadas indicadas en el acápite anterior con el objetivo de poder recopilar información de las incubadoras correspondientes al Concurso StartUp Perú

En base a lo mencionado, se expondrán en la siguiente tabla, los *insights* más relevantes alcanzados de las entrevistas realizadas a las incubadoras:

Tabla 9: *Insights* más relevantes de las entrevistas a incubadoras

Entrevistado	<i>Insights</i> más relevantes
CIDE PUCP	<ul style="list-style-type: none"> Las incubadoras concuerdan que su rol principal dentro del Concurso StartUp Perú es brindarle un acompañamiento y seguimiento a las <i>startups</i>.
SAN MARCOS	<ul style="list-style-type: none"> Por otro lado, cada una de las incubadoras brinda a sus <i>startups</i> orientación para el rendimiento de cuentas ante la Entidad Estatal responsable.
UTECH	<ul style="list-style-type: none"> Las incubadoras actualmente optan por especializarse en algún giro de negocio en específico, sin embargo siempre existe la posibilidad de que puedan aceptar <i>startups</i> de distintos rubros.
BIOINCUBA	<ul style="list-style-type: none"> Concuerdan que la posibilidad de acceder a un financiamiento y recursos necesarios para desarrollar su emprendimiento en el ecosistema es uno de los principales beneficios del Concurso StartUp Perú.
WAYRA	<ul style="list-style-type: none"> Las incubadoras mencionaron que para que una <i>startup</i> tenga éxito debe tener un buen equipo de trabajo, que se complemente y dedique el tiempo necesario para desarrollar su emprendimiento.

Cabe resaltar que Wayra no es un incubadora sino una aceleradora de negocios, sin embargo en los inicios del Concurso StartUp Perú participó del mismo cumpliendo el rol de una incubadora, es por ello que se ha considerado dentro del conjunto de incubadoras entrevistadas.

2.1.3. *Resultados de entrevistas a especialistas*

Por otro lado, es importante contar con especialistas que puedan brindarnos información y apreciaciones con respecto al ecosistema de emprendimiento e innovación, y así mismo aporten en la construcción de recomendaciones finales.

La selección de los 4 especialistas entrevistados se basó primordialmente en su amplio conocimiento con respecto a temas del ecosistema en mención, y así mismo, su constante participación en dicha área les permite brindarnos un mayor alcance y visión de cómo se encuentra y cómo debe mejorarse el entorno emprendedor en el país.

A continuación se detallarán los *insights* más relevantes obtenidos de las entrevistas realizadas en la siguiente tabla:

Tabla 10: Insights más relevantes de las entrevistas a especialistas

Entrevistado	Insights más relevantes
Renzo Reyes Rocha	<ul style="list-style-type: none"> • Para la gran mayoría de especialistas, el ecosistema de emprendimiento peruano ha crecido notablemente en los últimos años pero aún faltan mejorar varios aspectos (asesorías personalizadas, mayor participación de las empresas privadas, redes de contacto, entre otros) tomando como referencia a países que cuentan con el mismo formato, como por ejemplo Start-Up Brasil y Start-Up Chile.
Marilia Montesinos	<ul style="list-style-type: none"> • Con respecto al Concurso StartUp Perú, opinaron que es una buena iniciativa por parte del Estado para promover la generación de emprendimientos innovadores y la creación de empleos de calidad. • Los especialistas consideran que es difícil crear una <i>startup</i> en el país, ya que los emprendedores no cuentan con las herramientas suficientes ni la experiencia necesaria, pero al existir concursos como StartUp Perú y/o incubadoras en el ecosistema peruano, se logra obtener un apoyo notable que permite que el proceso de creación no sea tan complicado.
Daniel McBride Gonzalez	<ul style="list-style-type: none"> • La gran mayoría de los especialistas entrevistados consideran que los emprendedores sí se vuelven dependientes de los concursos al recibir capital semilla no reembolsable, ya que las <i>startups</i> están aprovechando este tipo de iniciativas como un mecanismo de ingresos, pero no se están orientando ni dedicando debidamente a su producto innovador. • Con respecto a las incubadoras, los especialistas entrevistados coinciden en que estas deben brindar un seguimiento, <i>mentoring</i> y <i>networking</i> a los emprendimientos; así como también asesoría en la validación del modelo de negocio.
Jean Pierre Seclen	<ul style="list-style-type: none"> • Los especialistas concuerdan que las incubadoras deben especializarse por rubro de negocio (ya que en la actualidad la mayoría tienen conocimientos generales de todos los rubros) con el objetivo de poder brindar herramientas y servicios personalizados para cada tipo de emprendimiento. • El 75% de los entrevistados asienten que el financiamiento (capital semilla no reembolsable) es suficiente para que el emprendedor comience a desarrollar su negocio, ya que lo consideran como una ayuda para el despegue del mismo.

2.2. Descripción de hallazgos

Con respecto a este apartado, se procederá a detallar y analizar la recopilación de ideas y respuestas en común de los entrevistados, así como las opiniones y posibles oportunidades de mejora con respecto al Concurso StartUp Perú en su totalidad a beneficio del ecosistema de emprendimiento e innovación del país.

En primer lugar, desarrollaremos los *insights* representativos con respecto a las **entrevistas realizadas a las startups beneficiarias del concurso** (revisar tabla N°8). A

continuación se expondrán los hallazgos:

La mayoría de *startups* entrevistadas coinciden que el financiamiento recibido es un apoyo necesario para emprender eficientemente su negocio, sin embargo consideran que ello depende del rubro del emprendimiento al cual se dediquen, ya que algunos negocios necesitan invertir en tecnologías como hardware, desarrolladores web, entre otros, así como también en personal especializado en el núcleo del mismo. Las fuentes de financiamiento para un emprendimiento joven son difíciles de acceder y dependen de los costos que implican sus operaciones, es por ello que el recibir un capital semilla no reembolsable a cambio de 0% *equity*, resulta beneficioso para una *startup* que desee potenciar su negocio. Si bien es cierto que los entrevistados concuerdan que el financiamiento fue suficiente para las actividades a realizar (acordadas en los hitos) durante su participación en el concurso, según Vaneza Caycho, Representante de la *startup* Interactive Furniture (comunicación personal, 1 de diciembre, 2017) “el financiamiento recibido por el concurso claramente fue un punto de partida” ya que cada etapa del desarrollo de un emprendimiento debe ir junto con una cantidad de dinero.

Por otro lado, el concepto de “equipo de trabajo” es valorado como uno de los factores más relevantes, identificado dentro del Marco Teórico, para el desarrollo eficiente y adecuado de las *startups*, ya que se presenta unanimidad en cuanto a la opinión de que es el componente determinante para que los emprendimientos logren afrontar los cambios y darle la debida respuesta a cada uno de los desafíos que estos implican, para seguir actuando eficientemente dentro del mercado. Lo anteriormente mencionado se resume en la siguiente cita de Rodrigo Falla, Representante de la *startup* Helpers (comunicación personal, 30 de agosto, 2017), “se puede tener un gran emprendimiento, pero sin el equipo de trabajo no se logra nada”. Cabe resaltar que este es un factor que no depende del Concurso StartUp Perú ni de la incubadora designada, sino netamente de las personas que integran el emprendimiento.

Varios de los entrevistados concuerdan que uno de los puntos a mejorar es que el Concurso StartUp Perú debería brindar charlas, *mentoring* y talleres más personalizados, es decir que se enfoquen al rubro de cada emprendimiento participante para que de esta manera adquieran los conocimientos y habilidades necesarias que ayuden a potenciar su negocio, y así mismo reciban una mentoría y asesoría individualizada que contribuya a su éxito. De igual modo, las *startups* entrevistadas consideran que es necesario que exista mayor conexión con especialistas y empresas del extranjero que cuenten con mayor experiencia en el mercado para que de este modo las *startups* puedan recibir herramientas de negocio y adquirir capacidades empresariales de una manera mucho más vivencial del mercado y la competencia.

Además, es considerado de suma importancia que el concurso brinde herramientas

externas, como por ejemplo: networking, espacios de coworking, seguimiento continuo, entre otros, que tengan como objetivo desarrollar eficientemente el negocio del emprendedor, es decir que dichas herramientas no sean brindadas solo por algunas incubadoras sino por todas las pertenecientes al concurso y también por parte del mismo. Cabe resaltar que en la actualidad el concurso brinda los factores de networking y espacios de co-working únicamente a los emprendedores que lo soliciten, ya que al contar con una cantidad considerable de emprendimientos participantes no es factible brindárselo a todos por igual.

Por otro lado, un tema muy comentado por todas las *startups* beneficiarias es referente al proceso de rendición de cuentas, el cual es considerado demasiado tedioso y engorroso, lo cual resta tiempo para enfocarse en el emprendimiento en su totalidad. Dentro de las funciones de las incubadoras se encuentra la de brindar apoyo con respecto a los informes y sustentos que los emprendimientos participantes deben presentar a FINCYT; sin embargo, dicho proceso es considerado bastante pesado no sólo por el cumplimiento del proceso en sí, sino porque el apoyo de las incubadoras no es al 100% y existe demasiada demora en las respuestas a las consultas y observaciones realizadas por las *startups*.

Por otra parte, las *startups* reconocen que sin el apoyo del Concurso StartUp Perú sus emprendimientos no hubieran logrado alcanzar un crecimiento esperado, ya que ha sido parte fundamental de su desarrollo inicial. A su vez, el concurso contribuyó positivamente, a través de la incubadora, a la validación de su modelo de negocio, considerando los conceptos de escalabilidad y viabilidad en el tiempo (para mayor detalle de los conceptos mencionados revisar el Marco Teórico en el apartado 2.2.4. *Startups*). La mayoría de los emprendimientos opinan que el Concurso StartUp Perú les ha brindado un respaldo institucional al haber formado parte del ecosistema emprendedor y la posibilidad de lograr un crecimiento y reconocimiento en el ámbito empresarial.

Como último *insight* identificado dentro de las entrevistas a las *startups*, un porcentaje considerable concuerda que lo recibido por la incubadora designada fue suficiente, ya que recibieron las herramientas y apoyo acordado desde la primera reunión, como el seguimiento de hitos, asesoría para la rendición de cuentas, *mentoring*, entre otros. Sin embargo, consideran que su servicio de acompañamiento fue limitado y no superó sus expectativas, en vista de que únicamente brindaron lo establecido más no un valor agregado que contribuya a su desarrollo, como por ejemplo un apoyo especializado (orientado al rubro de negocio de cada *startup*), mayor red de contactos, entre otros. Cabe resaltar que se entiende como “valor agregado” a una característica o servicio adicional que genere una mejor percepción de quien lo brinda dentro del mercado.

En nuestra opinión, consideramos que la mayoría de comentarios realizados por los entrevistados son acertados y deberían ser tomados en cuenta para un mejor funcionamiento y desempeño del Concurso StartUp Perú y sus actores involucrados (incubadoras y profesionales en la materia). No obstante, es importante resaltar que dichos comentarios son para contribuir y mejorar el ecosistema de emprendimientos en el país desde la perspectiva de las *startups* beneficiarias, más no para que las mismas se vuelvan dependientes de concursos como StartUp Perú y derivados. Es importante mencionar que los *insights* obtenidos en las entrevistas en su mayoría están relacionados con los factores más relevantes en el desarrollo empresarial de una *startup*, lo cual se ve reflejado en la teoría utilizada en el Capítulo 2 la cual sostiene que estos factores contribuyen en la formación y crecimiento de las *startups* y así mismo la importancia del Concurso StartUp Perú y las incubadoras en el inicio de sus operaciones.

En segundo lugar, expondremos los *insights* representativos con respecto a las **entrevistas realizadas a las incubadoras pertenecientes al Concurso StartUp Perú** (revisar tabla N°9). A continuación se expondrán los hallazgos:

La mayoría concuerda que el rol principal de una incubadora dentro del Concurso StartUp Perú es el de acompañamiento y seguimiento del cumplimiento de hitos de las *startups* beneficiarias, este acompañamiento se entiende como un seguimiento al desenvolvimiento de su negocio y apoyo en el cumplimiento de cada hito para que el desembolso de su dinero sea ágil y en el tiempo establecido. Ana Sobarzo, Representante de la incubadora Bioincuba (comunicación personal, 3 de noviembre, 2017), comenta que “una incubadora puede ayudar al desarrollo de una *startup* desde el punto de vista técnico, financiero, *mentoring* y redes de contacto”, como menciona Ana Sobarzo dichos servicios y beneficios que se ofrecen a las *startups* son brindados en su totalidad, pero a partir de lo comentado por las *startups* se puede inferir que les beneficiaría recibir algún valor agregado adicional para potenciar su crecimiento y desarrollo, como por ejemplo una asesoría personalizada a partir del rubro de cada *startup*, mayor contactabilidad con expertos tanto nacionales como extranjeros, entre otros. A su vez, los entrevistados nos mencionan que parte de los servicios que ofrecen es brindar a sus incubados apoyo y orientación con respecto al sistema de rendición de cuentas ante FYNCIT, ya que cada desembolso debe ser debidamente justificado y para ello deben llenar un formato detallando los gastos respectivos. Así mismo, a partir de lo ofrecido por las incubadoras, se resalta la posibilidad de brindar alguna ayuda en específico a las *startups* que lo soliciten, dentro de las posibilidades de la misma. De la misma manera, estarán dispuestas a contestar cualquier duda o consulta que surja durante la participación de las *startups* dentro del concurso. De igual importancia, Pierina Salinas, Representante de la incubadora UTEC Ventures (comunicación personal, 27 de setiembre, 2017), comenta que debe haber un manejo de expectativas de las *startups* con respecto a lo que recibirían

por parte de su incubadora, ya que se ven limitadas por el financiamiento que reciben por parte del concurso.

Por otro lado, las incubadoras nos comentan que en sus inicios aceptaron incubar *startups* de distintos giros de negocio, siguiendo siempre la línea de la innovación y originalidad. En la actualidad, optan por especializarse en algún giro de negocio en específico para poder contribuir de manera más personalizada a las *startups* que incuban, sin embargo a pesar de que prefieren incubar *startups* que sigan el giro escogido, siempre existe la posibilidad de que puedan aceptar *startups* de distintos rubros, debido a que el ecosistema de innovación y emprendimiento se ha ido adaptando y creciendo a todo tipo de mercado. Los entrevistados concuerdan que la posibilidad de acceder a un financiamiento y recursos necesarios para desarrollar su emprendimiento es un beneficio que brinda el Concurso StartUp Perú a las *startups*, ya que es esencial en su etapa temprana al aportar a su crecimiento. Sin embargo, con respecto a cuestiones productivas o temas de investigación, el financiamiento es insuficiente debido a que el fondo brindado es utilizado para la realización de los hitos acordados, más no para aspectos ajenos a los mismos, como por ejemplo alcanzar un monto mínimo de ventas, implementar algún software acorde al negocio, alcanzar un porcentaje óptimo de descargas en caso sea una aplicación, entre otros.

Las incubadoras mencionaron que para que una *startup* tenga éxito debe tener un buen equipo de trabajo, que se complemente y dedique el tiempo necesario para desarrollar su emprendimiento. Según Álvaro Echevarría, Representante de la incubadora 1551 de San Marcos (comunicación personal, 26 de octubre, 2017), “el equipo del emprendimiento debe tener la disponibilidad para ejecutar el proyecto, es decir que no busquen únicamente comercializar sino también tenga una base científica y tecnológica que los sostenga”, de igual modo cada uno de los integrantes debe tener las capacidades necesarias para lograr alcanzar los objetivos esperados, lo cual la incubadora tratará de fortalecer durante el período del concurso. Así mismo, según Pierina Salinas, Representante de la incubadora UTEC Ventures (comunicación personal, 27 de setiembre, 2017), es de suma importancia que “al menos un integrante del equipo esté comprometido al 100%, es decir que tenga disponibilidad completa”, ya que la mayoría de los integrantes cuentan con una vida laboral paralelamente al concurso, debido a que necesitan percibir ingresos monetarios.

Consideramos que si bien a partir de la teoría referenciada, el rol principal de una incubadora dentro del Concurso StartUp Perú es de acompañamiento y seguimiento de hitos, sería beneficioso para los emprendimientos poder recibir un valor agregado de la misma, ya que esta cuenta con los contactos (networking) y herramientas para su desarrollo (co working, *mentoring*,

charlas, entre otros) de tal forma que puedan potenciar de manera notoria el crecimiento de las *startups* y no únicamente cumplir con sus funciones básicas. A su vez, concordamos que las incubadoras deberían especializarse por giro de negocio con el objetivo de brindar apoyo y asesoría concerniente a temas específicos del rubro al que pertenece cada *startup* incubada.

Por último, con respecto a las **entrevistas a especialistas** (ver tabla n° 10), la gran mayoría coincide que el ecosistema de emprendimiento peruano está en auge, ya que ha crecido notablemente en los últimos años a partir de la creación de negocios innovadores y diferentes en el mercado; sin embargo, aún faltan mejorar varios aspectos como asesorías personalizadas, mayor participación de las empresas privadas, contacto con especialistas en el extranjero que cuenten con mayor experiencia, entre otros, con el objetivo de poder alinearse con países que poseen el mismo formato, como por ejemplo Brasil y Chile, los cuales pertenecen al ecosistema emprendedor y cuentan con mayor experiencia y presencia en el mercado.

Así mismo, opinaron que el Concurso StartUp Perú es un gran apoyo por parte del Estado para emprendimientos que recién deciden desarrollar su negocio, ya que al recibir un capital semilla no reembolsable cuentan con una ayuda económica por parte del concurso y apoyo estratégico por parte de las incubadoras pertenecientes al mismo. Así mismo, a raíz de la generación de dichos emprendimientos innovadores se logra promover el trabajo y por consiguiente, la creación de empleos de calidad. A su vez, la gran mayoría de especialistas concuerdan que los emprendedores se vuelven dependientes de los concursos al recibir un financiamiento no reembolsable, ya que se estarían beneficiando en cómo se obtiene el capital y no se estarían orientando ni dedicando debidamente a su producto innovador. Cabe mencionar que este aporte es un apoyo para los emprendedores jóvenes, pero una vez culminado su año de beneficiario buscan una forma similar de obtener otro financiamiento, como por ejemplo la siguiente categoría de StartUp Perú, “Emprendimientos Dinámicos”; volviéndose de esta forma dependientes de los concursos de innovación.

Por otro lado, la creación de una *startup* en el Perú es considerada compleja ya que los emprendedores no cuentan con las herramientas suficientes para desarrollar un negocio de calidad y sostenible en el tiempo, a su vez no poseen la experiencia necesaria para poder implementar su idea de negocio al ser comúnmente personas jóvenes (en su mayoría, perfiles universitarios). Renzo Reyes, Jefe de la Unidad de Iniciativa Empresarial UPC (comunicación personal, 5 de noviembre, 2017) considera que “es difícil consolidar una *startup* en el Perú como en cualquier parte del mundo, ya que son negocios con alta incertidumbre y riesgo”; considerando la teoría de *startups*, ésta se rige bajo los criterios de “incertidumbre” ya que se trabaja en un mercado cambiante sujeto a satisfacer las necesidades de los consumidores y de “riesgo” porque es

necesario invertir un financiamiento considerable para poder lograr los objetivos del negocio y un funcionamiento óptimo del mismo.

Con respecto a las incubadoras, los especialistas concuerdan que estas deben brindar seguimiento, *mentoring* y *networking*, ya que son las herramientas básicas que toda *startup* debe recibir en sus inicios. Como se mencionó en el Marco Teórico, según Lee Osteryoung (2004 citado en Giordano 2015), las incubadoras brindan un asesoría más compleja, no solo confiando y asumiendo el riesgo de una idea innovadora, sino aportando factores críticos; y a su vez interviniendo en un proceso de desarrollo más efectivo y con generación de valor como menciona Voisey et al. (2006). A partir de lo mencionado, es de suma importancia que las incubadoras puedan aportar más que un seguimiento y cumplimiento de hitos, sino también podrían brindar servicios adicionales como un análisis a profundidad del mercado y la competencia actual con el objetivo de poder validar el modelo de negocio, ya que a pesar que el emprendedor pueda contar con conocimientos teóricos, al ponerlo en práctica no puede obtener los resultados esperados.

A su vez, los entrevistados opinan que sería recomendable que las incubadoras se especialicen por rubro de negocio, ya que al tener conocimientos muy generales no pueden aportar las herramientas adecuadas al proyecto adecuado. Como se comentó en el marco teórico, es sustancial mencionar que las distintas incubadoras que pertenecen al ecosistema innovador cuentan con un propósito principal que es brindar un apoyo, acompañamiento y dirección en la formación de empresas jóvenes y que tengan como objetivo generar un impacto en los consumidores. A raíz de lo mencionado, para poder lograr una óptima relación entre la incubadora y su *startup* sería ideal que estas se especialicen en el giro de negocio de los emprendimientos, para que de esta forma puedan brindar un servicio más personalizado y con mayor alcance al mercado.

En nuestra consideración, las opiniones de los especialistas nos brindan una mirada más amplia de cómo dichos actores observan el ecosistema innovador en el país y del Concurso StartUp Perú. Una de las ideas en la cual los especialistas concuerdan con las incubadoras es que deben especializarse por rubro de negocio para que de esta forma otorguen un servicio personalizado y agreguen valor a su negocio. Por otro lado, tanto las *startups*, las incubadoras y los especialistas, opinan que el Concurso StartUp Perú es una gran oportunidad para iniciar y formar un negocio, y a su vez promover la creación de emprendimientos innovadores y puestos de trabajo de calidad especialmente en la realidad en la que se encuentra nuestro país actualmente en donde despegar una empresa es un desafío.

A continuación se presentarán los hallazgos de las encuestas aplicadas a las startups beneficiarias, para posteriormente responder a las preguntas de la presente investigación.

CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

1. Introducción

Como se mencionó en el Capítulo 4, se continuará con la presentación de hallazgos y resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a la muestra seleccionada, con el fin de obtener y validar su nivel de satisfacción e influencia con respecto a la incubadora que los acompañó durante su tiempo como beneficiaria y a lo recibido dentro de su participación en el Concurso StartUp Perú. En base a los resultados que se expondrán en el presente capítulo, se busca responder las preguntas de investigación y comprobar la hipótesis planteada en el Capítulo 1.

La encuesta está compuesta por preguntas abiertas y de valoración medidas con Escalas de Likert con respecto a las percepciones (nivel de satisfacción e influencia) de las *startups* beneficiarias sobre los factores brindados por la incubadora y el Concurso StartUp Perú respectivamente, así como una visión general de su participación.

Los resultados se presentarán a través de gráficos en donde se detallan en porcentajes las respuestas obtenidas. Con respecto a las preguntas 2 y 4, se mostrará cómo las “variables respuesta – dependientes” Y1 y Y2 (nivel de influencia y satisfacción con respecto a la incubadora) se modifican a partir de las “variables estímulo – independientes” X (espacios de co-working, networking, *mentoring* y *coaching*, validación de modelo de negocio y capacitación en temas financieros y administrativos) y en las preguntas 6 y 8 se expondrá cómo las “variables respuesta – dependientes” Y3 y Y4 (nivel de influencia y satisfacción con respecto al Concurso StartUp Perú) se modifican a partir de las “variables estímulo – independientes” Z (financiamiento, espacios de co-working, networking, promoción y marketing y charlas y talleres). Por último, se presentará un análisis de los hallazgos y resultados obtenidos en la investigación, el cual responderá las preguntas planteadas en el Capítulo 1.

2. Encuesta realizada a las *startups*

La encuesta que se realizó a los emprendimientos está estructurada de la siguiente manera: en primer lugar, se identificó a qué generación pertenece cada *startup*; posteriormente, se inició con el bloque de preguntas con respecto al nivel de influencia y satisfacción recibido por parte de las incubadoras (especificando y evaluando cada factor involucrado en su desarrollo). Por último, se concluyó con el bloque de preguntas en base al nivel de influencia y satisfacción recibido por parte del Concurso StartUp Perú (especificando y evaluando cada factor involucrado en su desarrollo durante su permanencia en el concurso). Para mayor detalle del cuestionario de la

encuesta realizada revisar el Anexo G.

2.1. Ficha técnica de la encuesta

A partir de lo explicado en el Capítulo 3, se ha considerado como población objetivo la categoría Emprendimientos Innovadores de la 1° a la 4° generación, la cual comprende en total 133 startups divididas de la siguiente manera: 12 *startups* en la Primera Generación, 22 *startups* en la Segunda Generación, 33 *startups* en la Tercera Generación y 66 *startups* en la Cuarta Generación.

La encuesta fue enviada de manera virtual y difundida por las autoras de la presente investigación mediante el envío de correos electrónicos a las *startups* indicadas líneas arriba. La duración que estuvo disponible la encuesta en línea, fue del 27 de noviembre del 2017 al 12 de enero del 2018 y fueron respondidas de forma anónima. Finalmente, el número de encuestas respondidas fue de 37 encuestas (28% del total de la población objetivo). El detalle en la ficha técnica de la encuesta se puede observar en el Anexo F.

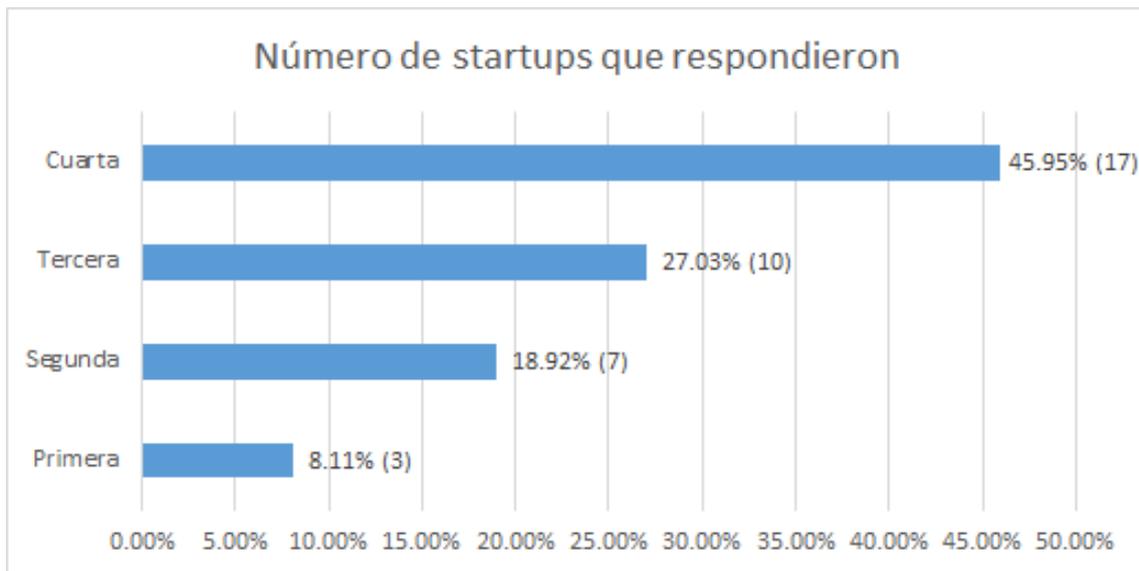
2.2. Resultados de las encuestas

En esta sección, utilizando las herramientas de estadística descriptiva, se abordará el análisis de los datos recolectados de un total de 10 preguntas, el cual está dividido en 3 bloques (Pregunta de clasificación, Preguntas con respecto a lo recibido por la incubadora designada y por último, Preguntas con respecto a lo recibido por el Concurso StartUp Perú), detallado a continuación:

2.2.1. Pregunta de clasificación

Respecto a la pregunta N° 1, se expone en la Figura 8 el número y porcentaje de *startups* por generación que contestaron la encuesta.

Figura 8: Encuestados según generación (1° a la 4°)



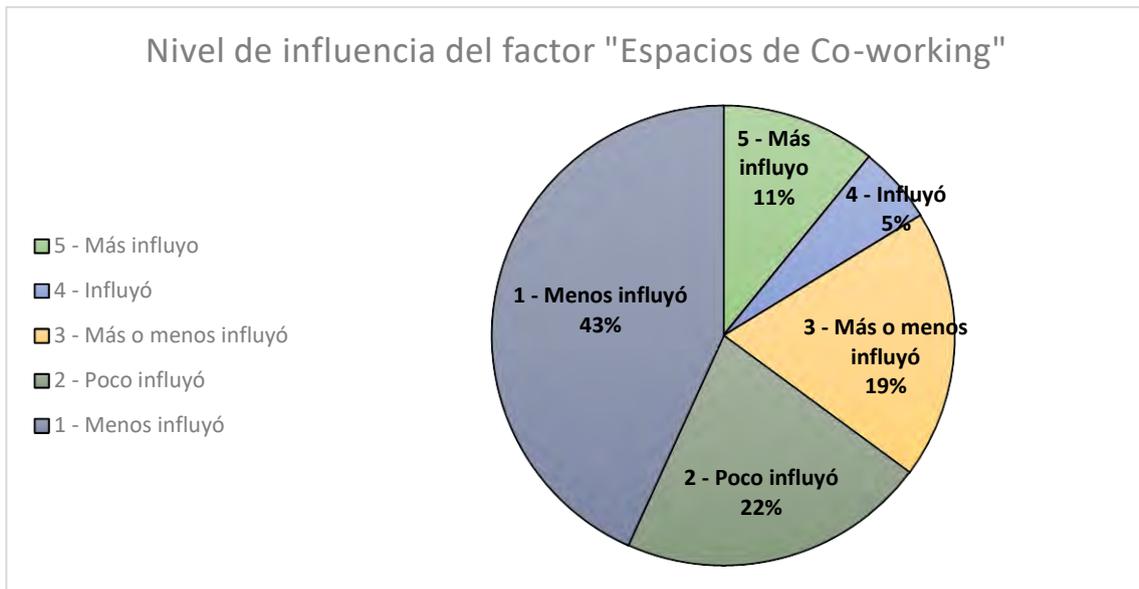
Como se puede observar, la mayoría de encuestados son de la cuarta generación (**45.95%**), ya que como se mencionó anteriormente esta generación, al ser la más reciente, cuenta con el mayor número de *startups* beneficiarias, demostrando una relación directa entre respuestas recibidas y la cantidad de *startups* por generación. Asimismo, se puede ver una tendencia ascendente de respuesta por generación, debido a que desde sus inicios la cantidad de *startups* por convocatoria ha ido aumentando.

2.2.2. Preguntas con respecto a lo recibido por la incubadora designada

Con respecto a la pregunta N°2, se detalla el nivel de influencia de los factores identificados (espacios de co-working, networking, *mentoring* y charlas, validación de modelo de negocio y capacitación en temas financieros y administrativos) en el desarrollo de los emprendimientos encuestados durante el Concurso StartUp Perú en base a lo recibido por la incubadora designada.

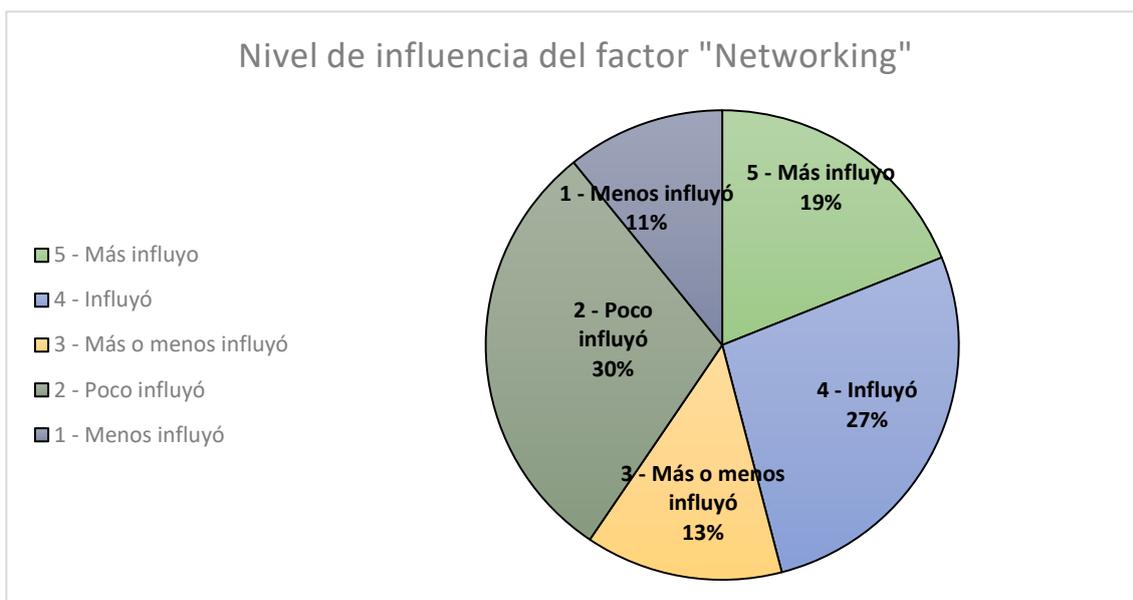
En primer lugar, en base al factor “espacios de co-working”, el **43%** de las *startups* encuestadas consideran que es el que “menos influyó” en su desarrollo. Esto se puede ver reflejado a partir de lo revisado en el Capítulo 2, en donde se aprecia que en el Concurso StartUp Perú no todas las incubadoras brindan dicho servicio por lo cual no es un factor predominante. Sin embargo sí existen algunas incubadoras que lo ofrecen ya que cuentan con el espacio físico y es una herramienta de mayor alcance para un trabajo colaborativo entre la *startup* y la incubadora (un seguimiento más constante), es por ello que se puede apreciar un **16%** (sumatoria de “más influyó” e “influyó”) de encuestados que sí consideran que es un factor influyente en su desarrollo.

Figura 9: Nivel de influencia del factor "Espacios de co-working"



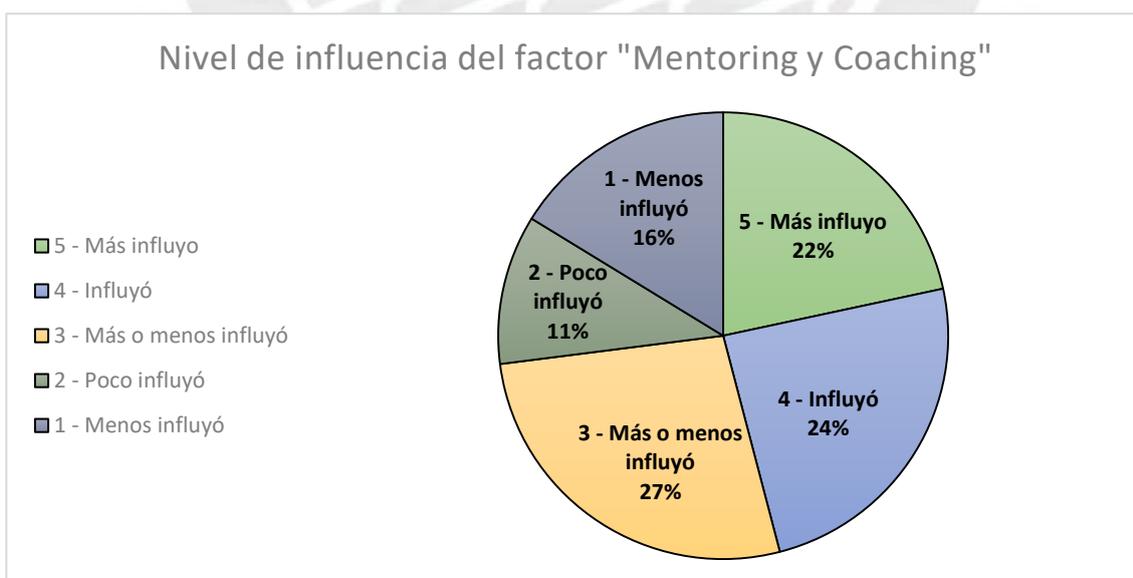
Por otro lado, con respecto al factor “networking”, el **46%** (sumatoria de “más influyó” e “influyó”) opina que es una herramienta beneficiosa en su desarrollo, ya que les brinda los contactos necesarios que cuentan con experiencia y trayectoria en el mercado. Ante una mirada global, este resultado es favorable para el ecosistema de innovación porque se ve reflejada la conexión con otras empresas, inversionistas, clientes pertenecientes al mismo rubro y otros, proveedores, etcétera, abarcando el nicho de mercado objetivo de una manera más amplia. Sin embargo, se puede observar un **41%** (sumatoria de “menos influyó” y “poco influyó”) de *startups* encuestadas que consideran que este factor influyó poco en su desarrollo, esto puede ser explicado a partir de que existen incubadoras nuevas y con poca experiencia en el país, por lo que no cuentan con la red de contactos suficiente para poder brindar eficientemente este factor.

Figura 10: Nivel de influencia del factor "Networking"



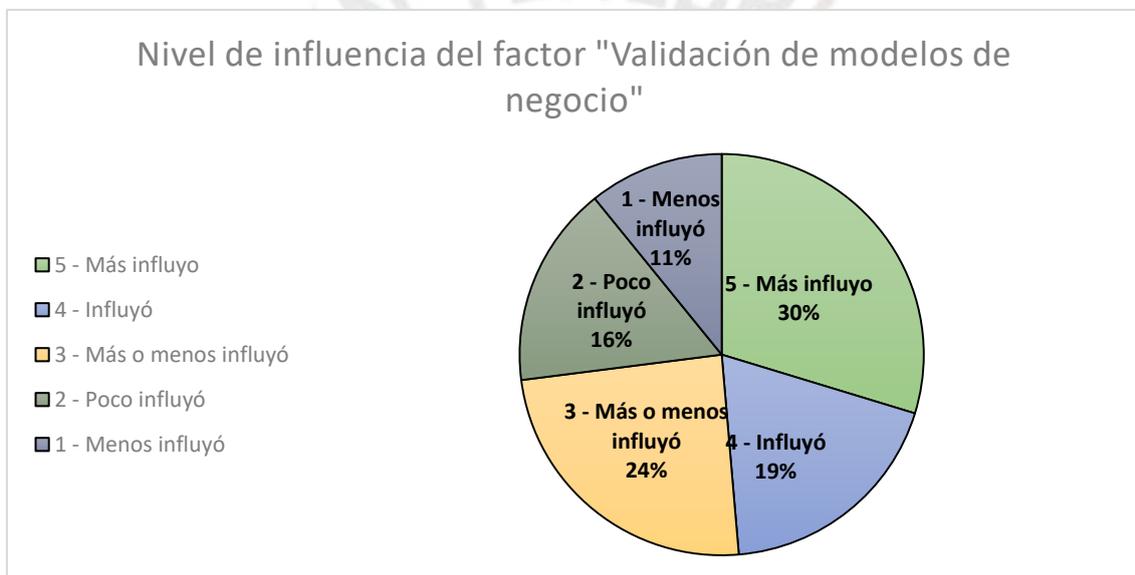
Con respecto al factor “*mentoring y coaching*”, el 46% (sumatoria de “más influyó” e “influyó”) considera que es un factor predominante en su desarrollo. Parte de la función de una incubadora es el seguimiento de los hitos pero al realizar ese servicio se aprecia que en el camino les brindan el *mentoring y coaching* desde la mirada de un experto (contactado por la misma) o de la incubadora. El presente resultado evidencia la importancia de recibir consejos, guía e instrucción en el manejo de su negocio, ya que realmente forma parte de un desarrollo completo.

Figura 11: Nivel de influencia del factor "Mentoring y coaching"



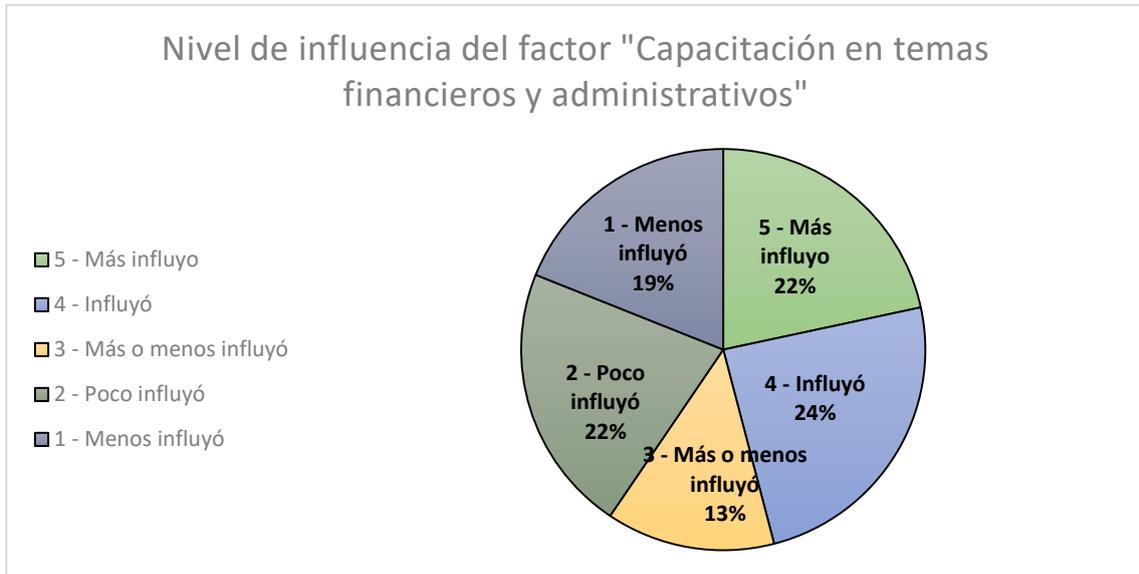
Así mismo, en relación a la “validación de modelos de negocio”, el **49%** considera que es un factor influyente en su formación y desarrollo empresarial (sumatoria de “más influyó” e “influyó”). Los emprendimientos jóvenes no cuentan aún con una visión general del mercado, por lo que al inicio les cuesta definir cómo realizarán sus operaciones con el fin de garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Por consiguiente, esta herramienta es muy valorada por las *startups*, ya que las incubadoras no solo les ayudan a validar el modelo del negocio que están emprendiendo sino que mejoran sus procesos volviéndolos más eficaces. Es importante mencionar que no todas las incubadoras pertenecientes al Concurso StartUp Perú brindan esta herramienta, por lo que el **27%** (sumatoria de “menos influyó” y “poco influyó”) de las startups encuestadas no perciben una influencia de este factor en su desarrollo empresarial.

Figura 12: Nivel de influencia del factor "Validación de modelos de negocio"



Por último, en cuanto al factor de “capacitación en temas financieros y administrativos”, el **46%** valora la herramienta en mención como sí influyente (sumatoria de “más influyó” e “influyó”). Como se mencionó en el Marco Contextual, el Concurso StartUp Perú brinda un capital semilla no reembolsable el cual es desembolsado a través de los hitos cumplidos, dichos desembolsos deben ser registrados y evaluados por el sistema de rendición de cuentas del concurso. Es por ello, que este factor juega un rol importante ya que les brinda capacitaciones en el correcto manejo de sus gastos y rendición de cuentas ante la entidad responsable (FYNCIT).

Figura 13: Nivel de influencia del factor "Capacitación en temas financieros y administrativos"

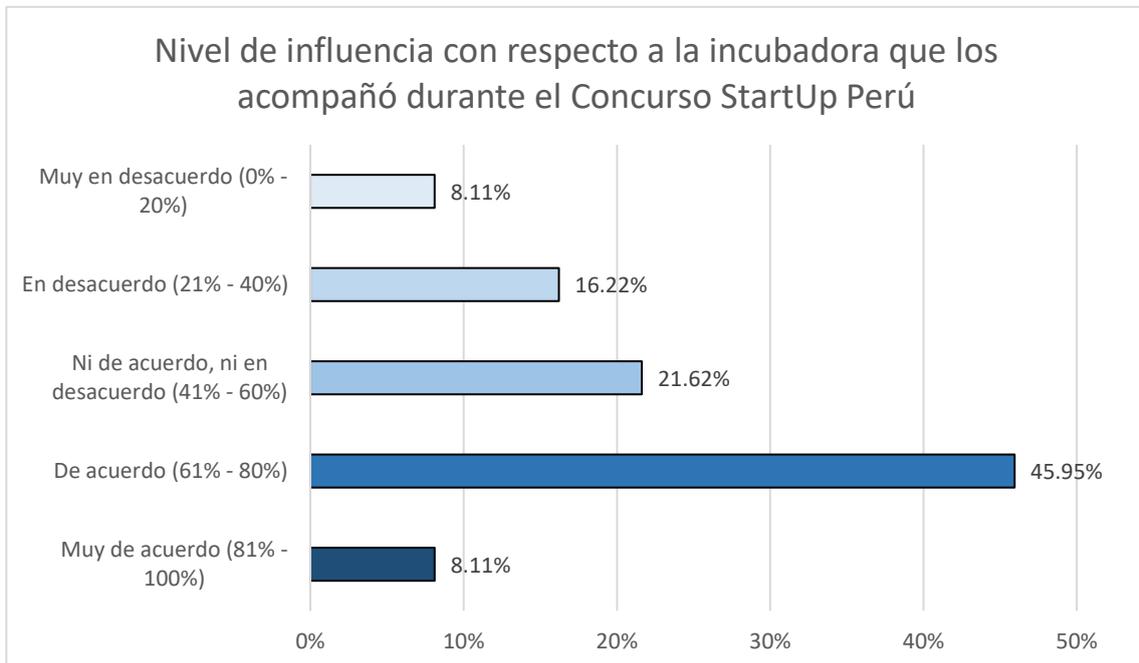


En cuanto a la pregunta N°3, se detalla cuál es la percepción de las *startups* encuestadas con respecto al nivel de influencia recibido en base a la incubadora que la acompañó durante el Concurso StartUp Perú considerando los factores mencionados en la pregunta anterior.

Como se puede observar en la Figura 14, el **45.95%** de los encuestados se encuentra “de acuerdo” en que la incubadora influyó en su desarrollo como emprendimiento, es decir consideran un nivel de influencia entre el 61%-80%. Esto se puede relacionar con los resultados de la pregunta N°2 en donde se observa que si bien el puntaje de nivel de influencia brindado a cada factor no es alto, sí supera la media establecida de 2.5. Considerando la teoría de importancia de incubadoras, estas juegan un rol predominante en el desarrollo de las *startups*, ya sea producto de los factores brindados como de herramientas externas que ayudan a potenciar los negocios innovadores.

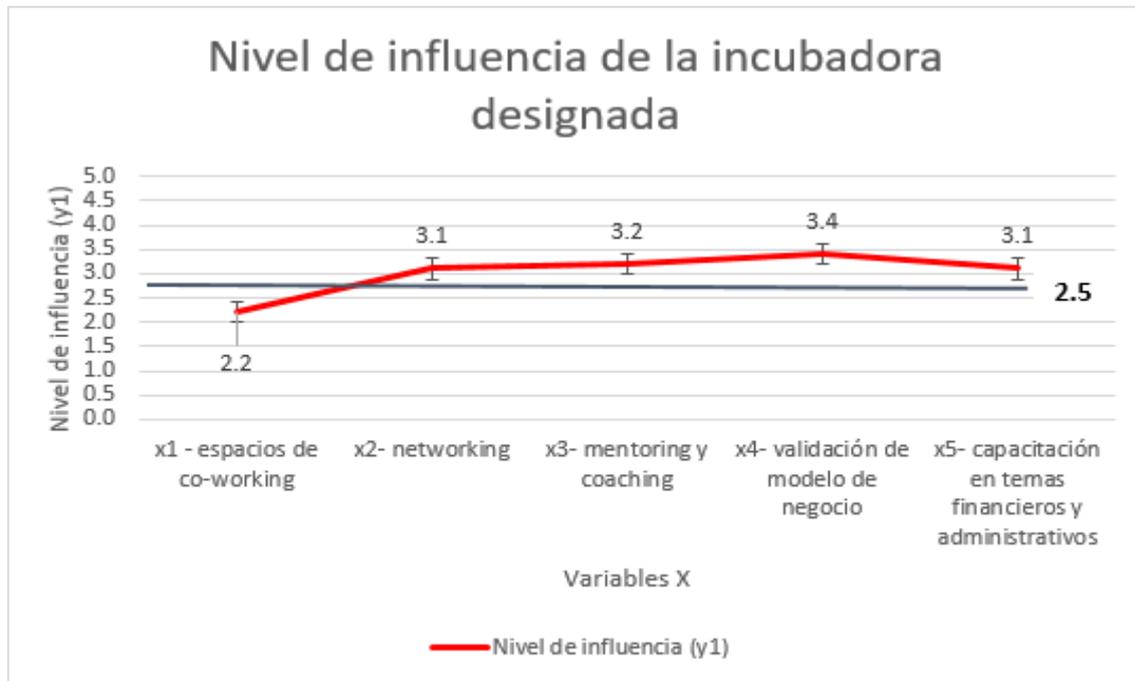
Sin embargo, el **8.11%** se halla “muy de acuerdo” con respecto a la influencia recibida por la incubadora, lo cual refleja una falta de mayor participación de las mismas dentro de la formación de las *startups* beneficiarias del Concurso StartUp Perú para que de esta manera la valoración recibida sea mayor.

Figura 14: Nivel de influencia con respecto a la incubadora que los acompañó durante el Concurso StartUp Perú



En la Figura 15 se muestra una representación general de cómo las *startups* perciben el nivel de influencia de los factores analizados previamente, con respecto a la incubadora que se le asignó. Como se mencionó en el Marco Metodológico, el nivel de influencia y1 varía en base a cada factor X y a la puntuación que el encuestado le brinde entre el rango del 1 (menos influyó) y 5 (más influyó).

Figura 15: Nivel de influencia de la incubadora designada



Los valores mostrados en la anterior figura fueron hallados a partir de la sumaproducto del “número de *startups* que calificaron por nivel de influencia” x “nivel de influencia calificada (entre el 1 al 5)” y la división de dicha “sumaproducto hallada” entre la “cantidad total de *startups* encuestadas” en relación a la incubadora designada. Como se puede observar, el factor “validación de modelos de negocio” es el que destaca entre todos los factores analizados, con una calificación promedio de 3.4; este resultado se ve reflejado con la importancia que las *startups* le brindan a esta herramienta al considerarla necesaria para garantizar la sostenibilidad en el tiempo de su negocio, ya que como se mencionó anteriormente, esta herramienta les permite definir cómo realizarán sus operaciones para un óptimo funcionamiento del emprendimiento. Por otro lado, el factor “espacios de co-working” obtuvo la menor calificación promedio (2.2), esto se debe a que la herramienta en mención no es brindada por todas las incubadoras pertenecientes al Concurso StartUp Perú y no es percibida como una herramienta predominante en el desarrollo empresarial de las *startups*. Sin embargo, a partir de lo investigado, es importante mencionar que las *startups* consideran que sería óptimo que la mayoría de las incubadoras pertenecientes al concurso cuenten con un espacio físico, en el cual los emprendimientos puedan acercarse y realizar consultas, desarrollar trabajos colaborativos y así como también poder utilizarlo como un espacio creativo en donde las *startups* puedan realizar un *Design Thinking*, lluvia de ideas, afinar su Modelo Canvas, compartir experiencias y contactos, entre otros. A su vez se halló el promedio de calificación total con respecto al nivel de influencia en relación a lo recibido por la incubadora

designada, por consiguiente se infiere que sí existe una influencia en ellas ya que como se observa en la siguiente figura el promedio hallado (3) está por encima de la media de calificación (2.5), sin embargo este resultado podría mejorar a través de cada factor analizado y de la dinamización del ecosistema innovador. A continuación, en la Figura 16, se presenta el detalle del cálculo explicado líneas arriba:

Figura 16: Calificación promedio de nivel de influencia por factor analizado

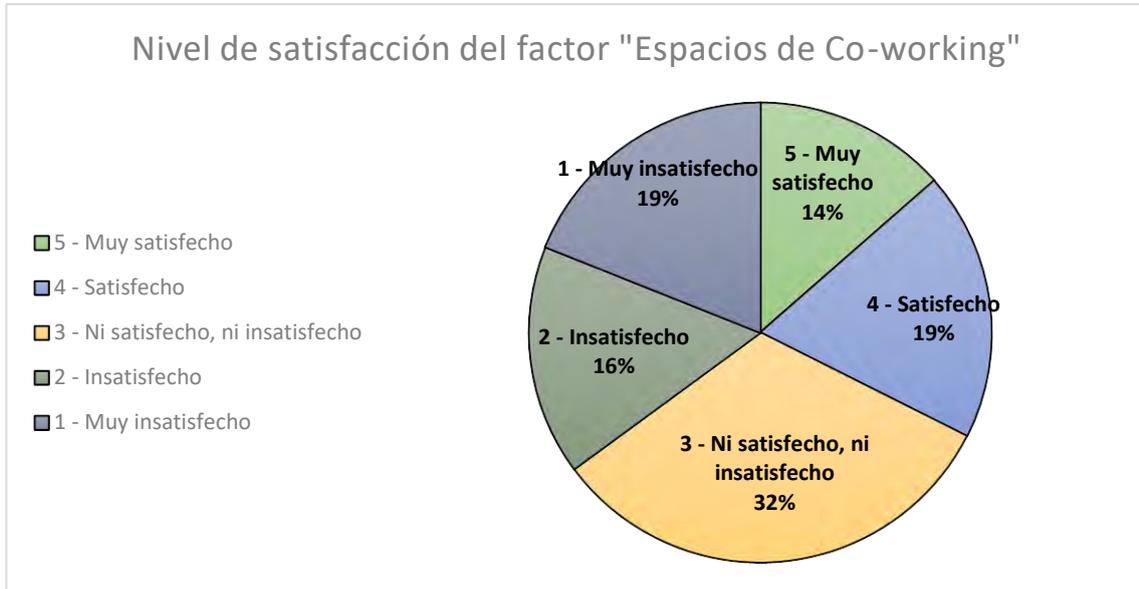
Espacios de co-working		Networking		Mentoring y Coaching		Validación de modelos de negocio		Capacitación en temas financieros y administrativos			
Calificación	Nº de startups	Calificación	Nº de startups	Calificación	Nº de startups	Calificación	Nº de startups	Calificación	Nº de startups		
5	4	5	7	5	8	5	11	5	8		
4	2	4	10	4	9	4	7	4	9		
3	7	3	5	3	10	3	9	3	5		
2	8	2	11	2	4	2	6	2	8		
1	16	1	4	1	6	1	4	1	7		
Total	37	Total	37	Total	37	Total	37	Total	37		
Suma producto	81	Suma producto	116	Suma producto	120	Suma producto	126	Suma producto	114		
Calificación promedio	2.2	Calificación promedio	3.1	Calificación promedio	3.2	Calificación promedio	3.4	Calificación promedio	3.1	Promedio de Calificación Total	3.0

2.2.3. Preguntas con respecto a lo recibido por el Concurso StartUp Perú

En relación a la pregunta N°4, se detalla el nivel de satisfacción con respecto a los factores identificados (espacios de co-working, networking, *mentoring* y charlas, validación de modelo de negocio y capacitación en temas financieros y administrativos) recibidos por la incubadora designada durante el Concurso StartUp Perú.

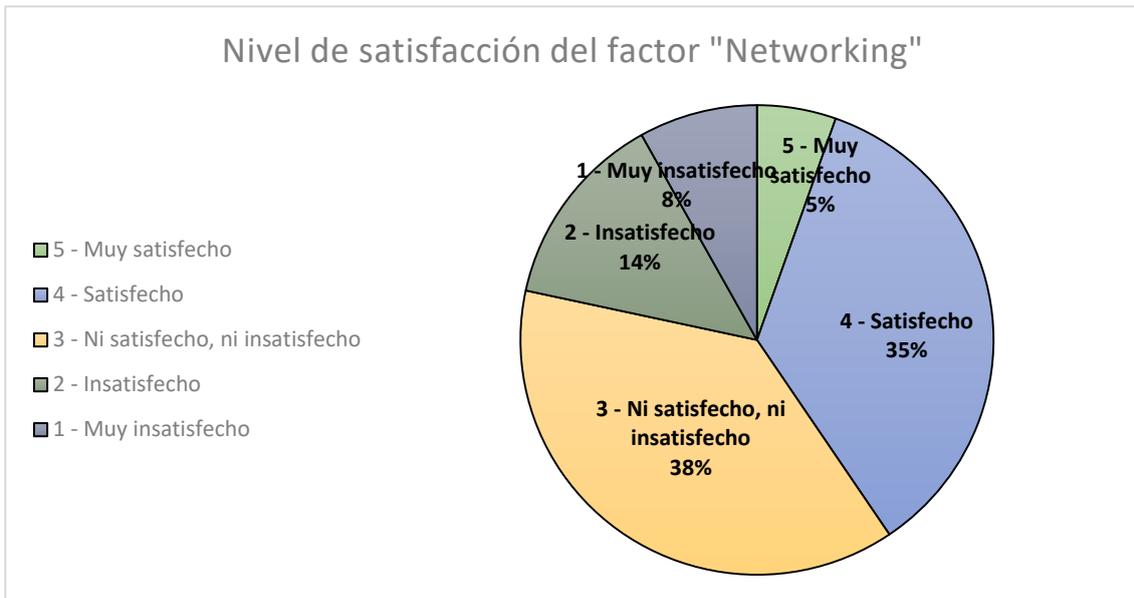
En primer lugar, en base al factor “espacios de co-working”, el **33%** (sumatoria de “muy satisfecho” y “satisfecho”) de las *startups* encuestadas consideran satisfactorio lo brindado por la incubadora que las acompañó durante el concurso. Este resultado es positivo, ya que como se mencionó en el Marco Teórico, este factor permite a las *startups* utilizar dichos espacios físicos en donde los emprendimientos puedan compartir sus experiencias, conocimientos e intercambiar contactos con el fin de aportar entre ellas al desarrollo de sus negocios. Como se detalló líneas arriba, cabe resaltar que no todas las incubadoras brindan estos espacios, y así mismo aún falta mejorar dicho factor en provecho de las *startups* beneficiarias, lo cual se ve reflejado en el **19%** de *startups* encuestadas que se encuentra “muy insatisfecho”, lo cual se puede relacionar con la pregunta N°2 en donde se aprecia que el 43% considera que dicho factor fue el que menos influyó en su desarrollo.

Figura 17: Nivel de satisfacción del factor "Espacios de co-working"



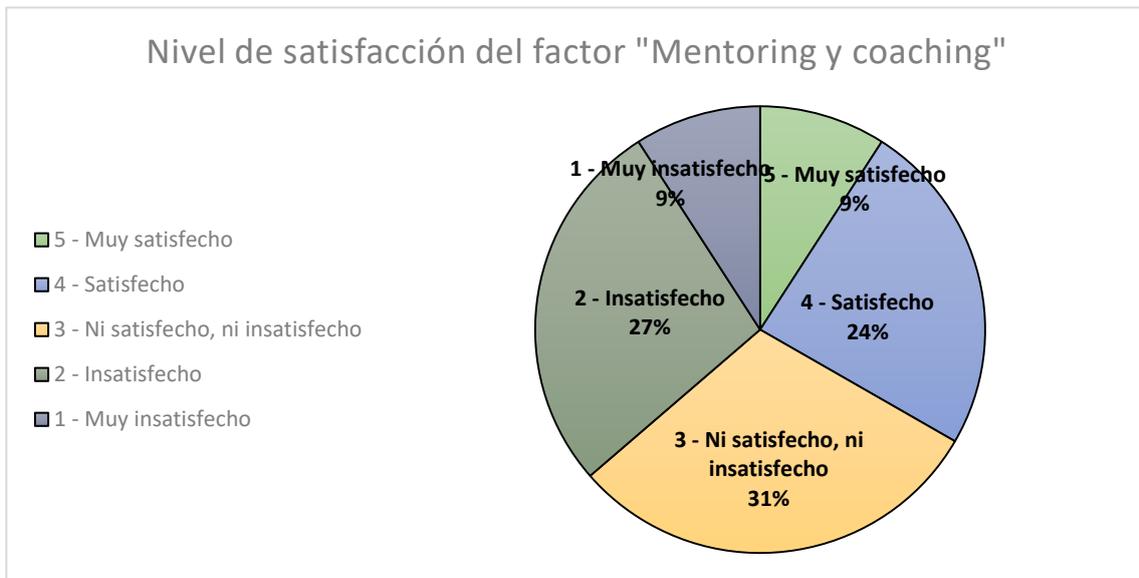
Con respecto al factor “networking”, el **40%** (sumatoria de “muy satisfecho” y “satisfecho”) percibe satisfactorio lo recibido por la incubadora, lo cual es un resultado óptimo ya que el factor en mención es importante porque permite a las *startups* establecer alianzas estratégicas con contactos que las beneficien en su crecimiento a largo plazo, así como también les permite tener mayor presencia en el mercado. Este resultado se puede relacionar con lo explicado en la pregunta N°2, en donde se observa que este factor demuestra un nivel de influencia óptimo, por consiguiente se interpreta que el nivel de influencia y satisfacción percibido por las *startups* fue recibido provechosamente durante el año que fueron beneficiarias.

Figura 18: Nivel de satisfacción del factor "Networking"



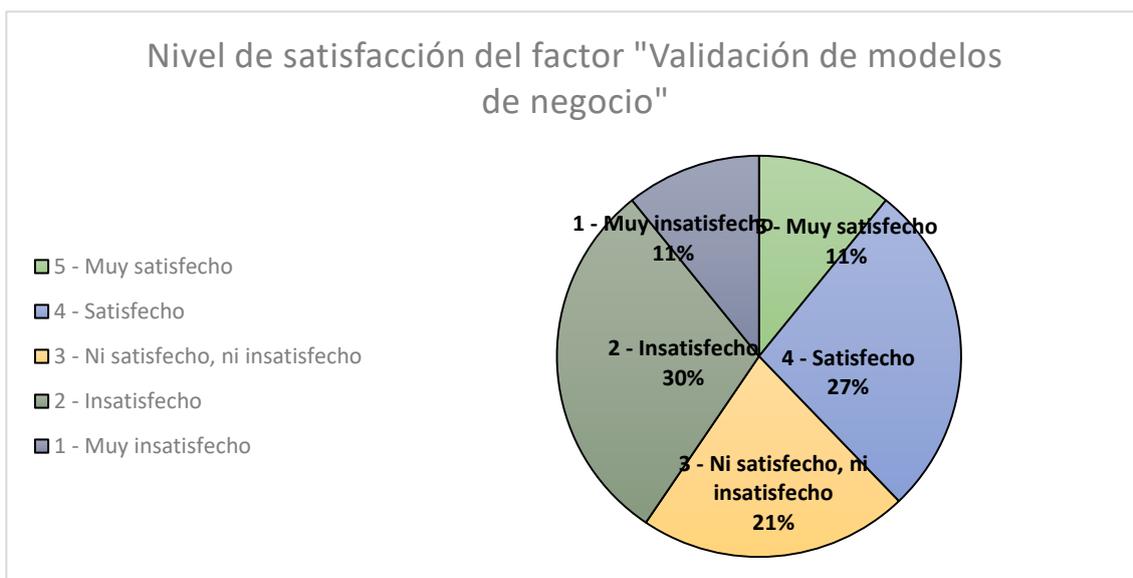
Por otro lado, con respecto al factor “*mentoring y coaching*”, el **33%** (sumatoria de “muy satisfecho” y “satisfecho”) de las *startups* encuestadas perciben dicha herramienta satisfactoria, considerando los resultados de la pregunta N°2 (46% como sumatoria de “más influyó” e “influyó”) se puede interpretar que el factor en mención contribuyó en el desarrollo de los emprendimientos ya que al recibirlo las *startups* descubren y aprovechan sus habilidades y capacidades de tal forma que potencien su negocio. Sin embargo, cabe resaltar que dicho factor necesita una mayor dedicación en cuanto a cómo lo brindan las incubadoras, ya que el **27%** de los encuestados se encuentran “insatisfechos” en relación a esta herramienta, porque, como se mencionó anteriormente las incubadoras no brindan dicho servicio de manera especializada.

Figura 19: Nivel de satisfacción del factor "Mentoring y coaching"



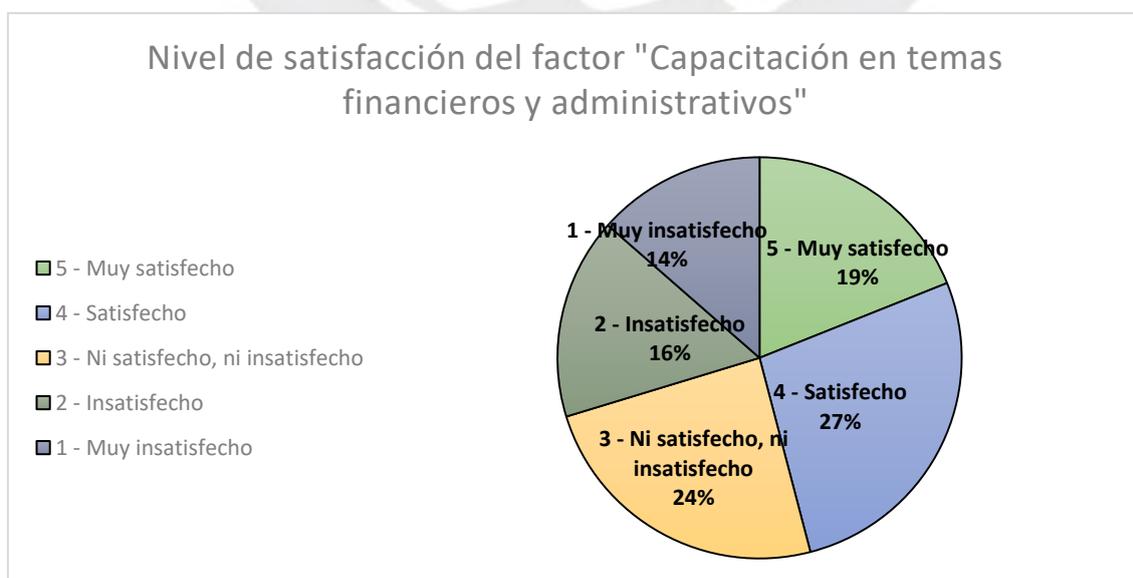
En cuanto al factor de “validación de modelos de negocio”, el **41%** de las *startups* encuestadas se encuentran insatisfechas con respecto a este factor (sumatoria de “insatisfecho” y “muy insatisfecho”), ya que no todas las incubadoras pertenecientes al concurso ofrecen este servicio. Como se mencionó en las entrevistas a los especialistas, estos concuerdan que esta herramienta debería brindarse a las *startups* para que las incubadoras puedan evaluar correctamente cómo funcionaría el negocio y de esta forma brindar un valor agregado a los clientes, sin embargo el rol de las incubadoras se ve limitado a cumplir con sus funciones básicas y solo algunas brindan esta herramienta. Sin embargo, el **38%** (sumatoria de “muy satisfecho” y “satisfecho”) percibe satisfactoria dicha herramienta, ya que como se mencionó líneas arriba sí existen algunas incubadoras que la brindan y por ende contribuyen a la mejora de su emprendimiento, es por ello que el porcentaje de encuestados satisfechos se ve reflejado con la pregunta N°2 en la cual un 49% de *startups* encuestadas considera que sí influyó en su negocio.

Figura 20: Nivel de satisfacción del factor "Validación de modelos de negocio"



Por último, en cuanto al factor de “capacitación en temas financieros y administrativos”, el **46%** (sumatoria de “satisfecho” y “muy satisfecho”) se encuentra conforme con esta herramienta ya que es parte esencial del manejo de su negocio, esto se relaciona notablemente con el resultado de la pregunta N°2, ya que los encuestados lo consideran influyente, a su vez como se mencionó en ese mismo apartado, este factor permite un correcto manejo de sus gastos y rendición de cuentas ante la entidad responsable así como también el manejo administrativo de su emprendimiento. Por consiguiente se puede concluir que esta herramienta ha influenciado notablemente en su desarrollo lo cual evidencia la satisfacción de la misma.

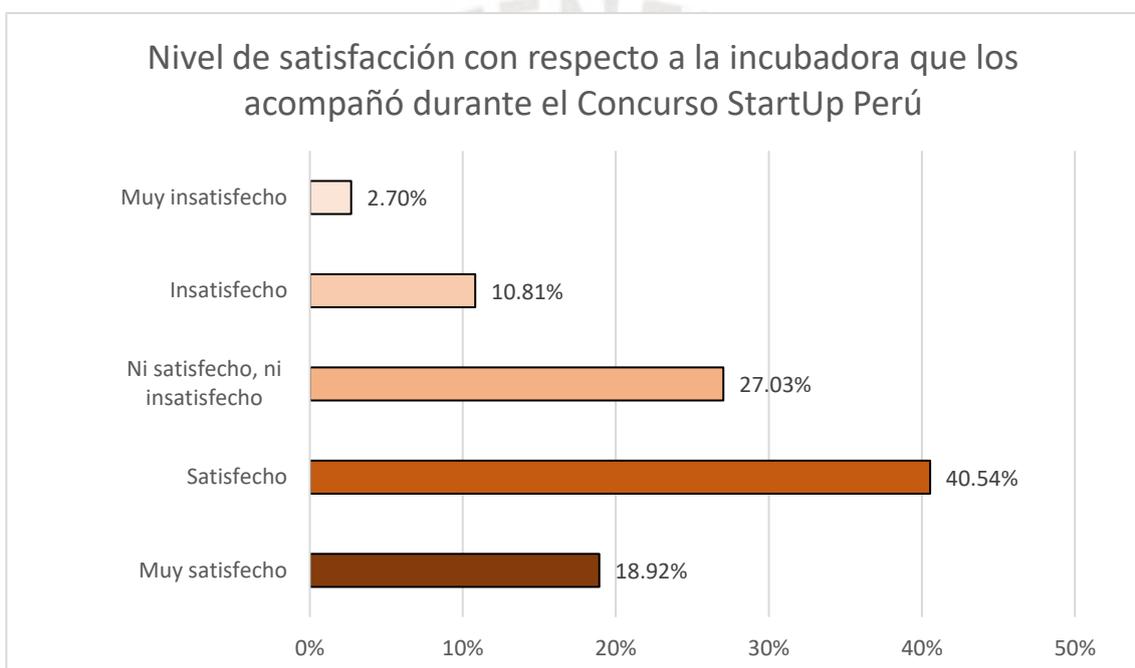
Figura 21: Nivel de satisfacción del factor "Capacitación en temas financieros y administrativos"



Con respecto a la pregunta N°5, se expone qué tan satisfechos se encuentran las *startups* encuestadas con respecto a la incubadora que las acompañó durante su participación en el Concurso StartUp Perú considerando los factores mencionados en la pregunta anterior.

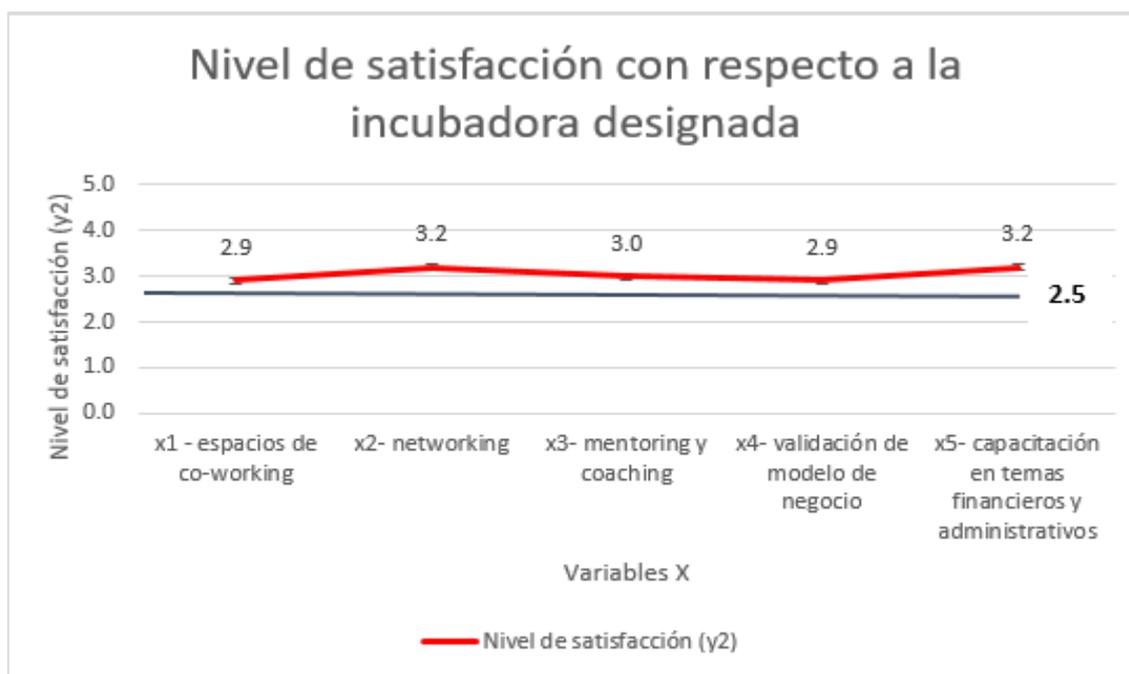
Como se puede observar, el **40.54%** de los emprendimientos se encuentran “satisfechos” de lo recibido por su incubadora en base a los factores mencionados en la pregunta N°4. El nivel de satisfacción de los factores identificados para el presente análisis se encuentra por encima de la media (2.5) y cercano al límite superior de calificación (5), lo cual tiene concordancia con el resultado obtenido (“satisfecho”) de la presente pregunta.

Figura 22: Nivel de satisfacción con respecto a la incubadora que los acompañó durante el concurso



En la Figura 23 se muestra una representación general de cuánto es el nivel de satisfacción de las *startups* con respecto a la incubadora que se le asignó en base a los factores mencionados anteriormente. Como se mencionó en el Marco Metodológico, el nivel de satisfacción y2 varía en base a cada factor (variables X) y a la puntuación que el encuestado le brinde entre el rango del 1 (muy insatisfecho) y 5 (muy satisfecho).

Figura 23: Nivel de satisfacción con respecto a la incubadora designada



Los valores mostrados en la anterior figura fueron hallados a partir de la sumaproducto del “número de *startups* que calificaron por nivel de satisfacción” x “nivel de satisfacción calificada (entre el 1 al 5)” y la división de dicha “sumaproducto hallado” entre la “cantidad total de *startups* encuestadas” en relación a la incubadora designada. Como se puede observar en la Figura 23, los factores analizados cuentan con una calificación promedio similar, en donde se destacan los factores “networking” y “capacitación en temas financieros y administrativos” con una calificación promedio de 3.2, lo cual refleja un resultado óptimo ya que dichas herramientas son importantes para que las *startups* puedan establecer alianzas estratégicas y puedan tener un correcto manejo de sus gastos y rendición de cuentas, respectivamente. Sin embargo se aprecia que los factores “espacios de co-working” y “validación de modelo de negocio” obtuvieron una calificación promedio menor (2.9), lo cual evidencia que las incubadoras del concurso aún deben trabajar en cómo brindar más eficientemente dichas herramientas en mención, y como se mencionó anteriormente, debido a que no todas las brindan, se debe promover la inserción de estos factores en los servicios ofrecidos por las incubadoras a beneficio de las *startups*. A su vez se halló el promedio de calificación total con respecto al nivel de satisfacción en relación a lo recibido por la incubadora designada, por consiguiente se infiere que sí existe una satisfacción de las *startups* ya que como se observa en la siguiente figura el promedio hallado (3.1) está por encima de la media de calificación (2.5), sin embargo este resultado podría ser más favorable a través de un mejor desempeño de la incubadora brindando estas herramientas. A continuación en la Figura 24 se presenta el detalle del cálculo explicado líneas arriba:

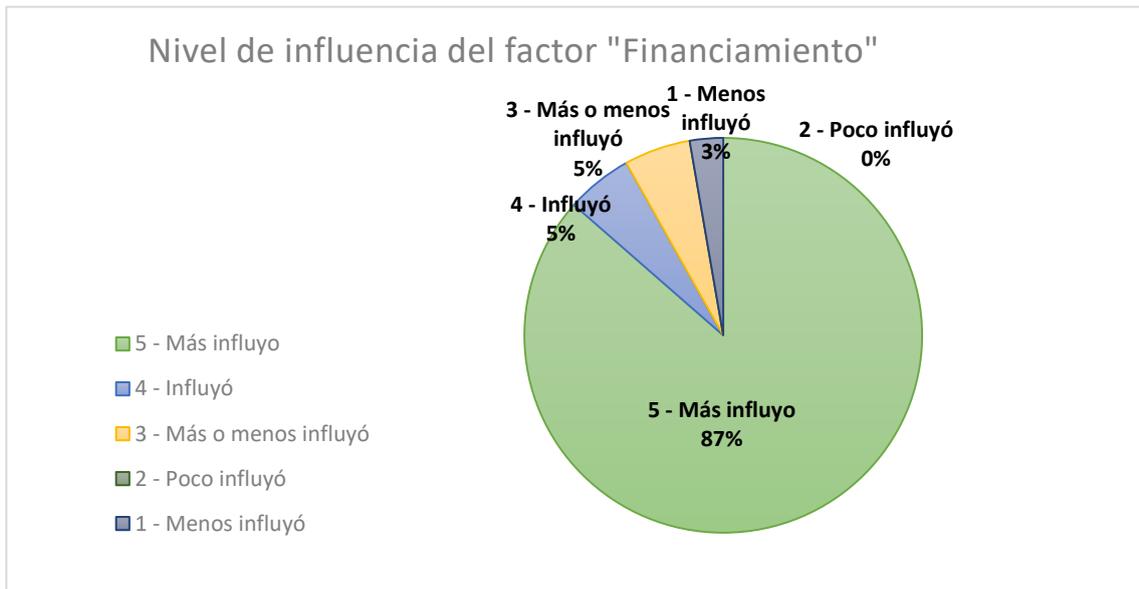
Figura 24: Calificación promedio de nivel de satisfacción por factor analizado

Espacios de co-working		Networking		Mentoring y Coaching		Validación de modelos de negocio		Capacitación en temas financieros y administrativos			
Calificación	Nº de startups	Calificación	Nº de startups	Calificación	Nº de startups	Calificación	Nº de startups	Calificación	Nº de startups		
5	5	5	2	5	3	5	4	5	7		
4	7	4	13	4	11	4	10	4	10		
3	12	3	14	3	10	3	8	3	9		
2	6	2	5	2	9	2	11	2	6		
1	7	1	3	1	4	1	4	1	5		
Total	37	Total	37	Total	37	Total	37	Total	37		
Suma producto	108	Suma producto	117	Suma producto	111	Suma producto	110	Suma producto	119		
Calificación promedio	2.9	Calificación promedio	3.2	Calificación promedio	3.0	Calificación promedio	3.0	Calificación promedio	3.2	Promedio de Calificación Total	3.1

En relación a la pregunta N°6, se detalla el nivel de influencia de los factores identificados (financiamiento, espacios de co-working, networking, promoción y marketing y, charlas y talleres) en el desarrollo de los emprendimientos encuestados en base a lo recibido por el Concurso StartUp Perú.

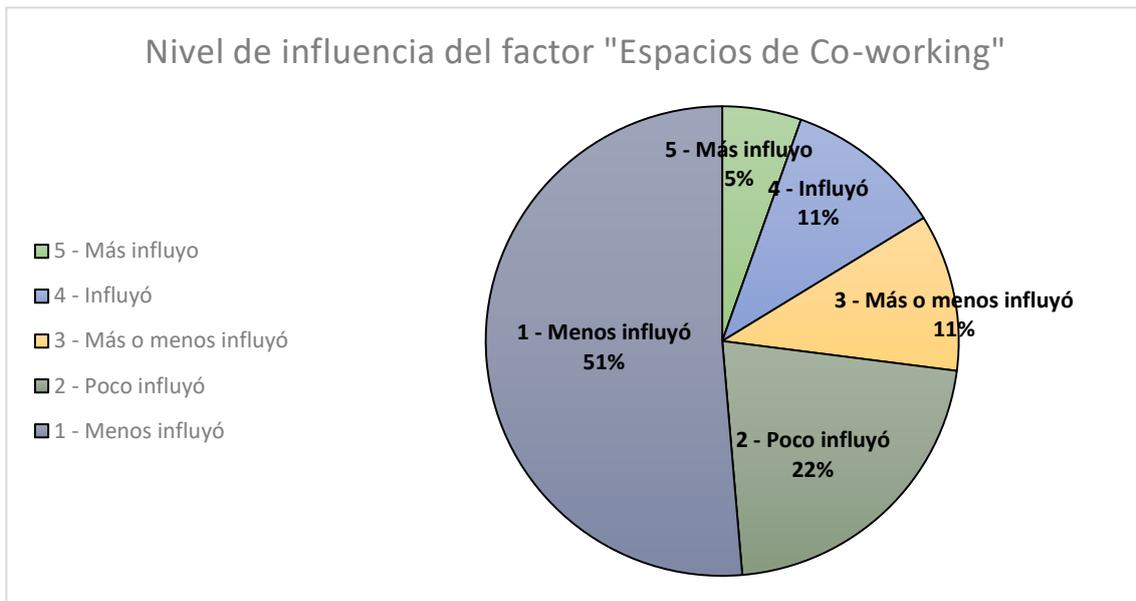
En primer lugar, en base al factor “financiamiento”, el **87%** de las *startups* encuestadas coincidieron en la percepción de que dicho factor recibido por el Concurso StartUp Perú fue el que más influyó en su desarrollo. Al ser empresas jóvenes que recién están validando sus modelos de negocios, el ingreso de un capital semilla es favorecedor para dar inicio a sus operaciones, y así mismo el financiamiento recibido no es reembolsable por ende no es necesaria la devolución del mismo, pero sí requiere la rendición de cuentas ante la institución responsable. Es por ello, que dicho financiamiento es de suma importancia (como se puede ver reflejado en los resultados) para que los emprendimientos logren alcanzar sus objetivos de negocio con el fin de garantizar su viabilidad en el tiempo.

Figura 25: Nivel de influencia del factor “Financiamiento”



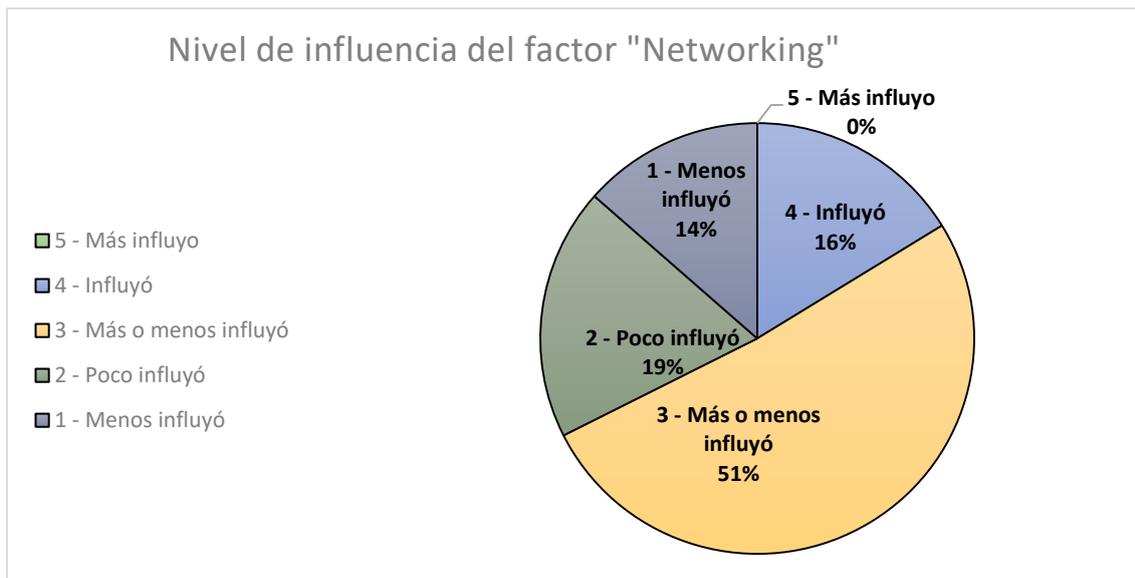
Con respecto al factor “espacios de co-working”, el **51%** opina que “influyó menos” en su desarrollo, esto puede deberse a que dicho servicio brindado por el Concurso StartUp Perú recién se ofreció a partir de la 3^o generación, por lo cual gran parte de los encuestados no lo consideran como influyente en su desarrollo al no haberlo utilizado durante su participación en el mismo. Sin embargo, los que sí utilizaron dichos espacios físicos consideran que fue tanto un ahorro monetario para ellos (alquiler de oficinas), así como un espacio en donde podían intercambiar ideas y/o propuestas con otras *startups* beneficiarias pertenecientes a la misma generación y que estén atravesando la misma situación que ellos, para de esta forma ayudarse mutuamente; esto se ve reflejado en el **16%** de encuestados (sumatoria de “más influyó” e “influyó”) que opinan que sí contribuyó a su desarrollo. Cabe mencionar que estos espacios ofrecidos por el Concurso StartUp Perú eran limitados y únicamente por un período de 6 meses por *startup*, lo cual sustenta el porcentaje detallado líneas arriba.

Figura 26: Nivel de influencia del factor "Espacios de co-working"



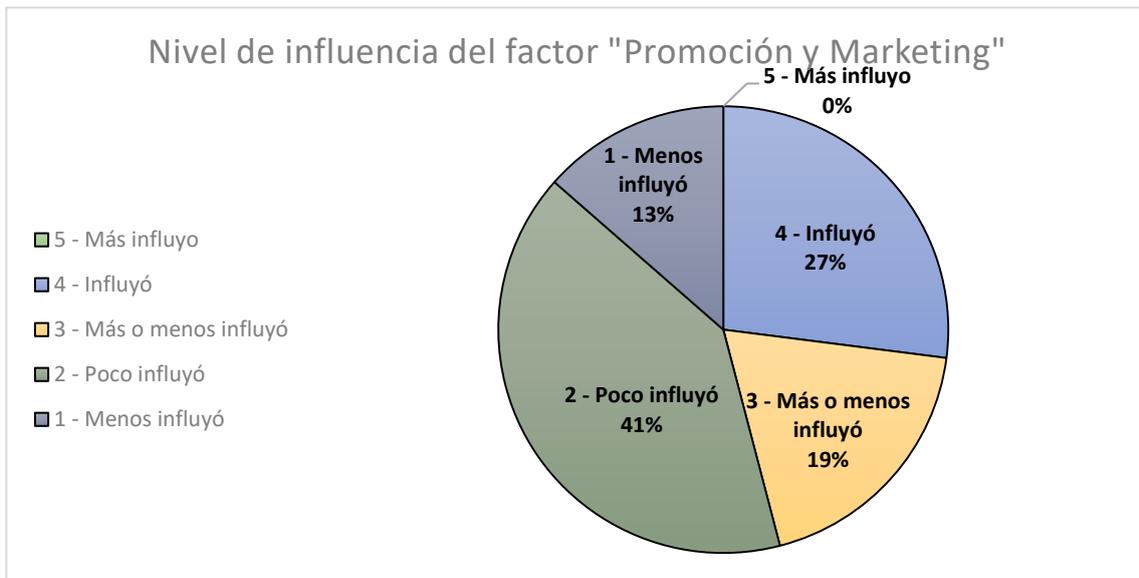
Por otro lado, con respecto al factor “networking”, el **51%** de encuestados consideran que dicha herramienta brindada por el Concurso StartUp Perú “más o menos influyó” en su desarrollo; como se mencionó en el Marco Contextual, el concurso brinda exposiciones y una red de contactos con personas pertenecientes al medio y que de cierta manera les permitan generar alianzas estratégicas y ayudar a las *startups* (pertenecientes al mismo) en su ingreso al mercado de tal forma que logren abarcar mayor presencia en el mismo. Sin embargo, esta herramienta brindada no es personalizada, es decir dicha red de contactos contenía expertos pertenecientes al ecosistema innovador, tanto nacional como internacional, que no necesariamente abarcan el “core de negocio” de todas las *startups*, por lo que existen algunas que consideran dichos contactos no muy útiles, lo cual sustenta el poco porcentaje de *startups* encuestadas (**16%**) que opinan que sí influyó en su desarrollo.

Figura 27: Nivel de influencia del factor "Networking"



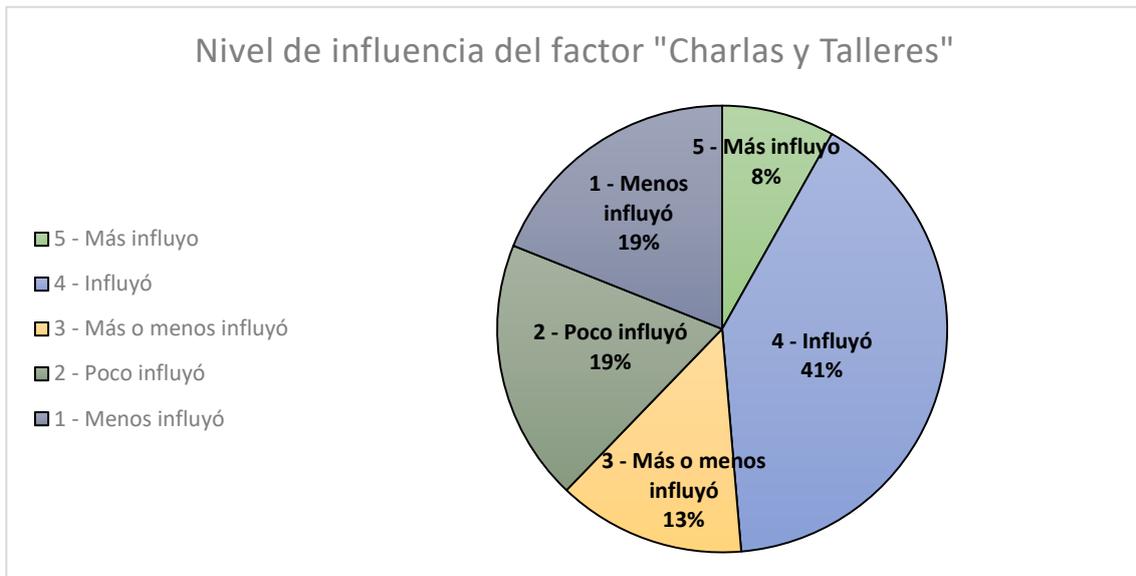
En cuanto al factor de “promoción y marketing”, el **41%** de las *startups* encuestadas opinan que “influyó poco” en su desarrollo; esta herramienta no fue de mucha influencia en las *startups*, ya que este factor no tiene la misma acogida para todas en base al core del negocio, tipo de público objetivo y el medio por el cual se realiza la promoción y marketing mencionada. Esta herramienta es brindada por el concurso con el fin de contribuir a que las *startups* logren mayor notoriedad, es por este motivo que se utiliza en gran medida la participación en prensa en donde se presentan a las mismas bajo el sello del concurso, lo cual les da un respaldo institucional y una mayor visibilidad para mostrarse ante el público objetivo y el mercado en general, es por ello que existe un **27%** de encuestados que sí considera que influyó en su desarrollo.

Figura 28: Nivel de influencia del factor "Promoción y marketing"



Por último, en cuanto al factor de “charlas y talleres”, el 49% (sumatoria de “influyó” y “más influyó”) lo consideran notablemente influyente en su formación, lo mencionado se relaciona con lo explicado en el Marco Contextual, en donde se aprecia que según la teoría de referencia, esta herramienta contribuye a mejorar el negocio y al crecimiento profesional de las *startups*. Así mismo, el concurso al brindar estas charlas y talleres, busca ampliar las capacidades y competencias, como también brindar conocimientos con el objetivo de que las *startups* puedan desenvolverse eficazmente dentro del mercado.

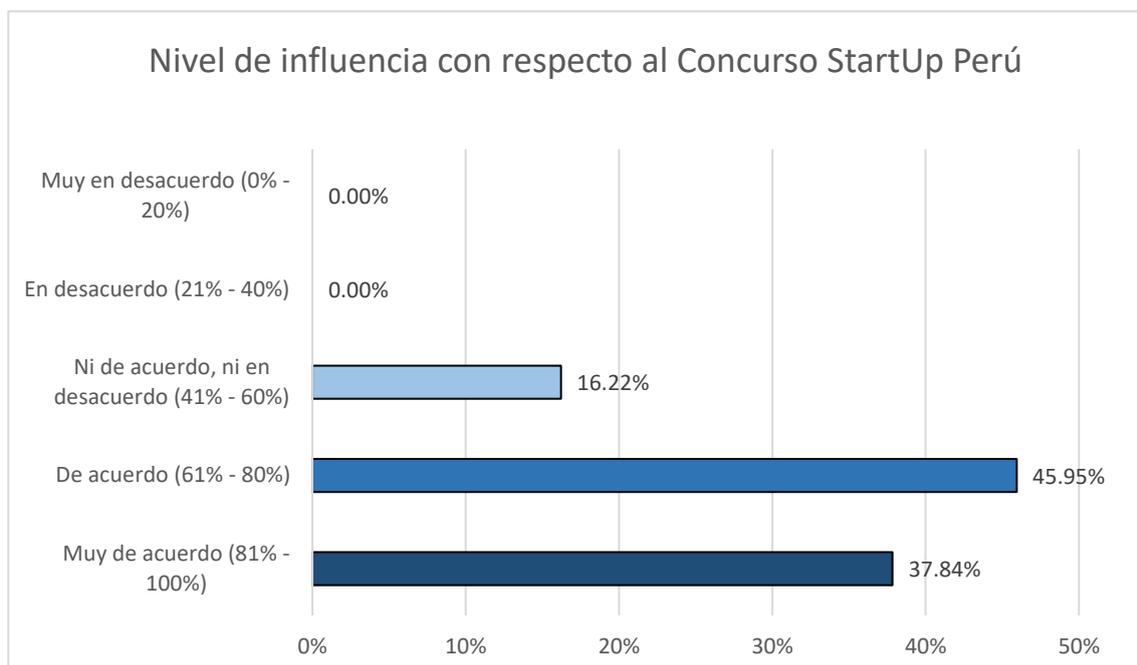
Figura 29: Nivel de influencia del factor "Charlas y talleres"



En cuanto a la pregunta N°7, se expone cuál es la percepción de las *startups* encuestadas con respecto al nivel de influencia en base a lo recibido por el Concurso StartUp Perú considerando los factores mencionados en la pregunta anterior.

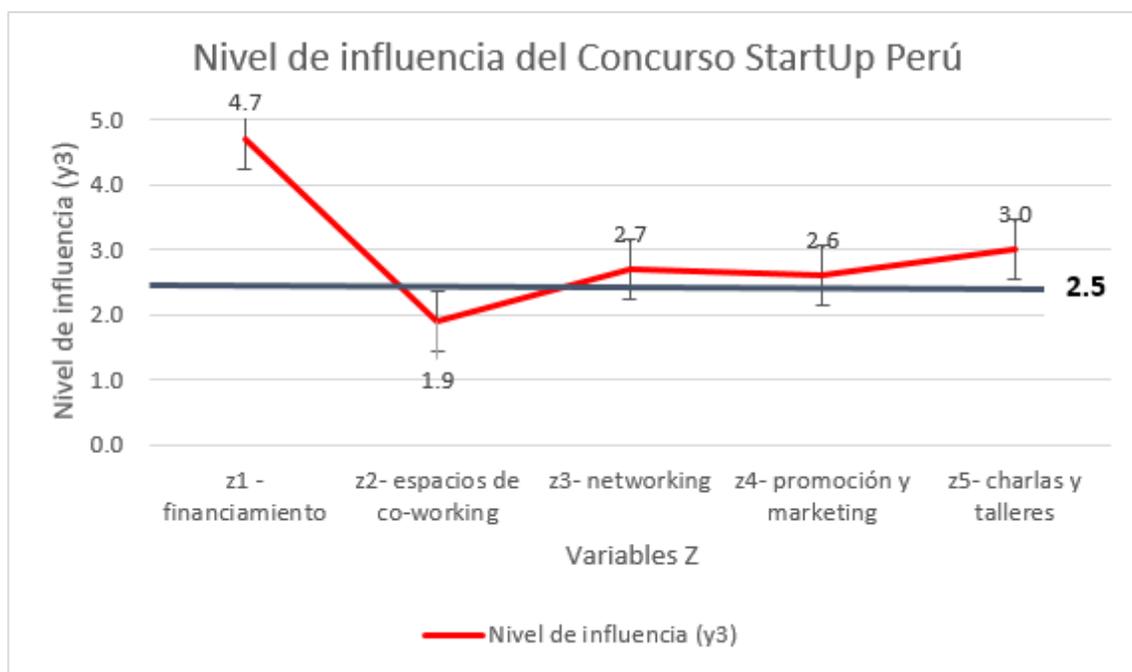
Como se puede observar en la siguiente figura, el **45.95%** de los encuestados se encuentra “de acuerdo” en que el Concurso StartUp Perú influyó en su desarrollo como emprendimiento, es decir consideran un nivel de influencia entre el 61%-80%. Esto se puede relacionar con los resultados de la pregunta N°6, en la cual 4 de 5 factores cuentan con un nivel de influencia por encima de la media (2.5), siendo el factor “financiamiento” el más cercano al límite superior de calificación (5), presentando únicamente el factor “espacios de co-working” por debajo de la media, lo cual tiene concordancia con el resultado obtenido en ambas preguntas (N°6 y N°7).

Figura 30: Nivel de influencia del Concurso StartUp Perú en el desarrollo empresarial de la startups



A continuación se muestra una representación general de cómo las *startups* perciben el nivel de influencia de los factores analizados previamente, con respecto al Concurso StartUp Perú. Como se mencionó anteriormente en el Marco Metodológico, el nivel de influencia y3 varía en base a cada factor (variables Z) y a la puntuación que el encuestado le brinde entre el rango del 1 (menos influyó) y 5 (más influyó).

Figura 31: Nivel de influencia de Concurso StartUp Perú



Los valores mostrados en la Figura 31 fueron hallados a partir de la sumaproducto del “número de *startups* que calificaron por nivel de influencia” x “nivel de influencia calificado (entre el 1 al 5)” y la división de dicha “sumaproducto hallado” entre la “cantidad total de *startups* encuestadas” en relación al Concurso StartUp Perú. Como se puede apreciar la calificación promedio del factor “financiamiento” se destaca por encima de los demás factores al presentar una puntuación de 4.7, este resultado se sustenta a partir de lo obtenido en las entrevistas y encuestas realizadas en donde las *startups* valoran considerablemente el factor en mención ya que este es un capital de apoyo y soporte para su operaciones y despegue del negocio, por lo cual estas perciben notablemente el nivel de influencia del mismo en ellas. Por otro lado, se aprecia que el factor “espacios de co-working” obtuvo una calificación promedio de 1.9, ya que como se mencionó anteriormente, dicha herramienta es brindada desde la 3° generación, por lo que no todas las *startups* percibieron una influencia de dicho factor en su desarrollo, sin embargo existe un porcentaje de *startups* que sí lo consideran influyente, lo cual resalta el uso positivo de estos espacios y promueve que se sigan brindando a futuras generaciones. A su vez se halló el promedio de calificación total con respecto al nivel de influencia en relación a lo recibido por el Concurso StartUp Perú, por consiguiente se infiere que sí existe una influencia de este ya que como se observa en la siguiente figura el promedio hallado de calificación total (3) está por encima de la media de calificación (2.5), sin embargo este resultado podría ser mejor a partir de la adquisición de mayor experiencia y un trabajo en conjunto con las incubadoras teniendo como objetivo ser

como los formatos internacionales. A continuación se presenta en la Figura 32 el detalle del cálculo explicado líneas arriba:

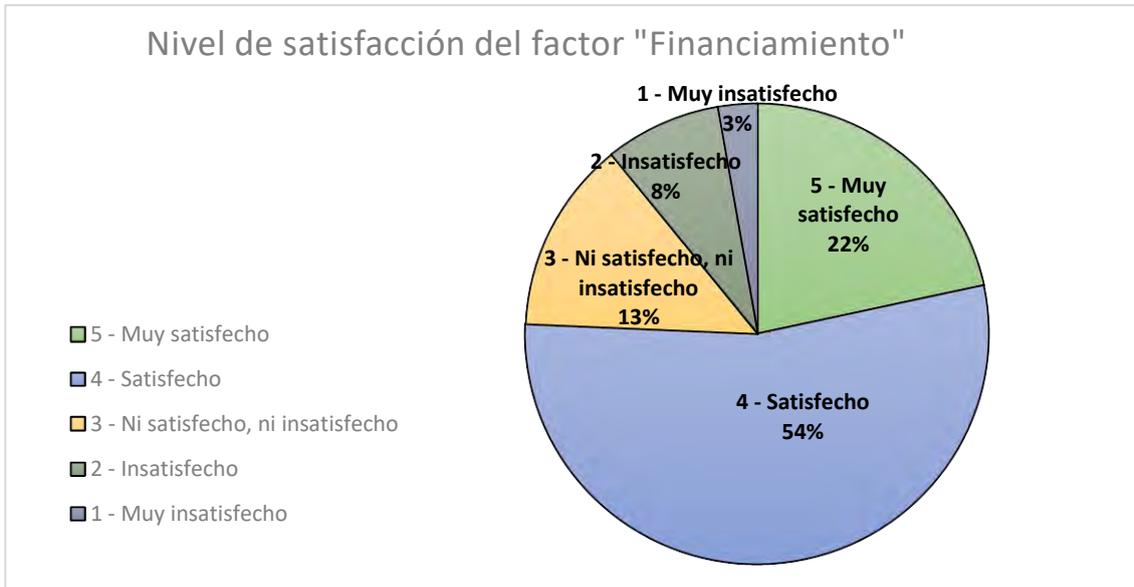
Figura 32: Calificación promedio de nivel de influencia por factor analizado

Financiamiento		Espacios de co-working		Networking		Promoción y marketing		Charlas y talleres			
Calificación	N° de startups	Calificación	N° de startups	Calificación	N° de startups	Calificación	N° de startups	Calificación	N° de startups		
5	32	5	2	5	0	5	0	5	3		
4	2	4	4	4	6	4	10	4	15		
3	2	3	4	3	19	3	7	3	5		
2	0	2	8	2	7	2	15	2	7		
1	1	1	19	1	5	1	5	1	7		
Total	37	Total	37	Total	37	Total	37	Total	37		
Suma producto	175	Suma producto	73	Suma producto	100	Suma producto	96	Suma producto	111		
Calificación promedio	4.7	Calificación promedio	2.0	Calificación promedio	2.7	Calificación promedio	2.6	Calificación promedio	3.0	Promedio de Calificación Total	3.0

Referente a la pregunta N°8, se detalla el nivel de satisfacción con respecto a los factores identificados (financiamiento, espacios de co-working, networking, promoción y marketing y, charlas y talleres) en el desarrollo de los emprendimientos encuestados, en base a lo recibido por el Concurso StartUp Perú.

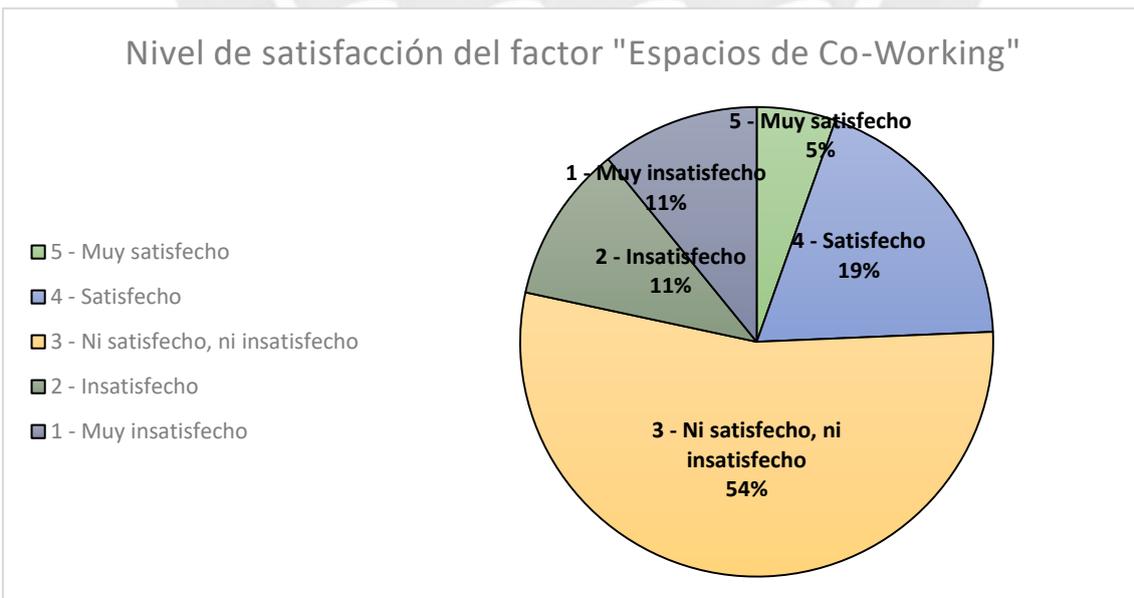
En relación al factor “financiamiento”, el **76%** (sumatoria de “muy satisfecho” y “satisfecho”) de los encuestados consideran satisfactorio el capital semilla recibido por el concurso. Si bien es un porcentaje alto, aún existe una posibilidad de mejora ya que se evidencia que el **11%** (sumatoria de “muy insatisfecho” e “insatisfecho”) de los emprendimientos encuestados no encuentran satisfactorio el factor en mención, lo cual puede verse explicado que al ser negocios jóvenes necesitan un mayor capital para iniciar sus operaciones y afrontar los gastos respectivos. Así mismo, este factor se relaciona directamente con el core del negocio, ya que cada rubro requiere diferentes montos y tipos de inversión.

Figura 33: Nivel de satisfacción del factor "Financiamiento"



En cuanto al factor “espacios de co-working”, se observa que el **54%** de las *startups* encuestadas se encuentra “ni satisfecho, ni insatisfecho” de esta herramienta. Como se explicó líneas arriba, este factor fue brindado únicamente a partir de la 3° generación, por lo cual no se puede determinar el nivel de satisfacción exacto (ya sea satisfecho o insatisfecho), ya que las dos primeras generaciones no se beneficiaron con esta herramienta.

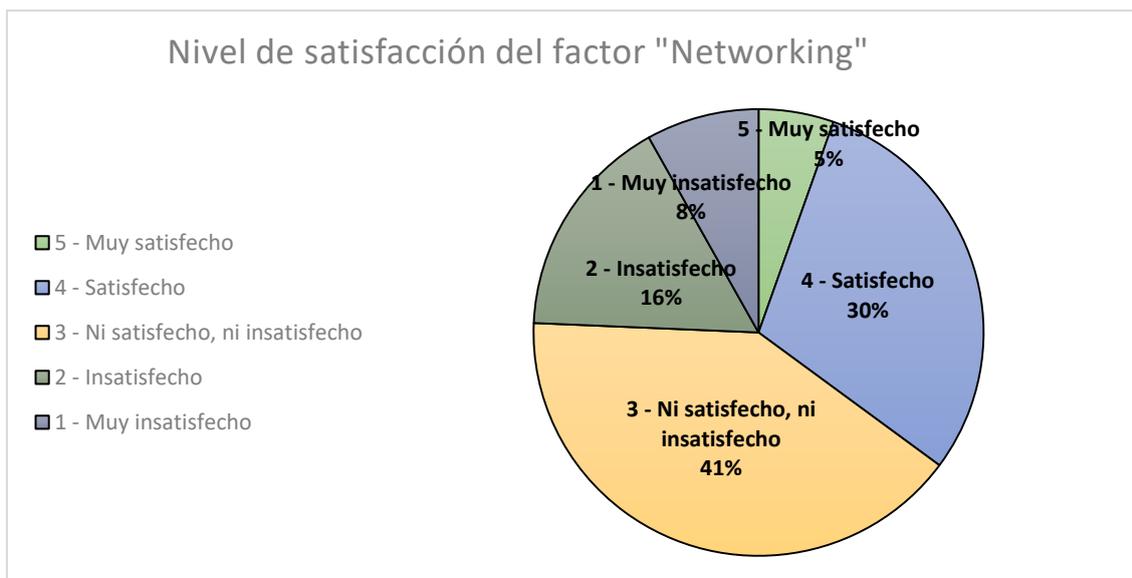
Figura 34: Nivel de satisfacción del factor "Espacios de co-working"



Con respecto al factor “networking”, el **41%** se encuentra “ni satisfecho, ni insatisfecho”

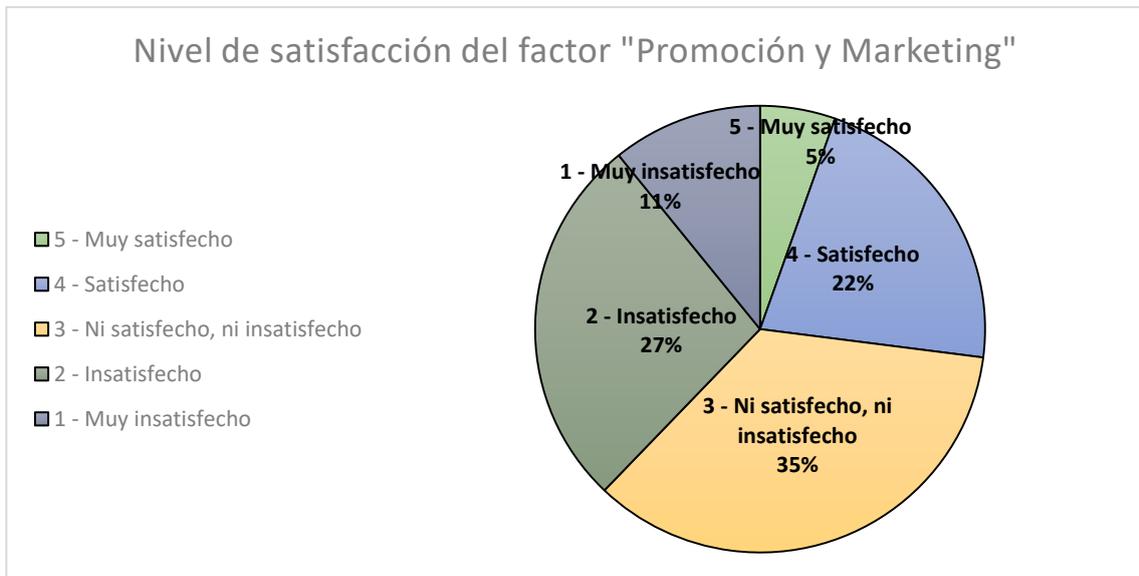
de esta herramienta. Al igual que en la pregunta N°6 el networking recibido no fue el esperado para un porcentaje representativo de *startups*, sin embargo dicha herramienta sí fue proporcionada por el concurso pero de manera general, es decir por expertos que abarcan distintos temas pero que no necesariamente sean especializados en el core de negocio de todas las *startups* beneficiarias pertenecientes al Concurso StartUp Perú.

Figura 35: Nivel de satisfacción del factor "Networking"



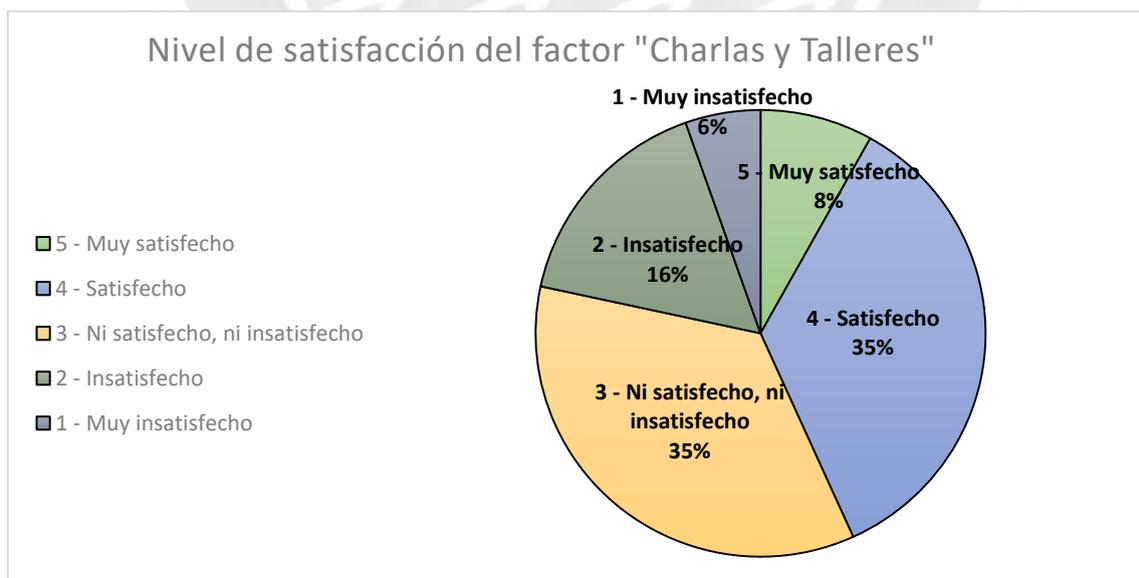
Acercas del factor “promoción y marketing”, el 27% (sumatoria de “muy satisfecho” y “satisfecho”) de las *startups* encuestadas encuentra satisfactorio esta herramienta, lo cual tiene relación con los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas en donde se evidencia que las *startups* consideran útil este factor como un acercamiento al público en general y como un medio para introducirse en el mercado. Sin embargo, existe un 35% de encuestados que se encuentra “ni satisfecho ni insatisfecho” de esta herramienta, esto se debe a que a pesar de que el concurso brindó cierta participación en prensa a las *startups* bajo su respaldo institucional, esta no fue la esperada debido a que cada *startup* cuenta con diferentes tipos de público objetivo y diversas maneras de cómo llegar a ellos.

Figura 36: Nivel de satisfacción del factor "Promoción y marketing"



Por último, con respecto al factor “charlas y talleres”, el **43%** (sumatoria de “muy satisfecho” y “satisfecho”) se encuentra conforme en relación a este factor. Dicho porcentaje es un resultado favorable ya que esta herramienta permite ampliar los conocimientos y habilidades de los emprendedores, así como mejorar su negocio y el crecimiento profesional de los mismos. Así mismo, el concurso al organizar estas charlas invita a expertos en la materia tanto nacionales como internacionales con amplia experiencia que pueda brindar una mayor visión del mercado.

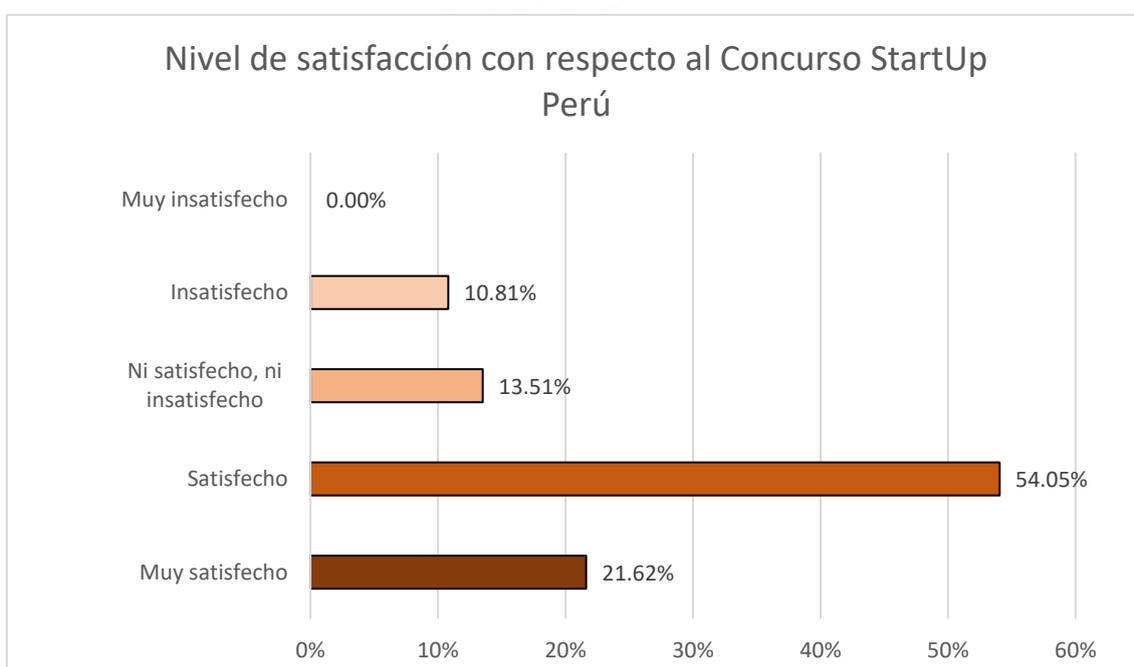
Figura 37: Nivel de satisfacción del factor "Charlas y talleres"



En referencia a la pregunta N°9, se expondrá qué tan satisfechos se encuentran las *startups* encuestadas con respecto a lo recibido por el Concurso StartUp Perú y los factores mencionados en la pregunta anterior.

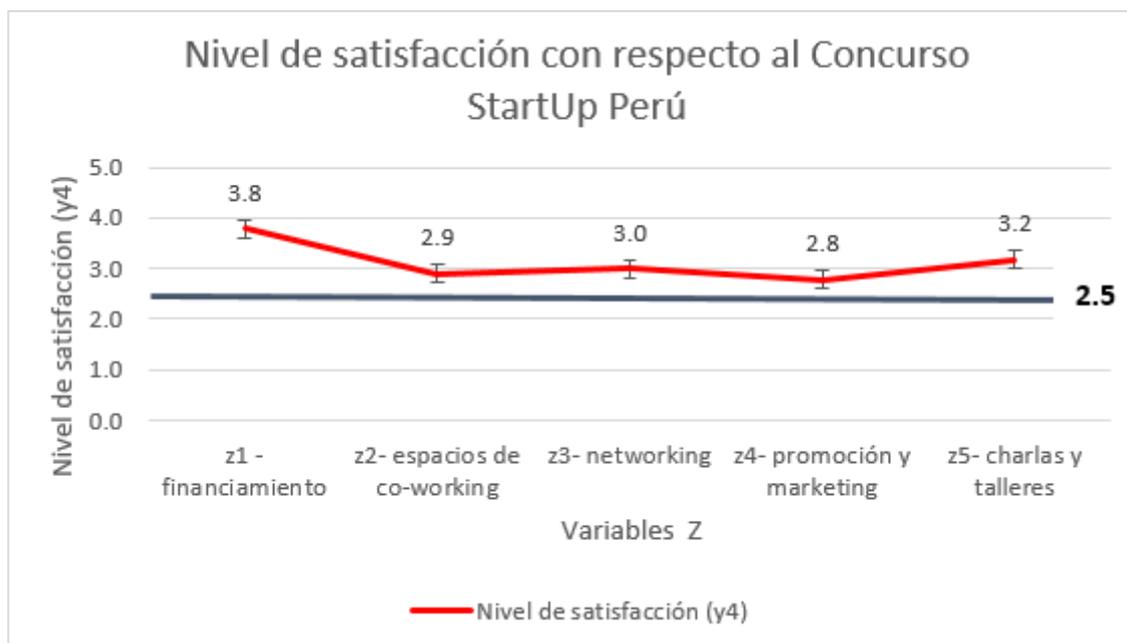
Como se puede observar, el **54.05%** de los emprendimientos se encuentran “satisfechos” de lo recibido por el Concurso StartUp Perú en base a los factores mencionados en la pregunta N°8, lo cual puede relacionarse con los resultados de dicha pregunta en donde podemos observar que el puntaje de nivel de satisfacción brindado a cada factor sí supera la media establecida de 2.5, predominando el factor “financiamiento” con un puntaje de nivel de satisfacción de 3.8.

Figura 38: Nivel de satisfacción con respecto al Concurso StartUp Perú



En la Figura 39 se muestra una representación general de cuánto es el nivel de satisfacción de las *startups* con respecto al Concurso StartUp Perú en base a los factores mencionados anteriormente. Como se indicó en el Marco Metodológico, el nivel de satisfacción y4 varía en base a cada factor (variables Z) y a la puntuación que el encuestado le brinde entre el rango del 1 (muy insatisfecho) y 5 (muy satisfecho).

Figura 39: Nivel de satisfacción con respecto al Concurso StartUp Perú



Los valores mostrados en la Figura 39 fueron hallados a partir de la sumaproducto del “número de *startups* que calificaron por nivel de satisfacción” x “nivel de satisfacción calificado (entre el 1 al 5)” y la división de dicha “sumaproducto hallado” entre la “cantidad total de *startups* encuestadas” en relación al Concurso StartUp Perú. Como se puede observar el factor financiamiento destaca con una calificación promedio de 3.8, la cual es mayor que los demás factores analizados, este resultado se relaciona con el detalle de la pregunta N°7 en donde de igual forma esta herramienta posee una mayor calificación promedio que las demás. Por consiguiente se infiere que este resultado es positivo ya que el financiamiento es esencial para impulsar sus operaciones y cumplir con los objetivos de negocio planteados. Por otro lado, se observa que el factor “promoción y marketing” cuenta con una calificación promedio de 2.8, lo cual se puede interpretar desde dos perspectivas, en primer lugar dicha calificación es “buena” ya que esta supera la media de calificación (2.5), lo cual se puede ver reflejado en que existe un nivel de satisfacción con respecto al acercamiento al público e introducción al mercado que brinda el concurso. Por otra parte, esta calificación promedio es la de menor puntaje, por lo cual se infiere que esta herramienta no logró alcanzar el nivel esperado en comparación con los demás factores, esto se interpreta en que si bien el Concurso StartUp Perú les brindó a las startups esta herramienta bajo su respaldo institucional, esta no cubrió las expectativas de todas las startups beneficiarias, ya que al existir un mercado diverso cada una de ellas cuenta con giros de negocio distintos, por ende un público objetivo diverso. A su vez se halló el promedio de calificación total con respecto al nivel de satisfacción en relación a lo recibido por el Concurso StartUp Perú, en consecuencia

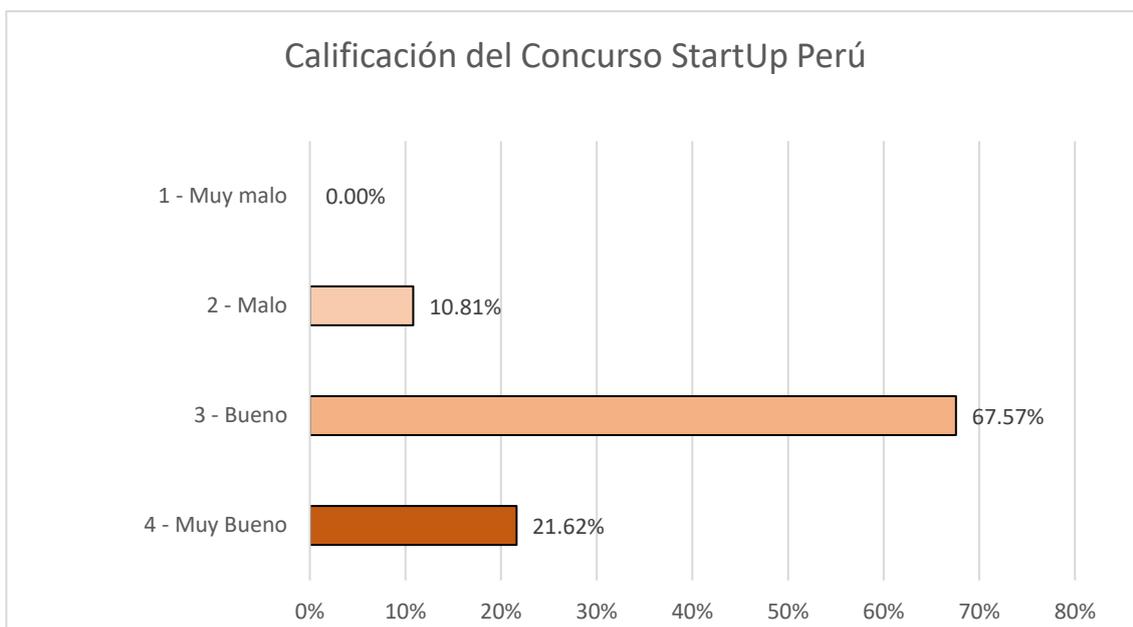
se infiere que sí existe una satisfacción de las *startups* ya que como se observa en la Figura 40 el promedio hallado (3.2) está por encima de la media de calificación (2.5), sin embargo este resultado podría ser más favorable a partir de un mejor servicio tomando como base los factores analizados y contemplando nuevas herramientas a beneficio de las *startups*. A continuación se presenta el detalle del cálculo explicado líneas arriba:

Figura 40: Calificación promedio de nivel de satisfacción por factor analizado

Financiamiento		Espacios de co-		Networking		Promoción y		Charlas y talleres			
Calificación	Nº de startups										
5	8	5	2	5	2	5	2	5	3		
4	20	4	7	4	11	4	8	4	13		
3	5	3	20	3	15	3	13	3	13		
2	3	2	4	2	6	2	10	2	6		
1	1	1	4	1	3	1	4	1	2		
Total	37										
Suma producto	142	Suma producto	110	Suma producto	114	Suma producto	105	Suma producto	120		
Calificación promedio	3.8	Calificación promedio	3.0	Calificación promedio	3.1	Calificación promedio	2.8	Calificación promedio	3.2	Promedio de Calificación Total	3.2

Por último, en relación a la pregunta N°10, se mostrará la clasificación brindada por las *startups* encuestadas al Concurso StartUp Perú en base al tiempo que fueron beneficiarias (únicamente como “Emprendimiento Innovador”). Como se puede observar en la Figura 41, el **67.57%** califican como “bueno” al concurso en mención. Esto se puede interpretar, englobando todas las preguntas anteriores, ya que la incubadora es parte del concurso como se mencionó en el Marco Contextual. Si bien es cierto que las incubadoras son entidades independientes, al pertenecer al concurso forman parte del nivel de satisfacción e influencia general del mismo. A partir de las preguntas 3 y 7 (en referencia al nivel de influencia) y 5 y 9 (en referencia al nivel de satisfacción) tanto de las incubadoras como del Concurso StartUp Perú respectivamente, se puede observar una concordancia en las respuestas y la relación entre los resultados del porcentaje obtenido.

Figura 41: Calificación del Concurso StartUp Perú



3. Análisis de los hallazgos y resultados

En el presente apartado se resumen los hallazgos y resultados obtenidos en el subcapítulo anterior, los cuales responden a la Pregunta General y a las tres Preguntas Específicas presentadas en el Capítulo 1. Utilizando la bibliografía revisada, los resultados de la encuesta realizada a *startups* y los *insights* de las entrevistas a los actores involucrados (para mayor detalle de las entrevistas revisar Anexo D y E) se realiza el análisis correspondiente a cada pregunta. Se iniciará respondiendo las preguntas específicas, las cuales son fundamentales como base para posteriormente responder la pregunta general.

En primer lugar, a partir de la información obtenida de las entrevistas realizadas detalladas en el Capítulo 4 y de la revisión de fuentes bibliográficas relacionadas al tema de investigación, se identificaron los factores de influencia y satisfacción que posteriormente fueron base para estructurar la encuesta y de esta forma lograr analizar la percepción de las *startups* beneficiarias. A partir de la recolección de información se respondió a la pregunta específica N°1, en primer lugar se identificaron los factores de influencia y satisfacción para analizar la percepción de las *startups* con respecto a las incubadoras, los cuales se detallan a continuación: espacios de co-working, networking, *mentoring* y *coaching*, validación de modelos de negocio y capacitación en temas financieros y administrativos. En segundo lugar, se identificaron los factores de influencia y satisfacción para analizar la percepción de las *startups* con respecto al Concurso StartUp Perú, precisados a continuación: financiamiento, espacios de co-working,

networking, promoción y marketing y charlas y talleres. La identificación de estos factores es de suma importancia, ya que como se mencionó en el Marco Teórico, una *startup* se desenvuelve en un mercado cambiante y es susceptible al fracaso, sin embargo existen factores que contribuyen en su funcionamiento y desarrollo empresarial, por lo cual era necesario identificarlos para poder proseguir con las respuestas a las siguientes preguntas.

En segundo lugar, se respondió a la pregunta específica N° 2 a partir de la información recopilada en el Capítulo 4 y 5, en donde se evidencia que el apoyo estratégico de las incubadoras pertenecientes al Concurso StartUp Perú en el desarrollo de las *startups* beneficiarias ha sido el “pertinente”, es decir que las incubadoras han cumplido con los estándares establecidos por el concurso y sus funciones básicas. No obstante, en base al nivel de influencia y satisfacción percibido de las *startups* con respecto a las incubadoras durante los 12 meses de acompañamiento de estas en el concurso, se evidencia que existe aún poca experiencia de las mismas al momento de brindar las herramientas necesarias para la formación y despegue de los emprendimientos. Así mismo, la gran mayoría, no brinda un valor agregado que complemente su crecimiento, como por ejemplo: asesoría personalizada en relación al rubro de cada *startup*, mayor conexión con expertos en la materia de innovación tanto nacionales como extranjeros, entre otros. Por otro lado, como se mencionó en el Marco Contextual, las incubadoras tienen el rol de dar seguimiento al cumplimiento de hitos de los emprendimientos, lo cual si bien lo realizaron satisfactoriamente, el apoyo estratégico en sí involucra una mayor participación de las mismas a partir de los factores identificados en la primera pregunta específica (espacios de co-working, networking, mentoring y coaching, validación de modelos de negocio y capacitación en temas financieros y administrativos), los cuales contribuyen a su desarrollo empresarial y son fundamentales en su formación. A partir de los resultados obtenidos en la encuesta del bloque de preguntas número dos con respecto a lo obtenido por la incubadora designada, se infiere que el apoyo estratégico fue “óptimo”, ya que las *startups* beneficiarias se encuentran de acuerdo en que sí percibieron un nivel de influencia y satisfacción, resaltando el factor de “capacitación en temas financieros y administrativos”, lo cual en los inicios de un emprendimiento joven es primordial para un mejor manejo de las finanzas y rendición de cuentas del negocio, así como también resaltando el factor “networking”, el cual es una herramienta beneficiosa para obtener contactos que les permitan a las *startups* establecer relaciones laborales a largo plazo logrando una conexión con empresas del mismo rubro y otros.

En tercer lugar, en relación a la última pregunta específica, al igual que en la pregunta anterior, utilizando los resultados obtenidos del Capítulo 4 y 5, se analizó la percepción del nivel de influencia y satisfacción de las *startups* beneficiarias en base a lo recibido por el Concurso StartUp Perú a partir de los factores identificados en la pregunta específica número 1. Como se

mencionó en el Marco Contextual, el Concurso StartUp Perú es una oportunidad para emprendimientos jóvenes que desean iniciar sus operaciones y despegar sus negocios, a su vez el concurso busca promover la cultura y herramientas de innovación contribuyendo a la generación de *startups* en el Perú y a la dinamización del ecosistema emprendedor. Dichas herramientas son esenciales para que las *startups* crezcan en un entorno de innovación y mercado cambiante de manera sostenible y escalable en el tiempo, y así mismo se logre que los emprendimientos tengan un alto potencial de crecimiento y que sean replicables (Palao, 2013a). A partir de lo mencionado y de los *insights* obtenidos en las entrevistas, se identificaron los factores más relevantes en el desarrollo empresarial de las *startups* (como se menciona en la pregunta específica N° 1), pero a diferencia de la pregunta anterior, los factores son con respecto a lo recibido por el concurso. Por consiguiente, el análisis de la presente pregunta específica se desarrolló a partir de los siguientes factores: financiamiento, espacios de co-working, networking, promoción y marketing y charlas y talleres, los cuales se evaluaron en el bloque de preguntas número tres de la encuesta (preguntas con respecto a lo recibido por el Concurso StartUp Perú). En base a ello se logró responder que las *startups* beneficiarias perciben un nivel de influencia y satisfacción “óptimo” en relación al Concurso Startup Perú, ya que se evidencia un efecto en el desarrollo empresarial de los emprendimientos al recibir las herramientas necesarias que permitan su sostenibilidad en el tiempo. Los resultados evidencian que el “financiamiento” es el factor con mayor influencia (calificación promedio de 4.7) y satisfacción (calificación promedio de 3.8) para las *startups*, ya que este capital semilla es un gran apoyo en esta primera etapa de su negocio, lo cual se ve contrastado con la teoría revisada en donde se sustenta que el financiamiento es fundamental para que estas logren un crecimiento esperado a lo largo del tiempo. Sin embargo, es importante resaltar que en relación a los demás factores brindados por el concurso, si bien sí existe un nivel de influencia y satisfacción, aún no es el esperado por las *startups* beneficiarias, esto es debido a que en el concurso aún no cuenta con años de experiencia pero está creciendo gradualmente en búsqueda de alcanzar formatos parecidos que desarrollan en Latinoamérica, como por ejemplo Start-Up Chile y/o Start-Up Brasil.

Por último, en relación a la pregunta general, tomando como base las respuestas de las preguntas específicas, se infiere que las *startups* beneficiarias consideran que el concurso sí ha influenciado en su crecimiento y desarrollo empresarial, así mismo se encuentran satisfechas por lo recibido dentro del mismo. Cabe mencionar que el análisis de la presente pregunta engloba todas las respuestas de la encuesta, bibliografía utilizada y la información obtenida de las entrevistas realizadas, ya que como se mencionó anteriormente se deben considerar a todos los actores involucrados dentro del desarrollo de las *startups*, así como a ellas mismas para un correcto análisis del concurso en general. Por consiguiente, se analizó el Concurso StartUp Perú

a partir de lo previamente mencionado, identificándolo como “bueno” para las *startups* beneficiarias del mismo, ya que estas valoran el potencial de su óptimo funcionamiento y los beneficios que brinda para su desarrollo y formación empresarial.

En el siguiente capítulo se procederá a exponer las conclusiones y recomendaciones de la investigación tomando como base los capítulos previos, así como también se responderá a la hipótesis planteada en el Capítulo 1.



CONCLUSIONES

A partir de la presente investigación se logró realizar el objetivo general de analizar el Concurso StartUp Perú en el desarrollo de las *startups* beneficiarias de la 1° a la 4° generación en base a su percepción de la influencia recibida y satisfacción del mismo. Alcanzar este objetivo involucró el cumplimiento de los objetivos específicos planteados en el Capítulo 1 los cuales fueron desarrollados y analizados en los Capítulos 2, 4 y 5. A continuación se expondrán las conclusiones obtenidas de la investigación y la validación de la hipótesis planteada.

- Las *startups* son propuestas de negocios con un perfil innovador que se encuentran proyectados a crear y brindar productos y/o servicios dentro de un mercado cambiante e incierto con alto riesgo e incertidumbre. Así mismo, cuentan con un alto potencial de crecimiento, fomentando de esta manera una mayor generación de empleo y productividad.
- Las *startups* consideran que existen factores relevantes en su desarrollo empresarial, los cuales contribuyen a su crecimiento y son valorados como herramientas que les brinda una ventaja competitiva ante el mercado.
- Las *startups* consideran que el factor más influyente y con el que se encuentran más satisfechas es el “financiamiento”. Sin embargo, los emprendimientos no se acercan al concurso únicamente por este factor, sino también por las herramientas y apoyo que este le brinda a su negocio desde una edad temprana.
- Una incubadora tiene como objetivo acompañar a las *startups* en su formación y desarrollo empresarial. En el Concurso StartUp Perú las incubadoras no solo cumplen con su objetivo principal, sino también tienen el rol de dar seguimiento al cumplimiento de hitos de los emprendimientos, ya que estos son fundamentales para los desembolsos de dinero.
- Se infiere que existe un nivel de influencia y satisfacción de las *startups* con respecto a lo recibido por las incubadoras (apoyo estratégico). Esto se concluye a partir de los resultados obtenidos, en donde las *startups* beneficiarias concuerdan que su desarrollo y crecimiento fue beneficiado por los factores analizados y la incubadora en general.
- El Concurso StartUp Perú está contribuyendo a la generación de emprendimientos innovadores y al ecosistema de innovación en el Perú, ya que a partir de lo analizado, se observa que las *startups* beneficiarias encuentran al concurso como una oportunidad de crecimiento y desarrollo de sus emprendimientos a temprana edad, esto puede verse sustentado con la existencia de un total de 133 *startups* de la categoría “Emprendimientos

Innovadores” pertenecientes dentro de las 4 primeras generaciones del concurso, y que actualmente el mismo se proyecta a generar más convocatorias en el país.

- A partir de lo investigado, es notoria la delegación de funciones por parte del Concurso StartUp Perú a las incubadoras, desde la función de seguimiento y cumplimiento de hitos hasta un apoyo estratégico a través de herramientas para el desarrollo y formación de las *startups*. Cabe precisar que el Concurso StartUp Perú busca canalizar paulatinamente los servicios que ofrecen a través de las incubadoras para las próximas convocatorias.
- Se deduce que existe un nivel de influencia y satisfacción de las *startups* con respecto a lo recibido por el Concurso StartUp Perú. Este análisis se concluyó a partir de los resultados obtenidos, en donde las *startups* beneficiarias concuerdan que su desarrollo y crecimiento fue beneficiado por los factores analizados y el concurso en general.
- Con respecto a la hipótesis planteada, se valida la percepción que el Concurso StartUp Perú está influenciando a las *startups* que participan en él, tanto en su crecimiento como en su formación empresarial; es importante precisar que el concurso engloba la participación de la incubadora, por ende esta también contribuye notablemente en las *startups* beneficiarias; a su vez, las *startups* se encuentran satisfechas del concurso durante los 12 meses de permanencia, en donde no solo recibieron financiamiento sino también apoyo estratégico por parte de las incubadoras pertenecientes al mismo. No obstante las *startups* beneficiarias consideran que tanto la influencia como la satisfacción percibida podría ser mayor, ya que aún hay varios factores que podrían brindarse con mayor dedicación por el concurso a beneficio de ellas.
- Por último, con respecto a las implicancias en el aporte a las ciencias de la gestión, esta investigación contribuye a la inmersión y mayor conocimiento en temas de emprendimiento, desarrollo de negocios innovadores, atributos de una startup y en relación a los actores vinculados en el crecimiento sostenible de las startups. A su vez, aporta a futuras startups en relación al contexto y detalle de la categoría Emprendimientos Innovadores del Concurso StartUp Perú, las cuales busquen postular al mismo.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de la presente investigación tienen como objetivo principal contribuir a la mejora del funcionamiento y herramientas brindadas tanto por las incubadoras como por el Concurso StartUp Perú en general y buscan ser consideradas para el progreso del ecosistema de innovación en el Perú. Dichas recomendaciones son realizadas en base a lo previamente concluido, es decir considerando las percepciones de las *startups*, opiniones de las incubadoras y especialistas en el tema y referencias bibliográficas utilizadas. Estas se detallan en dos bloques: Recomendaciones de la investigación y Recomendaciones para próximas investigaciones, las cuales se presentan a continuación:

1. Recomendaciones de la investigación

- Los factores relevantes en el desarrollo empresarial de las *startups* mencionados durante la investigación deben brindarse más eficientemente, es decir buscando satisfacer las necesidades de las *startups*, para que de esta forma puedan contribuir notablemente en ellas y su crecimiento empresarial.
- Las incubadoras deben especializarse según el giro de negocio de las *startups* que incuban, ya que de esta forma cuentan con un mayor conocimiento y mejor desempeño del know how del negocio y con el fin de brindar un valor agregado a las mismas.
- Aún existe en el Perú poca experiencia de las incubadoras al momento de ofrecer las herramientas indispensables para el desarrollo empresarial de las *startups*, por lo cual se recomienda que las incubadoras brinden un valor agregado que complemente la formación de los emprendimientos, como por ejemplo asesoría personalizada orientada al core de negocio de cada *startup*, red de contactos más amplia que proporcione al emprendimiento oportunidades de alianzas estratégicas tanto nacionales como extranjeras, entre otros.
- Los desembolsos establecidos por el concurso deberían ser brindados en las fechas acordadas, ya que los emprendimientos planifican realizar operaciones (previamente establecidas) y debido a las demoras en los mismos no logran cumplir con lo planeado.
- Es recomendable que el Concurso StartUp Perú delegue paulatinamente todas sus funciones a las incubadoras, ya que estas brindan un servicio más personalizado canalizando las dudas y cuestionamientos de las *startups*, y considerando la primera recomendación, se busca que estas se especialicen según el rubro de negocio del emprendimiento para aportar un valor agregado y un crecimiento sostenible a las *startups*.

- Es importante que el Concurso StartUp Perú realice un seguimiento de las *startups* que postulan en cada convocatoria con el objetivo de que no se genere una dependencia de estas con respecto a lo brindado por dicha iniciativa, principalmente en relación al financiamiento que se ofrece.
- Con el fin de aportar y enriquecer el desenvolvimiento de los actores implicados en el ecosistema de emprendimiento e innovación en el Perú, se recomienda tomar en consideración la presente investigación con el objetivo de lograr un mayor conocimiento del funcionamiento del Concurso StartUp Perú y las incubadoras pertenecientes al mismo.

2. Recomendaciones para próximas investigaciones

- Considerar una metodología de investigación - acción con el objetivo de lograr identificar alternativas de solución a las oportunidades de mejora del concurso y las incubadoras.
- Los factores relevantes en el desarrollo empresarial de las *startups* mencionados durante la investigación no son exclusivamente los únicos que se deben analizar, por lo cual se recomienda que a partir de que tanto las incubadoras y el Concurso StartUp Perú adquieran mayor experiencia, puedan explorar otros factores y estos puedan ser analizados. Algunos de estos podrían ser el *matching* entre empresas, capital humano, marco regulatorio, fundamento cultural, entre otros.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Aceleradora: Programa que permite a *startups* y/o negocios innovadores con un MPV hacer crecer su negocio mucho más rápido, agregando valor a los equipos multidisciplinarios.

Ángeles inversores: Inversores que seleccionan proyectos de inversión en base al plan de negocio de los emprendedores. Los inversionistas corren un fuerte riesgo al apostar por empresas nacientes por ende requieren un retorno sobre la inversión en la mayoría de los casos.

Capital de riesgo: Capital con el que se financia *startups* o emprendimientos jóvenes con potencial de crecimiento y alto grado de riesgo.

Capital semilla: Financiamiento inicial para la creación de una empresa y/o emprendimiento hasta que puedan generar sus propios ingresos. Consiste en ofertar acciones donde un inversor se obtiene una parte de la empresa (no ocurre en todos los casos).

Coaching: Consiste en una conversación entre un tutor y su pupilo, en la cual tratan de absolver dudas y encontrar respuestas a beneficio del pupilo (en el presente caso de estudio se entiende al pupilo como el emprendedor).

Equity: Se entiende como la adquisición del patrimonio de una sociedad representada por acciones, interpretándolo como una participación en las acciones de la empresa.

Generaciones: Periodo en el cual las *startups* beneficiarias pertenecen al Concurso StartUp Perú. Cada generación según categoría tiene un plazo distinto. Para nuestros fines en la categoría emprendimientos innovadores las Generaciones tienen un plazo de 1 año, por lo que se analizarán los 4 primeros años del concurso.

I+D+i: abreviación del concepto de Investigación, Desarrollo e Innovación, es una nueva definición adaptada a los estudios vinculados con el avance tecnológico e investigativo centrada en el desarrollo de la sociedad.

Incubadoras de negocios: Programa que tiene el fin de conservar y preparar empresas en nacimiento o edad temprana, brindando apoyo de recursos y servicios, hasta que estos negocios sean sólidos y maduros para dejar la incubadora y triunfar por su propia cuenta.

Mentoring: Es una técnica en la cual se proporciona información, desarrollan habilidades, comparten conocimientos y potencian capacidades de una persona para aportar beneficiosamente en lo personal y profesional.

MPV: Por sus siglas en inglés se traduce como Producto Mínimo Viable. Es un producto que cumple con satisfacer inicialmente a su público objetivo y que se aproxima a un crecimiento a futuro.

Networking: Estrategia para ampliar la red de contactos profesionales mediante el uso de redes sociales, con el fin de crear alianzas estratégicas.

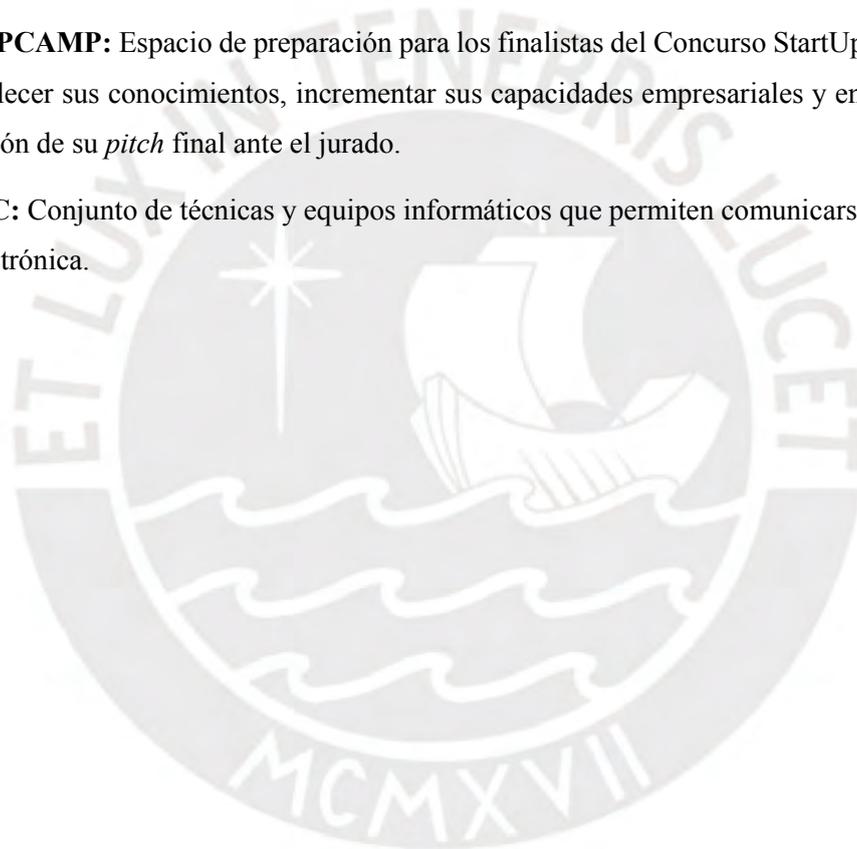
Pitch: Herramienta utilizada para la exposición de ideas o proyectos (presentación final) ante un jurado o comité evaluador.

Startup: negocio innovador proyectado a crear nuevos productos y/o servicios bajo un mercado incierto y cambiante, con un potencial de alto y rápido crecimiento.

Startups beneficiarias: negocios innovadores seleccionados como ganadores del Concurso StartUp Perú para recibir los beneficios económicos y preparación necesaria para el desarrollo de sus emprendimientos.

SUPCAMP: Espacio de preparación para los finalistas del Concurso StartUp Perú con el fin de fortalecer sus conocimientos, incrementar sus capacidades empresariales y entrenarlos en la elaboración de su *pitch* final ante el jurado.

TIC: Conjunto de técnicas y equipos informáticos que permiten comunicarse a distancia por vía electrónica.



REFERENCIAS

- Abascal, E. (2005). Análisis de Encuestas. Esic Editorial. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=qFczOOiwRSgC&oi=fnd&pg=PA9&dq=definici%C3%B3n+de+encuestas+y+ventajas&ots=eBVAD7T9Zc&sig=zvIcsknt0DxVw-2_JSHIj1MhbME#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20encuestas%20y%20ventajas&f=false
- Alcázar, C. J. (2015) Políticas de Emprendimiento Innovador e Incubadoras de Empresas. (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España) Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/61774/ALC%C3%81ZAR-Pol%C3%ADticasdeemprendimientoinnovadoreincubadorasdeempresas.pdf?sequence=1>
- Aldrich, H. & Martinez, M. (2001). *Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship* [Muchos son llamados, pero pocos son escogidos: Una perspectiva evolutiva para el estudio del emprendimiento] Carolina del Norte, Entrepreneurship Theory and Practice.
- Alelú, M., Cantín, S., López, N. & Rodríguez, M. (s/f) Estudio de encuestas. Recuperado de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf
- Alvarez, M. & Durán, J. (2009). Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf?sequence=1
- Avila, S. D. & Rivera, P. A. (2016). Análisis de las fuentes de financiamiento para las *startups* en el Perú según su ciclo de vida: una aproximación a partir de la experiencia del programa StartUp Perú. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- BBVA, Centro de Innovación (2016). Ebook: universo “startup”. Recuperado de <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/ebook/ebook-universo-startup>
- Benavente, J. M. (2015). ¿Cuál es el camino para el éxito de las *startups* en América Latina? América Economía. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/cual-es-el-camino-para-el-exito-de-las-startups-en-america-latina>
- Blanco, F. (2013). Los Viveros de Empresas. Recuperado de <http://avie.es/wp-content/uploads/2013/03/economistas-LOS-VIVEROS-DE-EMPRESAS-Francisco-Jos%C3%A9-Blanco-Jim%C3%A9nez.pdf>
- CEPAL- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2010). *Políticas de apoyo a las PYMES en América Latina*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. [El Método del Estudio de Caso para la Investigación en Pequeñas y Medianas Empresas] *International Small Business Journal*, volumen número 5. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242696151005>

- Colomo, R. & Casado, C. (2006). *Mentoring & Coaching. It perspective (Mentoring y Coaching. Esa perspectiva)*. Volumen I, issue 3.
<http://www.redalyc.org/pdf/847/84710314.pdf>
- CONCYTEC - Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (2006). Plan nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano. PNCTI 2006 - 2021. Recuperado de
https://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan_nac_ctei/plan_nac_ctei_2006_2021.pdf
- Conexión Esan (2016). 15 fuentes de financiamiento empresarial. Recuperado de
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/15-fuentes-de-financiamiento-empresarial/>
- Cossio, C. (2011) “Guía StartUp: Para emprendedores ingeniosos. *Maestros del Web*. Recuperado de <http://www.aragonemprendedor.com/archivos/descargas/mdw-guia-startup.pdf>
- Cutler, L. (2000). Creativity: Essential to Technological Innovation. *Research Technology Management*, 43(6), 29-30.
- Decreto Supremo N° 007-2008-TR. Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña y del Acceso al Empleo decente, Ley MYPE. Congreso de la República del Perú. (2008)
- DeGuzman G. & Tang A. (2011). *Working in the UnOfce: A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits*, Night Owls Press, San Francisco.
- Delfín, F & Acosta, M. (2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial*. Xalapa, Veracruz, México. Instituto de la Contaduría Pública – Universidad Veracruzana.
- Educación, Ciencia e Innovación (2016). *Evaluación de Impacto del Programa Start-Up Chile de Corfo* Resumen Ejecutivo, 56(2). Recuperado de <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/08/Resumen-Ejecutivo-Start-Up-Chile-Abril-2016.pdf>
- El Peruano (14 de enero de 2016). Inversión en Innovación. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-inversion-innovacion-37340.aspx>
- Entrepreneur (2 de julio de 2008). Artículo 260462. “Pisa el acelerador de tu negocio”. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/260462>
- Eshun, J.P. Jr. (2009). Business incubation as strategy [Incubación de negocios como estrategia]. *Business Strategy Series*. Volumen 10, número 3, páginas. 156-66.
- Fernández, E. (2005). *Estrategia de Innovación*. Madrid, España. Editorial Thomson.
- Fernández, I. (1982). Construcción de una escala de actitudes tipo Likert. Centro de Investigación y asistencia técnica. Barcelona. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/001a100/ntp_015.pdf

- Forlani, D. & Mullins, J. (2000) “*Perceived Risks and Choices in Entrepreneurs’ New Venture Decisions*” [Riesgos y opciones percibidos en las nuevas decisiones de emprendedores]. *Journal of Business Venturing*.
- Fundación Princesa de Girona (2010). *¿Qué es pivotar en una startup?* FPDGi Fundació *Fundación Princesa de Girona*. Recuperado de <http://www.emprenderesposible.org/%C2%BFque-es-pivotar-en-una-startup>
- Galán, R. (27 de febrero de 2016) Estos son todos los problemas a los que se enfrenta un emprendedor. *Emprendedores. Es*. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/principales-problemas-emprender>
- Giordano, K. (2015). *Influencia de las Incubadoras de Empresas Universitarias en el Proceso Emprendedor: Una Aplicación para el Tecnológico de Monterrey*. (Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria. Santander). Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/7856/TesisKRGGM.pdf?sequence=1>
- Graham, P. (2006a). Los 18 errores que matan a las *startups*. Recuperado de <http://paulgraham.es/ensayos/los-18-errores-que-matan-a-las-startups.html>
- Graham, P. (2006b). Startup = Crecimiento. Recuperado de <http://paulgraham.es/ensayos/startup-crecimiento.html>
- Graham, P. (2012). Startup = Growth. Recuperado de <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Hackett, S. & Dilts, D. (2004a). A real options-driven theory of business incubation [Una verdadera teoría orientada a las opciones de la incubación de empresas]. *The Journal of Technology Transfer*. 29(1), 41-54.
- Hackett, S. & Dilts, D. (2004b). A systematic review of business incubation research [Una revisión sistemática de la investigación de incubación de empresas]. *The Journal of Technology Transfer*. 29(1), 55–82.
- Harvard Business Essentials (2005). *Coaching y Mentoring*. Como desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. México. MC Graw Hill.
- Hibbert, C., Kimble, T. & White, J. (2010). *Forecasting Coworking: Architectural Strategies for Your Coworking Space* [Previsiones para Coworking: Estrategias Arquitectónicas para su Espacio de Coworking]. Marcus Prize Studio.
- Hunter, G. S. (2013). *Out Think: How Innovative Leaders Drive Exceptional Outcomes* [Pensar: cómo los líderes innovadores conducen a resultados excepcionales] Canada: Jossey-Bass.
- Klaus, W. E. F. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

- Koenig, N. (2014). Silicon Valley: cómo logró California hacerlo tan bien. BBC Mundo. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/02/140213_como_replicar_exito_silicon_vall_ey_finde_bd
- Kotler, P & Armstrong, G. (2012). Marketing. (14 ed). México. Pearson. Recuperado de <https://uvgcancun.files.wordpress.com/2016/03/kotler-philip-armstrong-gary-marketing-versic3b3n-para-latinoamc3a9rica.pdf>
- Lazaro, M. (2016). Análisis del proceso de financiamiento de las *startups* en el Perú desde la perspectiva de los emprendedores. (Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/CONCYTEC/511/1/Tesis%20Lazaro%20Cubas%2c%20Michael.pdf>
- Ley 28015 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Congreso de la República del Perú (2003). Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf
- Maital, S., Ravid, S., Seshadri, D. & Dumanis, A. (2008) Toward a Grounded Theory of Effective Business Incubation. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 33(4), 1-13. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090920080401>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). *Política de inversión Pública en Ciencia, Tecnología e innovación*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Lineamientos_CTI.pdf
- Ministerio de la Producción. (2014). *Estadísticas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)*. Oficina de Estudios Económicos (OEE). Recuperado de <http://demi.produce.gob.pe/estadistica/mypime>
- Ministerio de la Producción. (2017). Produce. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/208-ministro-bruno-giuffra-la-innovacion-debe-convertirse-en-una-obsesion-de-las-empresas>
- Montoya, D.M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Revista Contexto* 5, 141-152. Recuperado de <http://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/657/1021>
- Morales, A. (2017). El 90% de las *startups* en el Perú no sobreviven más de un año. Entrevista de Diario Gestión. Perú. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/90-startups-peru-sobreviven-ano-126280>
- Nelson, U. J. (24 de marzo de 2015). ¿En qué se diferencia una startup de una pyme? *El Financiero*. Recuperado de http://www.elfinanciero.com/pymes/startup-start-up-pyme-empresas-diferencias-concepto-crecimiento_0_706729331.html
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos & Oficina de estadísticas de la comunidades europeas (OCDE Y EUROSTAT) (2005). Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (2a ed), 1-194. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2015). Estudios del Centro de Desarrollo Start Up América Latina: Construyendo un futuro innovador- Informe preliminar de avance, 1-30. Recuperado de <https://www.oecd.org/dev/americas/ProgressReport.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). Estudios del Centro de Desarrollo Start Up América Latina: Construyendo un futuro innovador- Síntesis y recomendaciones de política. Recuperado de https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016_Si-ntesis-y-recomendaciones.pdf
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach. (Tesis doctoral, Université de Lausanne, Lausana, Suiza). Recuperado de: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Osterwalder, A. & Yves, P. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Deusto S.A. Ediciones.
- Palao, F. (2013a). What's a startup? (And what isn't). *Technology, Innovation and Entrepreneurship*. Recuperado de <http://www.franciscopalao.com/english/whats-a-startup-and-what-isnt/>
- Palao, F. (2013b). Validación de modelos de negocio. Customer Development and Build-Measure – Learn. *Leaners Magazine*, (3), 28-31. Recuperado de <http://www.leanersmagazine.com/docs/publicaciones/03-business-modeling/octubre-2013.pdf>
- Pardo, K. H. (2007). La Historia de Silicon Valley. *INCUBATEC*. Recuperado de http://www.incubatec.com.ar/download/la_historia_de_silicon_valley.pdf
- Pasco, M. & Ponce, F. (2015). Guía de investigación en Gestión. *PUCP*, 1-75. Recuperado de http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- Perazo, C. (2016). Cuidar y alimentar ideas de emprendedores. *Revista Idea*, 265, 58-64. Recuperado de <https://www.idea.org.ar/revistas/edicion-265/>
- Peris, R. (2014). Start – Ups Tecnológicas: El reto del crecimiento Global. Universidad Pontificia ICAI ICADE Comillas. Facultad de Ciencias Empresariales. Madrid. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/315/TFG000135.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perú Incuba. (2017) *Asociación Peruana de Incubadoras de Empresas*. Recuperado de http://www.peruincuba.net/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1:i-quienes-somos&catid=1:quienes-somos-contenido&Itemid=2
- Porter, M. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.
- Portilla, H. (2010). Monografía de Emprendimiento basada en la obra de Joseph Alois Schumpeter y David C. McClelland (Tesis de Licenciatura, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia). Recuperado de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3157/T11.10%20P836m.pdf?se%20quence=1>

- Ricart, J.E. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, (23). Recuperado de: <https://ubr.universia.net/article/viewFile/703/829>
- Ries, E. (2011). The Lean Startup. *Crown Business*, 3 (1), 1-296. Recuperado de <http://zwinnalodz.eu/wp-content/uploads/2016/02/The-Lean-Startup-.pdf>
- Ries, E. (2016). Los motores de crecimiento en una Startup. *Área de Emprendedores*, 1-20. Recuperado de <http://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/02/MOTORES-DE-CRECIMIENTO.pdf>
- Román, M. Y. (2016). Análisis de las estrategias de comunicación de las startups españolas. Estudio de casos. (Tesis de doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España). Recuperado de <http://eprints.ucm.es/38107/1/T37381.pdf>
- Ruiz, I., Ramirez, M., Rico, N. & Gutiérrez, O. (s/f). Las Incubadoras de empresas y el Modelo Mide Snit, 1-7. Recuperado de <http://www.chi.itesm.mx/investigacion/wp-content/uploads/2013/11/NEG19.pdf>
- Sánchez, A. (2010). Las PYMEs y su espacio en la economía latinoamericana. *Revista La Técnica*, 18-21. Recuperado de <http://revistas.utm.edu.ec/index.php/latecnica/article/view/640/512>
- Schumpeter, J. A. (1983). Capitalismo, socialismo y democracia. Ediciones Orbis S.A. Barcelona.
- Schumpeter, J. (2003) *Capitalism, Socialism & Democracy* [Capitalismo, Socialismo y Democracia] (6a ed.). Londres: Routledge. London and New York.
- StartUp Perú (2014). *Bases de concurso de capital semilla para emprendedores innovadores*. Recuperado de http://www.start-up.pe/assets/emprendedores_innovadores.pdf
- StartUp Perú (2015a). *StartUp Perú*. Recuperado de <http://www.start-up.pe/>
- StartUp Perú (2015b). *StartUp Perú*. Recuperado de http://www.start-up.pe/emprendedores_innovadores.html
- StartUp Perú (2015c). *StartUp Perú*. Recuperado de <http://www.start-up.pe/acerca.html>
- StartUp Perú (2016). *Bases integradas del concurso de capital semilla para emprendedores innovadores*. Recuperado de <http://www.start-up.pe/assets/ei-bases-integradas-sup5g.pdf>
- Suárez, R. (2014). Coworking Finance: How to be profitable. En *The Coworking Handbook* (155-156). Online: Serendipity Accelerator TM.
- Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1984). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Recuperado de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>

- Todorovic, Z., & Suntornpithug, N. (2008). The Multi-Dimensional Nature of University Incubators: Capability/Resource Emphasis Phases. *Journal of Enterprising Culture* 16(4), 385-410. Recuperado de <http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S021849580800020X>
- Tume, C. & Velasque, I. (2017). Estudio de factibilidad de mercado y financiera para un modelo de negocio de energía solar fotovoltaica residencial en Lima. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8673>
- Vela, J. (2011). Modelo para la Creación de Incubadoras de Empresas en la Realidad Peruana (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/914>
- Velasco, M. (2016). ¿Qué características tiene un espacio de co-working? Recuperado de <http://www.impaqto.net/conoce-todo-sobre-coworking>
- Viva, V. (24 de junio de 2011). Silicon Valley, el lugar donde nace la tecnología. *Diario el Clarín*. Recuperado de https://entremujeres.clarin.com/entremujeres/tech/Silicon-Valley-lugar-nace-tecnologia_0_H1wgcDXx.html
- Voisey, P., Gornall, L., Jones, P., & Thomas, B. (2006). The measurement of success in a business incubation project. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 454-468. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/14626000610680307>
- Westhead, P., & Wright, M. (2013). *Entrepreneurship: A very short introduction* [Emprendimiento: una introducción muy breve]. United Kingdom: Oxford.
- Yáñez, L. (2010). Habilidades sociolaborales y trabajo social: el networking como alternativa necesaria. *Revista Pacífico Trabajo Social*, (1), 101-105. Recuperado de <http://www.revistatrabajosocial.cl/index.php/pacificots/article/view/28>
- Zevallos, E. (2012). Competencias para la productividad de las mipymes centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación. Recuperado de <http://www.fod.ac.cr/avanza/images/documentos/Modelo-de-Desarrollo-Empresarial.pdf>



ANEXOS

ANEXO A: Matriz de Consistencia

Preguntas y Objetivos		Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología	Instrumentos
Pregunta General	Objetivo General	<p>“Las startups beneficiarias pertenecientes al Concurso StartUp Perú de la 1° a la 4° generación perciben en su desarrollo empresarial una influencia y satisfacción con respecto a lo recibido durante los 12 meses posteriores a su selección”.</p>	Nivel de satisfacción del Concurso	Escala Likert	Mixto	<p>En base a las percepciones obtenidas a través de entrevistas y encuestas se analizará el óptimo funcionamiento del concurso exponiendo los resultados (tanto positivos como negativos) para posteriormente brindar las recomendaciones de mejora respectivas.</p>
¿Cómo es percibido el nivel de influencia y satisfacción en el desarrollo de las startups beneficiarias del Concurso StartUp Perú desde la 1° a la 4° generación en base a lo recibido por dicha	Analizar el Concurso StartUp Perú en el desarrollo de las startups beneficiarias desde la 1° a la 4° generación en base a su percepción de la influencia recibida y satisfacción del mismo.		Nivel de influencia recibida			
Preguntas Específicas	Objetivos Específicos		1. Financiamiento 2. Espacios de co-working 3. Networking 4. Promoción y marketing working 5. Charlas y talleres		Cualitativa	<p>Se utilizarán fuentes primarias basadas en entrevistas a las startups beneficiarias y a las incubadoras, que nos permitirán mapear los factores de influencia como marco de referencia.</p>
¿Cuáles son los factores de influencia y satisfacción que se utilizarán para analizar la percepción de las startups beneficiarias?	Identificar los factores de influencia y satisfacción que se utilizarán para analizar la percepción de las startups beneficiarias					

Preguntas y Objetivos		Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología	Instrumentos
Preguntas Específicas	Objetivos Específicos	<p>“Las startups beneficiarias pertenecientes al Concurso StartUp Perú de la 1° a la 4° generación perciben en su desarrollo empresarial una influencia y satisfacción con respecto a lo recibido durante los 12 meses posteriores a su selección”.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Espacios de co-working 2. Networking 3. Mentoring y coaching 4. Validación de modelo de negocio 5. Capacitación en temas financieros y administrativos 	Escala Likert	Mixto	<p>Posteriormente con la información recabada entrevistaremos y encuestaremos a las startups beneficiarias para recopilar su nivel de satisfacción con respecto a las incubadoras y lo recibido por las mismas.</p>
<p>¿Cómo ha sido el apoyo estratégico de las incubadoras pertenecientes al Concurso StartUp Perú en el desarrollo de las startups beneficiarias en base al nivel de influencia y satisfacción percibido de las mismas durante los 12 meses de acompañamiento en el concurso?</p>	<p>Analizar el apoyo estratégico de las incubadoras pertenecientes al Concurso StartUp Perú en el desarrollo de las startups beneficiarias en base al nivel de influencia y satisfacción percibido de las mismas durante los 12 meses de acompañamiento en el concurso.</p>					
<p>¿Cuál es la percepción de las startups beneficiarias con respecto al Concurso StartUp Perú en base al nivel de influencia y satisfacción recibido durante los 12 meses posteriores a su selección?</p>	<p>Analizar la percepción de las startups beneficiarias con respecto al Concurso StartUp Perú en base al nivel de influencia y satisfacción recibido durante los 12 meses posteriores a su selección.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Financiamiento 2. Espacios de co-working 3. Networking 4. Promoción y marketing working 5. Mentoring y coaching 6. Charlas y talleres. 7. Validación de modelo de negocio 8. Capacitación en temas financieros y administrativos 	Escala Likert	Cuantitativa	<p>Se realizarán encuestas a las startups beneficiarias que nos permitirá obtener información acerca de su percepción de lo recibido por las incubadoras y el concurso en general.</p>

ANEXO B: Lista de *Startups* de la 1° a la 4° Generación de la categoría *Empeñamientos Innovadores*

Primera Generación (12 *startups*):

- Biocomercio Sostenible: Proyecto de Acuicultura Amazónica.
- Filium: Plataforma online de atención psicológica.
- Máquina de corte con tecnología CNC.
- Nutrición orgánica para infantes, escolares, madres y adultos mayores.
- Musuxtech: Dispositivos para realidad virtual.
- Pos móvil: Administración de negocios online.
- Proyecto Sher: Kits de energía limpia.
- Rocko tools: Productos electrónicos interactivos.
- Go ambu: Plataforma para atención ambulatoria.
- Fractalup: Plataforma web de aprendizaje.
- Appl@: Plataforma móvil de ofertas de último minuto.
- Alobb online

Segunda Generación (22 *startups*):

- Accesol
- Appuntate, tu agenda empresarial
- Biofertilizante a base de Micorrizas y semillas peletizadas con microorganismos bioactivos
- Call4Tenders
- Chai Min Chai
- DepoPerú
- Dextr
- Doktuz
- Easypet
- EasyPoint

- Evea
- GreenTech
- Hoope, comprométete con tu salud
- Interactive Furniture
- Mobiticket
- PickApp
- Plaza Pets
- Quant
- Sistema digital para evitar accidentes de tránsito y accidentes en el trabajo por fatiga
- Travel Drone
- UCONNECTA
- Urbaner.pe Tus envíos a un click

Tercera Generación (33 startups):

- Asper Coating
- Autodiagnóstico
- Bioconvertin
- Cligo
- Comparazon.pe
- Compendio
- COSOLPO – La Energía del futuro
- DIDDLI
- DILOO
- DROP
- eCash
- Ecoavex Farma
- Foodbox
- GLUP

- Greener
- Irradia Sol
- Jabones líquidos de quinua con propiedades anti-acné
- Máquina Sembradora de Maíz Amarillo Duro y Granos
- Movivan
- Ochat
- Planta Piloto para Deshidratado de Frutas con Energía Solar
- Rikra
- Savia Espárrago
- Servicio de Procesamiento de Residuos Orgánico
- SOYLA. Solución para tu hogar
- Tegalo
- Terma a Gas Infrarroja
- The Trend Club
- Urea Orgánica
- Waposat
- X-Shirt
- Yakutec
- Yuppit.pe

Cuarta Generación (66 startups):

- Abono orgánico acelerado (AOA) de la perla de los andes al alcance de todos
- Ayu.pe, plataforma online de ayuda
- AZULINE
- Bastón Ultrasónico de ayuda para Invidentes
- Bioplantones Forestales en la región Tumbes
- BIOPUBLICIDAD, mejorando la imagen de una ciudad
- Deenty.com

- EZplate
- FASTJOB
- FUZZPASS
- Freshmart
- GLUCOLIB
- Vodka Andino
- Ingenia Tek BIM
- Inngresa
- Innovafactoring
- JellyfishBiorobotics
- Lámpara de fotocurado LED
- Movikids
- Nixden
- Otto
- Producción y Comercialización de MicroalgasSpirulina
- Sembrando Eco-conciencia
- Sistema de fertiriego
- Diseño y Fabricación de un Equipo Digital para Realizar Implantes Dentales
- Sporta
- Standard BioKit Company SAC
- Taxi Mama SOS
- Tecnofacil
- TerraBiotec
- Tulpu
- UCAN - Red laboral de talento especial
- Voz3D
- Vetplace

- WeClub
- Will
- Wiwa Club
- Paga tu Deuda
- Yupibots
- Zonngo
- Zzleep!
- FELICIDANDO
- Acelerata
- Buen dato
- Carcool
- CICLO: Ladrillos sostenibles fabricados a partir del reciclaje de los residuos de la construcción y demolición (RCD)
- Conectagro, plataforma ecommerce de subastas inversas agrícolas
- Dindoor
- Eventus: Gestión inteligente para eventos
- Familia Saludable
- Goloxanas Box
- Gratel
- H2Drones
- Helpers
- HHO
- Innovafunding
- Mandü
- MUNANQUI - Tea House
- Nanda.pe - Reserva cita online en salones de belleza
- Natural Juice

- Printi
- QAIRa - Red de drones para monitoreo de calidad del aire
- SIAN-Sistema de Inflado Autónomo de Neumáticos
- Sinba
- Tannder
- TeamEcoBaf



ANEXO C: Guías de entrevistas a profundidad

Anexo C1: Guía de entrevista a profundidad a startups

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y actualmente nos encontramos elaborando una tesis de investigación acerca del Concurso StartUp Perú y la percepción del nivel de influencia y satisfacción del mismo en el momento que usted fue beneficiario dentro de la Categoría Emprendimientos Innovadores. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda la información brindada será usada únicamente con fines académicos.

Postulación al concurso

1. ¿Cómo se enteró usted del Concurso StartUp Perú?
2. ¿Qué fue lo que le llamó la atención del Concurso StartUp Perú para animarse a postular?
3. ¿Qué factores fueron los primeros que tomó en cuenta al postular?
4. ¿Cuándo postuló su startup, esta ya se encontraba consolidada o únicamente era una idea de negocio?
5. A partir de la pregunta anterior, si ya se encontraba consolidada, ¿usted contaba con el apoyo de una incubadora? ¿Cuál fue? ¿Cómo se contactó la incubadora con su startup?
6. ¿A usted le pareció tedioso el proceso de inscripción del Concurso StartUp Perú?

Primera etapa del concurso:

1. A partir de la pregunta 4, en caso la respuesta haya sido “idea de negocio sin incubadora”, ¿Qué le pareció a usted el SUP Camp? ¿Usted considera que el SUP Camp le brindó las herramientas necesarias para el pitch final?
2. A partir de la pregunta 5, en caso la respuesta haya sido “idea de negocio con incubadora”, ¿Qué le pareció a usted el apoyo de su incubadora en los meses previos al pitch final? ¿Usted considera que la incubadora le brindó las herramientas necesarias para el pitch final?
3. ¿Cómo considera usted que fue el pitch final que dio su equipo ante el jurado?

Segunda etapa (Beneficiarios seleccionados):

1. ¿Podría comentarnos en qué consistió la primera reunión con las incubadoras? ¿Todas las incubadoras les ofrecían lo mismo?
2. ¿Cree usted que era necesario realizar dicha reunión con todas las incubadoras las

- incubadoras pertenecientes al Concurso StartUp Perú?
3. ¿Cuál cree usted que fue el factor que lo llevó a escoger la incubadora que lo acompañó durante ese año? ¿Por qué?
 4. En caso se le haya asignado una incubadora, ¿cómo fue la primera reunión con dicha incubadora? ¿Cuáles fueron los temas que se conversaron?
 5. ¿Usted considera que los hitos acordados fueron los correctos o hubiera preferido plantear otros?
 6. ¿Podría comentarnos cuántos hitos acordaron con su incubadora? ¿Cada hito correspondía a un desembolso o cómo fue el acuerdo?
 7. ¿Qué opina con respecto al financiamiento recibido? ¿Usted lo considera justo o hubiera preferido una cantidad mayor?
 8. Una vez firmado el contrato, además del primer desembolso ¿cuál fue el primer apoyo que recibió por parte del Concurso StartUp Perú? Y por otro lado, ¿cuál fue el primer apoyo por parte de la incubadora?
 9. Durante los primeros meses siendo beneficiario, ¿podría indicarnos en porcentaje cuánto considera usted que avanzó su startup de manera general gracias al Concurso StartUp Perú?
 10. En caso que se le haya asignado una incubadora dentro del concurso, ¿usted considera que avanzó en igual proporción que una startup que se presentó con una incubadora desde el inicio?
 11. ¿Considera usted que el Concurso StartUp Perú le brindó las herramientas externas (networking, espacios de trabajo, etc.) suficientes para desarrollar mejor su negocio? ¿Qué añadiría usted?
 12. ¿Cómo considera usted que fue la participación de la incubadora que lo acompañó? ¿Podría comentarnos algunos aspectos positivos y negativos de la incubadora y así mismo algunas recomendaciones?
 13. ¿Considera usted que hubiera progresado más con otra incubadora? ¿Por qué?
 14. ¿Qué otros aspectos (procesos, actividades y/o herramientas) le gustaría a usted que las incubadoras brindaran a las *startups*?
 15. ¿Qué otros aspectos (procesos, actividades y/o herramientas) le gustaría a usted que el Concurso StartUp Perú brindara a las *startups*?

16. ¿Usted considera que el Concurso StartUp Perú contribuyó positivamente al crecimiento de su negocio o únicamente le brindó el apoyo económico con el capital semilla no reembolsable? ¿Por qué?
17. ¿Considera usted que su negocio no hubiera sido posible sin el Concurso StartUp Perú? ¿Por qué?
18. ¿Qué mejoraría usted del Concurso StartUp Perú? ¿Por qué?



Anexo C2: Guía de entrevista a profundidad a Incubadoras

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y actualmente nos encontramos elaborando una tesis de investigación acerca del Concurso StartUp Perú y la percepción del nivel de influencia y satisfacción de las startups en relación a este. Para ello necesitamos contar con las opiniones de los actores más relevantes dentro del concurso, dentro de ellos: las incubadoras pertenecientes al mismo. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda la información brindada será usada únicamente con fines académicos.

Sobre la incubadora:

1. ¿Nos podría comentar cómo surgió la incubadora a la que usted pertenece?
2. ¿Cuánto tiempo lleva la incubadora dentro del mercado?
3. ¿Cuál es el segmento de negocio al que está dirigida la incubadora?
4. ¿Cuántas *startups* ha incubado hasta la 4ta generación? Por favor brindar un número aproximado.
5. ¿La incubadora cuenta con alguna startup de éxito? Como por ejemplo: que se haya vendido al exterior o que haya salido de la incubadora.

Dentro del concurso:

1. ¿Cuáles son los beneficios / servicios que ofrece su incubadora a las *startups*?
2. ¿Qué es lo que diferencia a su incubadora de las demás?
3. ¿Qué factores considera su incubadora esenciales para hacer match con las *startups*?
4. ¿Nos podría comentar si el giro de negocio influye al momento de hacer el match?
5. ¿Cuáles son los puntos más importantes que se conversan en la primera reunión con las *startups*?
6. ¿Cómo es el proceso para validar el modelo de negocio de cada startup?
7. ¿La incubadora realiza un diagnóstico al emprendimiento antes del establecimiento de los hitos? ¿Cómo es el proceso?
8. Una vez firmado el contrato, ¿cuál es el primer apoyo que brinda la incubadora a cada startup?
9. ¿Usted considera que el financiamiento que reciben como incubadora por cada startup (5,000 Soles) es suficiente? ¿Nos podría comentar en qué invierten ese financiamiento?
10. ¿Usted considera que el financiamiento que se le brinda a cada startup (50,000 soles) es

suficiente?

11. ¿Cuál es su rol dentro del concurso?
12. ¿Nos podría comentar cómo considera usted que una incubadora puede aportar al desarrollo de una startup?
13. ¿Considera usted que su incubadora brinda las herramientas externas (networking, espacios de trabajo, etc.) suficientes para que cada startup se desarrolle mejor? ¿Qué otras herramientas planean brindar a futuro?
14. ¿Qué otros aspectos (procesos, actividades y/o herramientas) le gustaría a usted que brindara el Concurso StartUp Perú a las *startups*?
15. ¿Podría comentarnos algunos aspectos positivos y negativos del Concurso StartUp Perú y así mismo algunas recomendaciones?



Anexo C3: Guía de entrevista a profundidad a especialistas

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y actualmente nos encontramos elaborando una tesis de investigación acerca del Concurso StartUp Perú y la percepción del nivel de influencia y satisfacción de las startups en relación a este. Para ello necesitamos contar con las opiniones de los actores más relevantes dentro del ecosistema emprendedor y con conocimientos del concurso en mención, dentro de ellos: especialistas pertenecientes al mismo. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda la información brindada será usada únicamente con fines académicos.

Contexto:

1. ¿Desde cuándo usted forma parte del ecosistema de emprendimiento e innovación?
2. ¿Cómo percibe usted el ecosistema *startup peruano*?
3. ¿Qué factores considera usted que son esenciales para la creación de una startup?
4. ¿Cree usted que en el Perú es difícil consolidar una startup?

Concurso StartUp Perú

1. ¿Usted conoce sobre el Concurso StartUp Perú? ¿Nos podría comentar qué es lo que conoce sobre el concurso?
2. ¿Considera usted que el Concurso StartUp Perú está contribuyendo a la generación de emprendimientos innovadores? ¿Por qué?
3. ¿Usted conoce sobre el monto del financiamiento que brinda el concurso? ¿Considera que es suficiente? ¿Por qué?
4. ¿Usted cree que al brindar capital semilla no reembolsable los emprendedores se vuelven dependientes de los concursos? ¿Usted considera que es una buena inversión del Estado?
5. Además de la creación de nuevos emprendimientos, ¿en qué más considera usted que puede contribuir la creación de una startup, tanto para el ecosistema de emprendimiento como para el país?
6. ¿Qué otros aspectos (procesos, actividades y/o herramientas) considera usted que debería y/o podría brindar el Concurso StartUp Perú a las *startups*?
7. ¿Considera usted que el Concurso StartUp Perú está satisfaciendo las expectativas de las *startups* beneficiarias en base a los siguientes factores: networking, financiamiento, coworking, *mentoring*, entre otros? ¿Por qué?

8. ¿Considera usted que el Concurso StartUP Perú está influyendo en el desarrollo de las *startups* beneficiarias? ¿Por qué? ¿De qué manera?

Incubadoras:

1. ¿Qué opina usted sobre las incubadoras de negocios? ¿Considera usted que el apoyo de una incubadora es indispensable para el despegue de una startup? ¿Por qué?
2. ¿Qué herramientas o servicios considera usted que debe brindar una incubadora para el crecimiento y desarrollo de una startup?
3. ¿Qué otros aspectos (procesos, actividades y/o herramientas) considera usted que debería y/o podría brindar las incubadoras a las *startups*?
4. ¿Usted considera que las incubadoras deben especializarse por rubro de negocio?
5. ¿Cuál considera usted que es el factor/herramienta más importante que debe brindar una incubadora? ¿Por qué?
6. ¿Usted considera esencial que una startup en sus inicios del negocio deba ir acompañada de una incubadora? ¿Por qué?
7. ¿Usted considera que el Concurso StarUp Perú delega todas las funciones de acompañamiento a las incubadoras? Si es así, ¿lo considera correcto?

Resumen:

1. ¿Qué considera usted que debería mejorar StartUp Perú para estar alineados a los demás países que tienen el mismo formato, como por ejemplo Brasil y Chile?
2. ¿Qué mejoraría usted del concurso? ¿Por qué?
3. ¿Podría comentarnos algunos aspectos positivos y negativos del Concurso StartUp Perú y así mismo algunas recomendaciones?

ANEXO D: Lista de consentimientos informados de entrevistas a profundidad

Startups:

Figura D1: Consentimiento Informado de Antonio Mendoza, Representante de Nutrición Orgánica para Infantes, Escolares, Madres y Adultos Mayores

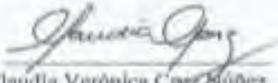
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdiviezo.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria (opiniones con respecto a la participación de la startup y del Concurso StartUp Perú) es obtener su percepción en base al nivel de satisfacción e influencia del concurso en mención. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Claudia Verónica Caceres Núñez 20120212	 Lorena Fernanda Abad del Solar 20100623
---	--

Yo Antonio Mendoza, representante de Nutrición Orgánica para Infantes, Escolares, Madres y Adultos Mayores, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,



Antonio Mendoza - Representante de Nutrición Orgánica para
Infantes, Escolares, Madres y Adultos Mayores

Figura D2: Consentimiento Informado de Alfonso Bedoya, Representante de Go Ambu

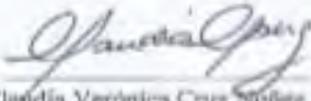
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdiviazo.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria (opiniones con respecto a la participación de la startup y del Concurso StartUp Perú) es obtener su percepción en base al nivel de satisfacción e influencia del concurso en mención. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Claudia Verónica Cruz Nuñez 20120212	 Lorena Fernanda Alvar del Solar 20100623
---	--

Yo Alfonso Bedoya, representante de Go Ambu, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,


Alfonso Bedoya - Representante de Go Ambu

Figura D3: Consentimiento Informado de Juan Pablo Pérez, Representante de Café Compadre

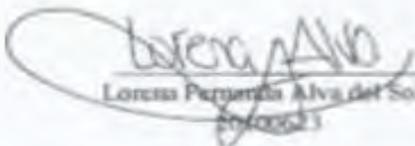
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores: un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdiviezo.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria (opiniones con respecto a la participación de la startup y del Concurso StartUp Perú) es obtener su percepción en base al nivel de satisfacción e influencia del concurso en mención. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Claudia Verónica Góez Núñez 20120212	 Lorena Perdomo Alva del Solar 20120212
---	--

Yo Juan Pablo Pérez, representante de Café Compadre (anteriormente Accesol), autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores: un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,



Juan Pablo Pérez - Representante de Café Compadre (anteriormente Accesol)

Figura D4: Consentimiento Informado de Vaneza Caycho, Representante de Interactive Furniture

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, **"El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación"**, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdiviezo.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria (opiniones con respecto a la participación de la startup y del Concurso StartUp Perú) es obtener su percepción en base al nivel de satisfacción e influencia del concurso en mención. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

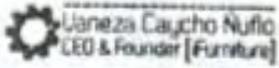
Agradecemos su apoyo.


Claudia Verónica Cruz Núñez
20120212


Lorena Fernanda Arvide del Solar
20160621

Yo Vaneza Caycho, representante de Interactive Furniture, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica **"El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación"**. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,


Vaneza Caycho - Representante de Interactive Furniture


Vaneza Caycho Nufio
CEO & Founder [Furniture]


iFurniture™

Figura D5: Consentimiento Informado de Úrsula Salazar, Representante de Ochat

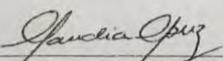
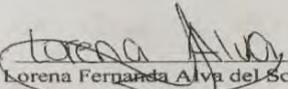
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1° a la 4° generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdiviezo.

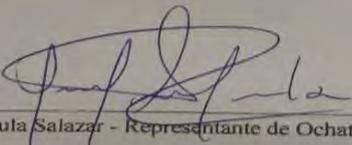
El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria (opiniones con respecto a la participación de la startup y del Concurso StartUp Perú) es obtener su percepción en base al nivel de satisfacción e influencia del concurso en mención. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Claudia Verónica Cruz Núñez 20120212	 Lorena Fernanda Alva del Solar 20100623
--	--

Yo Úrsula Salazar, representante de Ochat, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1° a la 4° generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,


Úrsula Salazar - Representante de Ochat

MCMXVIII

Figura D6: Consentimiento Informado de Tony Cueva, Representante de Drop

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdíviezo.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria (opiniones con respecto a la participación de la startup y del Concurso StartUp Perú) es obtener su percepción en base al nivel de satisfacción e influencia del concurso en mención. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Cinthia Verónica Cruz Núñez 20120212	 Lorena Fernanda Escobar Solar 20100623
---	--

Yo Tony Cueva Bravo, representante de Drop, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,

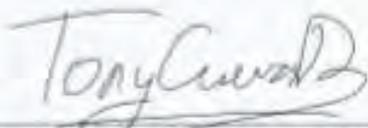

Tony Cueva Bravo - CEO & Founder - DROP

Figura D7: Consentimiento Informado de Kevin Melgarejo, Representante de Zonngo

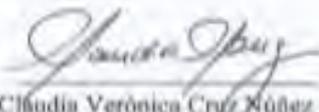
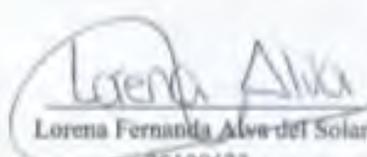
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdiviezo.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria (opiniones con respecto a la participación de la startup y del Concurso StartUp Perú) es obtener su percepción en base al nivel de satisfacción e influencia del concurso en mención. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Cláudia Verónica Cruz Núñez 20120212	 Lorena Fernanda Alva del Solar 20100623
--	---

Yo Kevin Melgarejo, representante de Zonngo Peru S.A.C. autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,



Kevin Melgarejo - Representante de Zonngo

Figura D8: Consentimiento Informado de Rodrigo Falla, Representante de Helpers

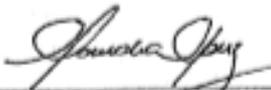
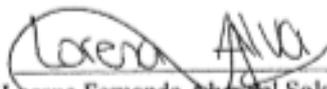
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1° a la 4° generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdiviezo.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria (opiniones con respecto a la participación de la startup y del Concurso StartUp Perú) es obtener su percepción en base al nivel de satisfacción e influencia del concurso en mención. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Claudia Verónica Cruz Núñez 20120212	 Lorena Fernanda Alva del Solar 20100623
---	--

Yo Rodrigo Falla, representante de Helpers, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1° a la 4° generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,



Rodrigo Falla - Representante de Helpers

Incubadoras:

Figura D9: Consentimiento Informado de Álvaro Echevarría, Representante de la Incubadora 1551

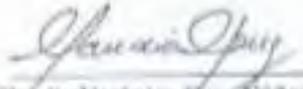
CONSENTIMIENTO INFORMADO

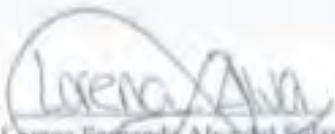
La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores, un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdiviezo.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria (opiniones con respecto a la participación de la startup y del Concurso StartUp Perú) es obtener su percepción en base al nivel de satisfacción e influencia del concurso en mención. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Claudia Verónica Cruz Núñez
20120212


Lorena Fernanda Alva del Solar
20160523

Yo Álvaro Echevarría, representante de la Incubadora 1551 de San Marcos, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores, un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,


Álvaro Echevarría -
Representante de la Incubadora 1551 de San Marcos

Figura D10: Consentimiento Informado de Ana Sobarzo, Representante de Bioincuba

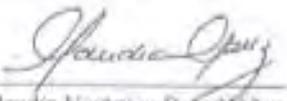
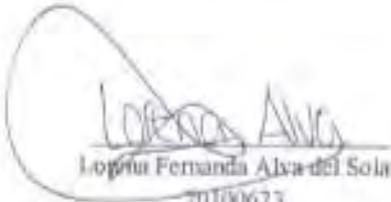
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdiviezo.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria (opiniones con respecto a la participación de la startup y del Concurso StartUp Perú) es obtener su percepción en base al nivel de satisfacción e influencia del concurso en mención. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo:

 Claudia Verónica Cruz Muñoz 20120212	 Lorena Fernanda Alva del Solar 20100623
---	---

Yo Ana Sobarzo, representante de la Incubadora Bioincuba, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Afortunadamente,


Ana Sobarzo, representante de la Incubadora Bioincuba

Figura D11: Consentimiento Informado de Pierina Salinas, Representante de UTEC Ventures

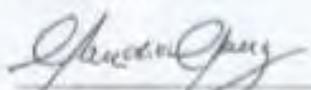
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdiviazo.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria (opiniones con respecto a la participación de la startup y del Concurso StartUp Perú) es obtener su percepción en base al nivel de satisfacción e influencia del concurso en mención. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general o ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Claudia Verónica Cruz Núñez 20120212	 Lorena Ferrada Alva del Sol 20160923
--	---

Yo Pierina Salinas Yañez, representante de la Incubadora UTEC Ventures, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Afortunadamente.



Pierina Salinas Yañez - Representante de la Incubadora UTEC Ventures

Figura D12: Consentimiento Informado de Jaime Sotomayor, Representante de Wayra

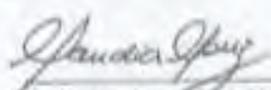
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdiviezo.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria (opiniones con respecto a la participación de la startup y del Concurso StartUp Perú) es obtener su percepción en base al nivel de satisfacción e influencia del concurso en mención. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

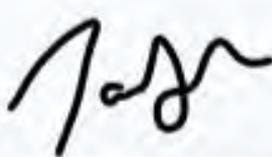
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Claudia Verónica Cruz Núñez
20120212


Lorena Fernanda Alvar del Solar
20100623

Yo Jaime Sotomayor, representante de Wayra, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,



Jaime Sotomayor - Representante de Wayra

Figura D13: Consentimiento Informado de Gwendolyn Sánchez, Representante de CIDE PUCP

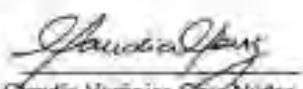
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdiviezo.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria (opiniones con respecto a la participación de la startup y del Concurso StartUp Perú) es obtener su percepción en base al nivel de satisfacción e influencia del concurso en mención. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Claudia Verónica Cruz Núñez 20120212	 Lorena Fernanda Aylla del Solar 20190073
--	---

Yo Gwendolyn Sánchez, representante de la Incubadora CIDE PUCP, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,



Gwendolyn Sánchez -
Representante de la Incubadora CIDE PUCP

Especialistas:

Figura D14: Consentimiento Informado de Jean Pierre Seclen, Profesor e Investigador

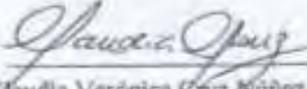
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdiviezo.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria es obtener información y apreciaciones de los especialistas con respecto al ecosistema de emprendimiento e innovación, así como también del Concurso StartUp Perú en específico, y por último buscamos recolectar recomendaciones finales en base a los objetivos de nuestra investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Claudia Verónica Cruz Núñez 20120212	 Lorena Fernanda Alva del Solar 20100623
--	--

Yo Jean Pierre Seclen, Profesor e Investigador, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,



Jean Pierre Seclen, Profesor e Investigador

Figura D15: Consentimiento Informado de Marilia Montesinos, Especialista en Innovación en StartUp Perú

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1° a la 4° generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdiviezo.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria es obtener información y apreciaciones de los especialistas con respecto al ecosistema de emprendimiento e innovación, así como también del Concurso StartUp Perú en específico, y por último buscamos recolectar recomendaciones finales en base a los objetivos de nuestra investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Claudia Verónica Cruz Núñez 20120212	 Lorena Fernanda Silva del Solar 20100623
--	---

Yo Marilia Montesinos, Especialista en Innovación en StartUp Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores; un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1° a la 4° generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,



Marilia Montesinos - Especialista en Innovación en StartUp Perú

Figura D16: Consentimiento Informado de Daniel McBride, Director de Estudios de la Facultad de Gestión y Alta Dirección

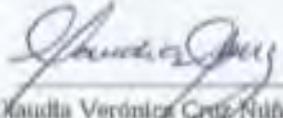
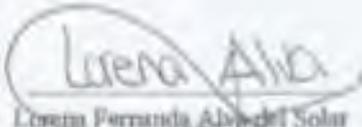
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores: un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdivieso.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria es obtener información y apreciaciones de los especialistas con respecto al ecosistema de emprendimiento e innovación, así como también del Concurso StartUp Perú en específico, y por último buscamos recolectar recomendaciones finales en base a los objetivos de nuestra investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Claudia Verónica Cruz Nuñez 20120212	 Lorena Ferranda Alvarado Solar 20100623
--	--

Yo Daniel McBride Gonzalez, Director de Estudios de la Facultad de Gestión y Alta Dirección autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores: un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Alientamente,


Daniel McBride Gonzalez –
Director de Estudios de la Facultad de Gestión y Alta Dirección

Figura D17: Consentimiento Informado de Renzo Reyes Rocha, Jefe de la Unidad de Iniciativa Empresarial UPC

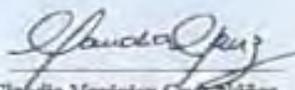
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores: un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Angel Wong Valdiviezo.

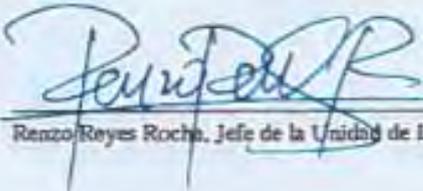
El objetivo de contar con la información solicitada a través de una entrevista realizada para la recolección de información primaria es obtener información y apreciaciones de los especialistas con respecto al ecosistema de emprendimiento e innovación, así como también del Concurso StartUp Perú en específico, y por último buscamos recolectar recomendaciones finales en base a los objetivos de nuestra investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Claudia Verónica Cruz Núñez 20120212	 Lorena Fernández del Solar 20100627
--	--

Yo Renzo Reyes Rocha, Jefe de la Unidad de Iniciativa Empresarial UPC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El Concurso StartUp Perú en la gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores: un análisis de caso de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ª a la 4ª generación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente.


Renzo Reyes Rocha, Jefe de la Unidad de Iniciativa Empresarial UPC

ANEXO E: Resúmenes de entrevistas a profundidad

Anexo E1: Resumen de entrevista a Antonio Mendoza, Representante de la startup “Nutrición Orgánica para Infantes, Escolares, Madres y Adultos Mayores” - Primera Generación de StartUP Perú

El entrevistado comenta que conoció el Concurso StartUp Perú cuando encontró el link de la convocatoria mientras navegaba por internet; lo que más le llamó la atención del mismo para animarse a postular fue que al momento de leer las bases de la convocatoria encontró que su proyecto cumplía con los requisitos y que tenían alta probabilidad de éxito. Por otro lado, comenta que cuando postularon solo contaban con una idea de negocio, a diferencia de las convocatorias actuales que solicitan un Mínimo Producto Viable.

Una vez seleccionados beneficiarios, se le asignó la Incubadora 1551 de la Universidad San Marcos, de la cual la atención no fue la esperada, ya que al ser una incubadora nueva no se daban abasto por todas las actividades pendientes. A su vez, nos indica que el desarrollo de su negocio no tuvo la suficiente intervención de la incubadora debido a que el acompañamiento fue muy limitado, y recomienda a los encargados del concurso asignar profesionales con mayor disponibilidad y conocimiento del tema.

Por otro lado, el entrevistado opina que el financiamiento recibido no fue suficiente y que existían retrasos en los desembolsos. Parte de las bases del concurso indican que cada desembolso va junto con el cumplimiento de hitos, es por ello que trataron de cumplir con los primeros hitos de acuerdo al cronograma, sin embargo hubo un cambio dentro del mismo por los retrasos en los desembolsos debido a una programación incorrecta por parte del Concurso StartUp Perú. Por otro lado, la startup cumplió con los hitos antes de los desembolsos a pesar de que la incubadora acompañante no les explicó cómo deberían registrarse los gastos y cómo debían documentarlos para sustentarlo ante la entidad responsable en el concurso.

Actualmente, la startup entrevistada está participando en ferias internacionales con PromPeru, tienen productos y han desarrollado nuevas líneas. El factor predominante para que lograran un buen avance como emprendimiento fue su iniciativa y empuje ya que desde el inicio se propusieron que serían productos orgánicos para exportación.

Considera que el concurso no les brindó herramientas externas suficientes para desarrollar mejor su negocio, es por esto que ellos mismos desarrollaron por iniciativa propia sus herramientas como por ejemplo: su flujo de caja, el modelo canvas, un plan de marketing, entrenamientos para producción y exportación, entre otros.

El entrevistado comenta que el ser beneficiario del Concurso StartUp Perú contribuyó positivamente al crecimiento de su negocio ya que validó sus propuestas, sobretodo en el tema de escalabilidad y potencial exportador. No obstante, consideran que les hubiera ido mejor con otra incubadora dado que alguna de las pertenecientes al concurso hubiera tenido mayor interés y compromiso en su emprendimiento, como por ejemplo alguna que les brinde contactos para ingresar a supermercados. A su vez les hubiera gustado que el concurso les brindara contactos con empresas retails y de marketing.

Por último, precisa que el concurso validó su modelo de negocio, el potencial exportador y la escalabilidad del mismo. Sin embargo, a pesar que el primer desembolso fue entregado con demora, y posteriormente se renunció al resto de desembolsos, el entrevistado junto con su equipo continuaron con el proyecto cumpliendo actividades comprometidas con su capital propio."



Anexo E2: Resumen de entrevista a Alfonso Bedoya representante de la startup “Go Ambu” - Primera Generación de StartUP Perú

El entrevistado inicia aclarando que postularon a la Primera Generación de StartUP Perú con su iniciativa Go Ambu, posteriormente en la segunda generación se postularon con su iniciativa Doktuz. En el momento de la postulación estaban siendo incubados por la incubadora CIDE PUCP, fueron ellos que les comentaron del Concurso StartUP Perú y los beneficios que este le ofrecía a su emprendimiento. Lo que les llamó la atención para postular fue que al tener un emprendimiento innovador buscaban la validación del mismo (verificar que su negocio sea sostenible en el tiempo), a su vez el financiamiento era un apoyo para realizar la validación. Cabe mencionar que la incubadora que el Cide PUCP los ayudaron a validar su modelo de negocio pero querían otras opiniones de diversas entidades.

Cuando decidieron postular su emprendimiento todavía estaba en una etapa de mínimo producto viable (era un prototipo), no comercializaban y aún no eran una empresa, ya que su idea nació producto de su tesis de la universidad (ingeniería informática). Al postular al concurso les pareció un poco tedioso el proceso, al ser un ecosistema nuevo el de las *startups* e incubadoras, y existían términos nuevos no habían escuchado antes. Una vez que fueron seleccionados beneficiarios del concurso, les asignaron como incubadora a BioIncuba, y precisan que el apoyo del Cide PUCP antes del concurso fue muy bueno.

En la entrevista nos comentó que en la primera generación no se podía escoger la incubadora que los acompañaría durante el tiempo como beneficiarios por lo que unirse con Bioincuba era decisión del concurso. Tuvieron la reunión con Bio Incuba en donde acordaron 4 hitos (cada hito significaba un desembolso) los cuales se cumplieron todos. Para el entrevistado, la participación de BioIncuba fue darles un seguimiento en la rendición de cuentas (sintieron que su principal apoyo era monitorear los temas financieros), además de eso no sintieron otro apoyo. Cuando firmaron el contrato, el ecosistema de incubadoras era muy poco maduro, sintieron que fue más una relación personal con las incubadoras. El apoyo que les brindó BioIncuba y el Cide PUCP fue bastante por encima de lo que Startup Perú solicita, fue un tema más del emprendedor (de lo que busca y pide a su incubadora). Con respecto a la relación con su incubadora, sienten que su apoyo fue satisfactorio, fue bastante buena ya que estaba liderada por una persona con experiencia en Chile que tenía contactos y los acercaba con mentores, lo cual no estaban obligados pero lo hacían como un tema extracurricular.

Por otro lado, el entrevistado opina que el financiamiento recibido fue justo, ya que considera que si se le brinda un mayor capital a un emprendedor en etapa temprana no sabría manejarlo e invertirlo. Asimismo, afirma que el concurso les brindó el dinero necesario para

emprender su negocio, pero este dinero se acaba, y hay que saber aprovecharlo. El concurso los ha ayudado en la relación, exposición y validación del negocio, y les dio el reconocimiento para posteriormente seguir en el mercado. Lo más beneficioso desde su punto de vista del Concurso Startup Perú son las conexiones y la exhibición que les ofrece con aliados en el medio.

Por otro lado, explica que las herramientas externas recibidas por el concurso fueron muy limitadas, al ser la primera generación no tenían mucha experiencia, los desembolsos, networking, entre otros, y que los propios organizadores recién estaban descubriendo cómo trabajar, y que comparado al día de hoy el funcionamiento es distinto.

Un punto de vista que añade el entrevistado es que como emprendedor debe brindar el 100% de su tiempo al proyecto, pero para ello necesita un sueldo para poder estar estable económicamente ya que si está ofreciendo el 100% de su tiempo el emprendimiento no podría trabajar en otra empresa (que si lo remunera por su trabajo). Es por ello, que el concurso debería brindar un sueldo mínimo para que el emprendedor trabaje a tiempo completo en desarrollar mejor su negocio. Por otro lado, considera que los emprendedores como tal no manejan todos los temas que involucra el funcionamiento de una empresa (como marketing, finanzas, entre otros), por eso es recomendable que el Concurso StartUp Perú pueda brindar un *mentoring* más especializado.

Por último, opina que en la actualidad ha podido observar que a raíz del cambio de gobierno ha complicado los temas relacionados a la innovación, a causa de esto los asuntos manejados por el Estado involucran demasiados procesos que a la larga no se cumplen como se espera; un ejemplo son los tiempos para brindar los resultados o los desembolsos, y eso no es beneficioso para las *startups* porque estas se planifican y al final no coinciden con el programa establecido por el concurso.

Anexo E3: Resumen de entrevista a Juan Pablo Pérez representante de la *startup* “Café Compadre” - Segunda Generación

La entrevista realizada a Juan Pablo Pérez inició comentando como se enteró del Concurso StartUp Perú y fue gracias a la incubadora UTEC Ventures que estaba trabajando con ellos antes de su postulación al concurso, esta les comento sobre los beneficios que obtendrían si resultaban ser seleccionados beneficiarios. A su vez, contó que fueron una de las primeras *startups* que UTEC Ventures incubaba, es por ello que considera que esta estaba probando con ellos al ser su primera vez dentro de dicho ecosistema, pero sí que les fue bien a pesar de eso. Al postular al concurso lo que le llamó la atención a él y a su equipo del concurso fue el capital que recibirían si eran seleccionados beneficiarios.

Uno de los beneficios de presentarse al concurso siendo incubados por una incubadora es que pudieron pasar de frente al pitch final, cabe precisar que al momento de postular recién eran una idea de negocio. A su vez, comenta que anteriormente habían postulado a otros concursos parecidos por lo que el proceso de inscripción nos les pareció tedioso a diferencia de otras *startups*. UTEC Ventures los ayudó a mejorar y aterrizar mejor su idea de negocio, así mismo hace hincapié en que les brindó un *mentoring* constantemente. Asimismo, comenta que no conoció a las demás incubadoras, por lo que no sabría decir cómo le hubiera ido con otra durante el concurso.

El emprendimiento recibió S/. 50,000 exactos como capital semilla dentro del concurso, de igual modo acordó 3 hitos con su incubadora. Considera que el financiamiento fue suficiente y recomienda que es mejor acordar 3 hitos. De igual manera, lo recibido por su incubadora fueron charlas, apoyo en el modelo de negocio, contactos de posibles inversionistas, comunicación con respecto a otros concursos para postular, red de mentores, eventos con contactos, entre otros. Asimismo, comenta que recibió un apoyo constante respecto a la rendición de cuentas ante la entidad responsable.

Con respecto al concurso, opinan que las actividades que brindaba siempre fueron las mismas (algunas charlas y talleres), no variaban ni mejoraban a través del tiempo en el que ellos fueron beneficiarios. Las pocas charlas y talleres que les brindaba el concurso en su generación, eran parecidas a los que su incubadora les brindaba, es por ello que en su mayoría no asistían ya que sentían que hubiera sido repetitivo. A su vez, comenta que todas las herramientas que recibieron como networking, espacio de trabajo, entre otros, el concurso lo delegan a la incubadora.

De igual modo, sostiene que lo recibido por incubadora y el concurso estuvieron bien, ya que si recibían más contactos o clientes hubiera sido demasiado y no se podrían haber dado abasto.

El entrevistado considera que definitivamente el Concurso StartUp Perú sí contribuyó positivamente en los inicios de su negocio. Asimismo, que el capital recibido fue un buen fondo para empezar el funcionamiento de su negocio, y que gracias a ello su negocio fue posible de lograr, pero que hubiera logrado conseguir el dinero en otro lugar o concurso. Por último, comenta que mejoraría el formato del concurso ya que todo es muy repetitivo.



Anexo E4: Resumen de entrevista a Vaneza Caycho representante de la *startup* “Interactive Furniture” - Segunda Generación

La entrevistada tomó conocimiento del Concurso StartUp Perú a través de la Incubadora UTEC Ventures. Lo que le llamó la atención del concurso fue poder recibir financiamiento para su proyecto, que en ese momento era una Tesis de Investigación. Los principales factores que consideró en el momento de postular al concurso fueron el poder conformar un equipo y formular el proyecto para la presentación ante el jurado, así mismo establecer con claridad cuál era el problema y la solución en referencia a su emprendimiento. Cuando postuló al concurso junto a su equipo todavía su emprendimiento era una idea de investigación, aún ni siquiera era una idea de negocio.

Comenta que antes de postular al concurso ya se encontraban con el apoyo de la Incubadora UTEC Ventures, donde estaban siendo incubados desde que ganaron el concurso de financiamiento de proyectos con base tecnológica. Así mismo, la entrevistada menciona que los meses previos al pitch final, UTEC Ventures les brindó asesoría, herramientas de lectura, apoyo en la presentación del pitch final, revisiones y capacitación para lograr una presentación correcta ante el jurado y de esta forma poder ganar el Concurso StartUp Perú. A su vez, menciona que no le pareció tedioso el proceso de inscripción al concurso ya que se realizaba bajo un sistema en línea amigable.

Por otro lado, detalla que en la Segunda Generación del Concurso StartUp Perú la institución que designaba la incubadora con quien trabajaría el emprendimiento era Innóvate Perú, en su caso se le asignó la Incubadora 1551 de la Universidad San Marcos. Comenta que le hubiera gustado poder elegir su incubadora y tener una reunión previa con todas las pertenecientes al concurso para conocer sus potenciales y fortalezas de cada una. La entrevistada explica que en su caso la incubadora 1551 recién había recibido el fondo por parte de Innóvate para pertenecer al grupo de incubadoras del Concurso StartUp Perú, es decir aún se encontraba en un proceso de formación y no contaba con local ni mentores. Junto a su equipo estableció 4 hitos que fueron muy ambiciosos y que hubiera sido mejor colocar expectativas menores. Posteriormente los 4 hitos fueron fusionados en 2 grandes debido a inconvenientes con Innóvate Perú y los tipos de desembolsos que necesitaban hacer en esa etapa.

De igual manera, comenta que un capital siempre es necesario, específicamente por etapas, sin embargo reconoce claramente que el financiamiento del concurso era un punto de partida. Menciona que el primer apoyo recibido, aparte del financiamiento, fue de Innóvate Perú, ya que podían consultar a los encargados cualquier duda o consulta que tuviesen. Con respecto al apoyo de la Incubadora 1551, como se mencionó líneas arriba, se encontraba en proceso de

formación por consiguiente el apoyo recibido fue básico y recomienda que ello debe cambiar para beneficio de otros emprendimientos, sin embargo no tiene la certeza de que le hubiera ido mejor con otra incubadora ya que la industria en la que se desenvuelve su emprendimiento es de manufactura digital por lo que no muchas manejan dicha área de mercado.

La entrevistada menciona que su *startup* avanzó un 60% durante su participación dentro del Concurso StartUp Perú y que la incubadora 1551 decidió contratar a su *startup* de tal forma que generó una venta grande, lo cual los impulsó a crear una cartera de clientes y marketing digital para las siguientes ventas. De igual modo, opina que el Concurso StartUp Perú contribuyó positivamente a su emprendimiento e incluso que aún reciben bastante apoyo hasta el día de hoy. Así mismo, comenta que se encuentra muy satisfecha porque su emprendimiento ha tenido mucha visibilidad en medios, viajes de capacitación y participación en ferias y conferencias gracias al mismo.

Resalta que el Concurso StartUp Perú les brindó varias capacitaciones, las cuales asistieron al 100%, sin embargo opina que se necesitan más herramientas para mejorar un negocio, como por ejemplo que brindará Networking con la Alianza del Pacífico, una rueda de negocios para levantamiento de fondos con inversionistas ángeles, entre otros. Por otro lado, le gustaría que las incubadoras brindarán asesoría legal, financiera, contable y tributaria, así mismo que deberían ofrecer mentorías, patentes, invenciones, propiedad intelectual, charlas y asesorías personalizadas en esos temas. Considera que su *startup* sí hubiera sido posible aún sin el Concurso StartUp Perú, ya que seguramente hubieran desarrollado su emprendimiento con sus propios medios o buscando otros financiamientos. Por último opina que un punto a mejorar del concurso es que los beneficiarios se encuentran direccionados a “modelos *startups*”, ya que muchas veces son emprendimientos que no escalan ni se replican internacionalmente.

Anexo E5: Resumen de entrevista a Úrsula Salazar representante de la *startup* “Ochat” - Tercera Generación

El emprendimiento Ochat empezó como una Tesis que la entrevistada, junto con su equipo, realizó en la Universidad UPC en el año 2012. Fueron pasando los años y poco a poco fueron mejorando el proyecto. En el año 2015 Fernando Ponce (coordinador de StartUPC) se contactó con el equipo de Ochat y les comentó sobre el Concurso StartUp Perú y les propuso participar en la convocatoria de la 3ª generación. La entrevista comenta que los factores que más les llamaron la atención para postular al concurso fue el poder validar el proyecto (prueba con usuarios potenciales), introducción al mercado, buena oportunidad de financiamiento y tener pruebas para mejorar el producto (ya que estaban con un prototipo bastante rústico).

El emprendimiento contó con el apoyo de StartUPC para el proceso de inscripción, pero esta no estaba considerada dentro de las pertenecientes al concurso a la fecha de su postulación, por lo que el emprendimiento ingreso sin una incubadora acompañante al concurso. Nos comenta que la incubadora StartUPC les brindó bastante apoyo personalizado en temas de mercado antes del pitch final y del manejo del dispositivo. Una vez seleccionados beneficiarios del concurso, trabajaron con la incubadora BioIncuba, quien les ayudó a mejorar su producto (con baterías, comunicación inalámbrica, entre otros), desarrollar una app y un gadget tecnológico que iba más con el know how de su negocio. En la elección de Bioincuba como su incubadora señala varios factores diferenciales con respecto a las demás incubadoras que son los siguientes: bastantes trabajos de investigación, partnership con universidades extranjeras de prestigio y que consiguen financiamiento para proyectos de investigación.

En la primera reunión con Bioincuba establecieron 4 hitos de los cuales llegaron a completar 3 (ya que era demasiado tedioso y una inversión de tiempo). Con respecto a su modelo de negocio lo armaron inicialmente con StartUPC y posteriormente lo mejoraron con BioIncuba (con mentores y charlas). Para el emprendimiento, el primer apoyo visible de la incubadora fue ordenar su plan de trabajo y las prioridades del mismo, es por ello que el plan de trabajo de Ochat se basó en mejorar el prototipo (lo más importante), propiedad intelectual y registro de la marca. Considera que un contra de BioIncuba es que recién están empezando como incubadora y que tienen demasiada rotación de personal y por ello tienen problemas de comunicación con las *startups*, pero considera que no les hubiera ido mejor con otra incubadora.

Con respecto al concurso, consideran que el tema burocrático de rendición de cuentas a la entidad responsable es demasiado tedioso para una persona que está enfocada en mejorar su producto y que el financiamiento recibido fue suficiente para lo planeado en ese año, además ellos como equipo también aportaron. No comenta que tuvieron un saldo a favor ya que consideraron

precios más altos en el mercado y por ello lograron realizar más cosas que las que habían planeado inicialmente. Actualmente Ochat sobrevive con recursos propios pero también reciben propuestas de inversionistas.

De igual manera, comenta que el primer apoyo que recibieron por parte del concurso fue de promoción (seguidores de PRODUCE y StartUp Perú), publicidad en sus noticias (difusión) y contacto con diarios (entrevistas, aparición en redes sociales, etc.). A su vez, considera que el concurso les brindó herramientas externas como actividades, espacios de coworking (medio año aproximadamente después de ser mencionados como beneficiarios, ya que cada *startup* puede hacer uso de este espacio por 6 meses y al emprendimiento les tocó en la segunda mitad del año), charlas, invitación a eventos por parte de su incubadora, conexión con inversionistas y emprendedores del rubro, asimismo consideran que al haber pertenecido a StartUp Perú han obtenido una relación a largo plazo.

La entrevistada recomienda al concurso enfocarse más en el tema comercial y que consideren que debe haber un sueldo para las personas que están involucradas al 100% en su emprendimiento (ya que abandonan sus trabajos para dedicarse al negocio pero no es remunerado económicamente de la misma forma y es imposible vivir únicamente de eso). Resalta que gracias al concurso han podido mejorar lo siguiente en su emprendimiento: la parte técnica, imagen y diseño (en un 9/10), un avance en la app (software) y con respecto al tema comercial (en un 5/10, ya que se enfocaron menos en ese tema). A su vez, considera que su *startup* no hubiera sido posible sin el concurso, ya que pudieron mejorar gracias al capital semilla no reembolsable brindado y por una mayor promoción también. Por último, añadiría al concurso conexión con empresas con know how especializado (que sepan de canales de distribución, certificaciones, temas de mercado, etc.) con el fin de conocer sobre los temas del emprendimiento y conexión de las *startup* que recién empiezan su negocio con empresas que ya estén consolidadas y con fuerza empresarial.

Anexo E6: Resumen de entrevista a Tony Cueva representante de la *startup* “Drop” - Tercera Generación

El entrevistado, nos comenta que conoció sobre el Concurso StartUp Perú a través de un evento de innovación, un contacto de la Incubadora BioIncuba le solicitó un pitch y fue así como ingresó en dicho ecosistema emprendedor. Los factores que le llamaron la atención del concurso fueron el financiamiento, los aliados de la incubadora, entre otros. Durante el proceso de inscripción al concurso fue la Incubadora BioIncuba quién los acompañó, recibiendo ayuda previa al pitch final, un entrenamiento constante en la metodología de “qué decir y cómo decirlo”, timing y las mejores respuestas a las preguntas del jurado; resalta que recibieron un total apoyo por parte de ellos.

La *startup* entrevistada estableció 4 hitos con su incubadora, pero le hubiera gustado más haber establecido 3 hitos, ya que hay demasiada demora en el recibimiento de cada uno de los desembolsos, además era demasiado tedioso. Considera que no fue suficiente el financiamiento recibido, ya que su *startup* se basa en temas de salud y necesitaba en su momento un hardware para su emprendimiento. Sin embargo, sí considera que ayuda en el inicio del negocio. Nos comenta que actualmente él junto a su equipo se encuentran buscando inversores (parte del equipo se encuentra en Brasil y los demás en China).

El primer apoyo que recibieron por parte de su incubadora fue una asesoría personalizada (no específicamente sobre el tema, sino con el grupo directamente), asesorías con inversores, la posibilidad de realizar consultas constantes, conexiones, capacitaciones, entre otros. Por otro lado, el primer apoyo que recibieron del concurso fue el financiamiento. Así mismo nos comenta sobre los beneficios posteriores a ganar el concurso, “beneficios indirectos”, como el prestigio internacional al haber pertenecido al concurso, y la posibilidad de ganar StartUp Chile.

Menciona que no le es posible medir el porcentaje que avanzó su *startup* gracias al Concurso StartUp Perú ya que ganó StartUp Chile aún perteneciendo al concurso analizado, es por ello que su avance fue influenciado por ambos al mismo tiempo, y considera que el concurso es más netamente ayuda monetaria. A su vez recomienda reestructurar el Concurso StartUp Perú en base a StartUp Chile con el fin de mejorarlo año tras año a beneficio del ecosistema emprendedor. Por otro lado comenta que un punto en contra de su incubadora fue la falta de conexiones con mercado wellness. Así mismo opina que el mercado es muy limitado con respecto a los temas del rubro médico. A pesar de lo mencionado, la *startup* entrevistada nos comenta que sí se encuentra totalmente satisfecho con su incubadora. Por último, comenta que considera que su negocio no hubiera existido sin el concurso, ya que el haber ganado le abrió oportunidades (StartUp Chile/ China y Brasil).

Anexo E7: Resumen de entrevista a Kevin Melgarejo representante de la *startup* “Zoongo” - Cuarta Generación

La entrevista inició comentando que se enteró del concurso por amigos e instituciones que compartieron la noticia, pero menciona que considera que al concurso le falta mayor difusión. Algunos de los factores que le llamaron la atención para postular al concurso fueron que como estaban recién empezando su empresa pensaron que sería un buen aporte por parte de StartUp Perú el capital semilla no reembolsable, el networking, el trabajo con las incubadoras y la red de contactos que el estado te brinda. Para postular al concurso recibieron un poco de mentoría de parte de la incubadora de la Universidad de Ingeniería (de una manera correcta y ordenada).

Con respecto al concurso, les pareció un poco complicado la firma de los documentos de los integrantes para postular ya que en otros concursos no solicitan tanta documentación. Una vez que fueron seleccionados beneficiarios, tenían programado un viaje todo el equipo por trabajo, por lo que no pudieron ir a la presentación de las incubadoras. Como no pudieron coordinar previamente, comenzaron a trabajar con la incubadora UTEC que les habían escrito por correo para conversar y como estaban con el tiempo en contra y tenían un buen concepto de la misma, decidieron firmar con ellos.

Con la incubadora UTEC establecieron 3 hitos antes de la firma del contrato. Se debe marcar en el mismo cada hito a cumplir en un tiempo programado, pero el equipo considera que el tiempo o la prolongación de cada hito se puedan cambiar según las circunstancias, pero el tiempo establecido con el estado debía ser cumplido. Por otro lado, comenta que no están satisfechos del trabajo de UTEC, ya que les contestaban los correos después de 3 semanas, pero cuando ellos les pedían algún tema urgente si esperaban una respuesta inmediata. A su vez, consideran que el apoyo de la incubadora fue para la firma del contrato, invitarlos a eventos que ellos organizaban, el monitoreo y acompañamiento a su emprendimiento.

Con respecto al financiamiento fue un apoyo para su emprendimiento, más no sienten que haya sido suficiente (les pareció poco para lo que habían planeado hacer). Parte del dinero fue destinado para pagar a desarrolladores en el Perú. Y posteriormente contactaron a un desarrollador de la India. El apoyo del concurso fue más que todo el meet up que hacen con las incubadoras y las *startups*, los conversatorios, o como cuando invitan a un co founder o *startup* reconocida que venga al Perú para que expongan y los invitaban por ser de la comunidad StartUp Perú.

Consideran que su *startup* avanzó 80% al finalizar los 12 meses del concurso, y por otro lado, que consideran que para que un negocio prospere, no es solo la idea de negocio, es más el equipo. La idea puede ser buena pero el equipo de trabajo es lo más importante para que puedan

ponerla en acción con las personas adecuadas. Añadiría al concurso un poco de mentores extranjeros, que podrían contactarse por medio de skype o vía telefónica.

El entrevistado menciona que siente que solo han sentido el apoyo por parte del concurso, más no de la incubadora; que les hubiera ido mejor con otra incubadora, ya que debe haber un match entre el know how de la *startup* y lo que la incubadora ofrece, debe haber sinergia. Recomendarían al concurso un networking más personalizado y un mejor manejo del tema de relaciones públicas. A su vez consideran que deben ser más constantes con los eventos y talleres que dan a la comunidad. Nos comentaron que por las elecciones presidenciales, el concurso dejó por 3 meses de hacer eventos y conversatorios para promover temas del estado (debido a que la iniciativa es pública). Otra sugerencia que brindan, es que deben fomentar la cultura de emprendimiento en las mujeres, ya que todavía hay una brecha de emprendimiento tecnológico con ellas.

Considera que el concurso ha contribuido bastante a las redes de contacto que tienen, también el apoyo que han recibido (a parte del financiamiento) como por ejemplo el know how. Mejorarían del concurso la política de los hitos ya que en el transcurso de los 12 meses se van dando cuenta si funciona o no el modelo de negocios y es difícil cambiar los hitos una vez que ya empezaron como beneficiarios, así mismo también cambiaría la parte del contrato y los temas legales.

Anexo E8: Resumen de entrevista a Rodrigo Falla, Representante de la *startup* Helpers

El entrevistado comenta que se enteraron del concurso gracias a un amigo de su socio, el cual trabaja en la Incubadora de UTEC Ventures; fue su socio quien le contó a dicho amigo que ellos contaban con un emprendimiento. Fue así que gracias a UTEC conocieron el Concurso StartUp Perú. El factor principal que les llamó la atención fue el dinero (S/.50, 000). Nos comenta que debieron poner un porcentaje del dinero igualmente (aproximadamente S/.15, 000) ya que era un cofinanciamiento. Así mismo, nos menciona que recibieron un correo por parte de UTEC donde se concretó una reunión para presentarles el pitch de su emprendimiento, a partir de ello fue que UTEC les dice para incubarlas para el Concurso StartUp Perú. Por otro lado, No considera que sea tediosa la inscripción, ya que aplicar al concurso fue de manera online; sin embargo, esperaron 2 meses para saber si habían sido seleccionados.

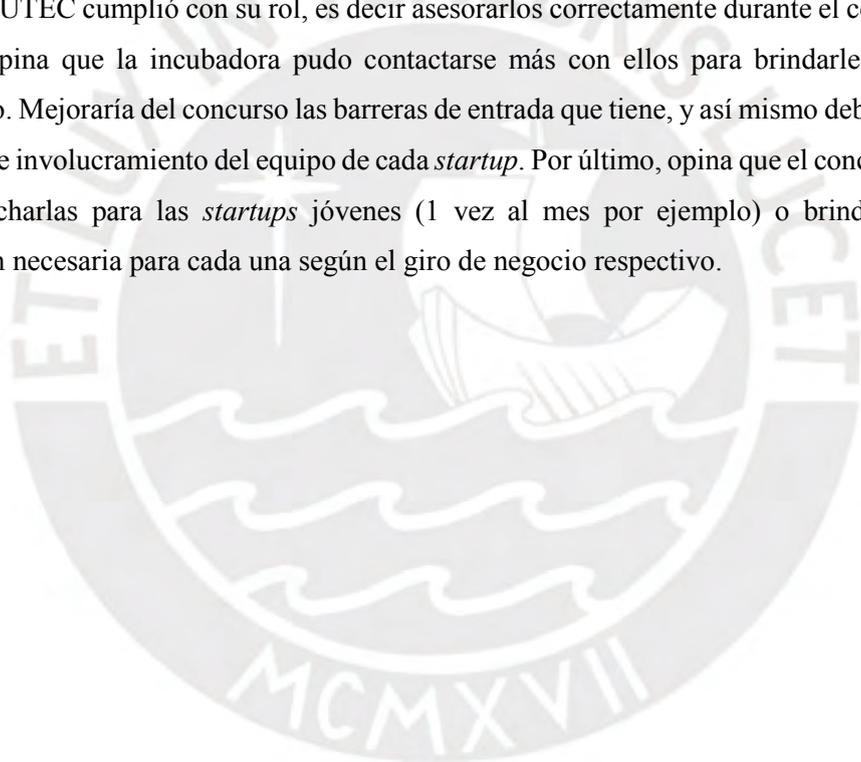
Comenta que la primera reunión que tuvieron con la incubadora fue para felicitarlos y así mismo la incubadora les brindó toda la información con respecto a lo que les iban a brindar durante su participación dentro del concurso. Menciona que UTEC les brindó asesoría con respecto a qué poner en la documentación de los hitos establecidos para que sus metas sean medibles y factible en el tiempo y también les ayudaron a realizar el informe financiero a StartUp Perú y la respectiva rendición de cuentas. Por otro lado, el primer apoyo que recibieron por parte de su incubadora fueron asesorías y charlas, y afirma que depende de cada *startup* acercarse y hacer las preguntas respectivas a su incubadora con el objetivo de lograr un mejor desarrollo.

Considera que si bien el financiamiento no es una gran cantidad de dinero, sí te brinda una noción de negocio y de cómo emprender correctamente a partir de dicho capital semilla. Así mismo, nos comenta que el financiamiento recibido los ayudó a desarrollar su proyecto a tiempo completo, obtener un sueldo mínimo y contratar a más personal a beneficio de ellos. El emprendedor entrevistado opina que el éxito dentro del ecosistema emprendedor, depende de uno mismo y su equipo y no del dinero plenamente. Menciona que el Concurso StartUp Perú les brindó Espacios de Co-working, es decir espacios donde todo el equipo pueda trabajar su emprendimiento. En dicho espacio brindado por el Estado también se encontraban otras *startups* beneficiarias, entre ellas se apoyaban mutuamente y se intercambiaban contactos, este espacio se brinda durante 6 meses para por *startup*.

El entrevistado afirma que sin el Concurso StartUp Perú, Helpers (su *startup*) no existiría como se encuentra ni el nivel en el que está actualmente, su emprendimiento ahora es internacional, lo cual es un gran logro para ellos. A su vez, opina que el concurso les brinda el 50% de lo que una *startup* necesita para iniciar, el otro 50% es el trabajo propio del equipo y el tiempo que se le va a dedicar. Con respecto al financiamiento, comenta que lo recibido por el

Concurso StartUp Perú les ayudó a mejorar su plataforma en un 100%, ya que la volvieron a hacer desde cero, lo cual es un gasto realmente fuerte debido al software y a la tecnología necesaria. Así mismo, les brindó una base financiera para gastos futuros. Por otro lado, nos comenta que no recibió workshops, talleres ni asesores por parte del concurso, ya que eso lo brinda la incubadora. Con respecto a herramientas externas brindadas por el concurso considera que recibió un 10% ya que brindaron algunas charlas y los contactaron con algunas personas. Por último destacó que solo una vez el Concurso StartUp Perú lo mencionó en su página web, donde resaltaron considerablemente su emprendimiento.

Finalizando la entrevista, opina que el Concurso StartUp Perú podría llegar a ser como el Concurso StartUp Chile, ya que se encuentran bien encaminados y tienen los fondos necesarios, sin embargo falta una atención personalizada hacia las *startups*. A su vez, afirma que la incubadora UTEC cumplió con su rol, es decir asesorarlos correctamente durante el concurso, sin embargo, opina que la incubadora pudo contactarse más con ellos para brindarles un mayor seguimiento. Mejoraría del concurso las barreras de entrada que tiene, y así mismo deberían exigir más acción e involucramiento del equipo de cada *startup*. Por último, opina que el concurso podría tener más charlas para las *startups* jóvenes (1 vez al mes por ejemplo) o brindar links de información necesaria para cada una según el giro de negocio respectivo.



Anexo E9: Resumen de entrevista a Álvaro Echevarría, Representante de la Incubadora 1551 de San Marcos

Nos comenta que hasta el año 2012 la incubadora 1551 era únicamente una oficina de proyectos, lo cual cambió a partir del año 2013 en donde se vuelven una incubadora, teniendo de esta manera 5 años en el mercado aproximadamente. La incubadora en mención surgió inicialmente de manera temporal por un programa de emprendimiento. A partir de ello pudieron confirmar que era necesario hacerlo como un área específica, la cual inicialmente estuvo trabajando con el área de proyectos de la Facultad de Ingeniería Industrial de San Marcos. En base a que obtuvieron mayor experiencia, postularon a INNOVATE Perú en el 2014. Nos menciona que son parte del Concurso StartUp Perú desde la primera generación, la cual fue bastante complicada debido a que hubo problemas con los desembolsos, trámites, formatos, entre otros.

Álvaro Echevarría comenta que comenzaron como generalistas en el tema del sector al que se dirigen, al inicio incubaban emprendimientos por necesidad y posteriormente fueron dándole forma, tomando preferencia por emprendimientos tecnológicos (energía, logísticas, biotecnología, nanotecnología, entre otros). La incubadora 1551 ha incubado en total 22 *startups* aproximadamente desde la 1° hasta la 4° generación del Concurso StartUp Perú. Comenta que la incubadora cuenta con una *startup* de éxito llamada “iFurniture”, la cual está enfocada en la fabricación digital de muebles. Los beneficios y servicios que ofrecen a las *startups* incubadas son los siguientes: co-working de 250m² para los incubados, relaciones con laboratorios de la universidad, proceso de vigilancia tecnológica, así mismo los conectan con mentores con experiencia empresarial o que hayan tenido una *startup*, por último los preparan para un siguiente fondo o concurso.

Lo que les diferencia de las demás incubadoras es la experiencia que tienen en investigaciones y tecnología, y especialmente si los emprendimientos por incubar se encuentran involucrados en temas de biotecnología y salud, así mismo los diferencia la red de contactos que actualmente tienen con diversas empresas (cuentan con un Convenio con la Confederación de Empresas Privadas) y con la Sociedad Nacional de Industrias. Opina que últimamente están buscando convenios con incubadoras extranjeras. Considera que el factor más importante para hacer “match” con las *startups* es si el equipo del emprendimiento cuenta con la disponibilidad de ejecutar el proyecto, es decir que el equipo no solo busque comercializar, sino también que la *startup* tenga base científica y tecnológica. Menciona que la incubadora sí puede hacer “match” con alguna *startup* que no sea tecnológica, especialmente si los miembros del equipo emprendedor ya son egresados y si son alumnos o ex-alumnos de la Universidad Nacional Mayor

de San Marcos. Los puntos más importantes que conversan en la primera reunión con las *startups* son los siguientes: en primer lugar en relación a que no solicitan equity (ya que no se consideran una incubadora que tenga una consolidada experiencia como para pedir equity, así mismo considera que ninguna incubadora en Perú tiene ese nivel aún), de igual modo se conversa sobre qué es lo que brindan durante su participación en el concurso, la forma en que ayudan a fortalecer los equipos y por último se expone la trayectoria que tiene la incubadora. Comenta que en primer lugar validan que haya una necesidad real dentro de lo que la *startup* está tratando de resolver (es decir, piden evidencia) y si el equipo emprendedor tiene las capacidades necesarias para lograr desarrollarse, a partir de ello la incubadora trata de fortalecer esos puntos y posteriormente, viendo la oportunidad, tratan de que se conecte la *startup* con un mentor.

En relación al financiamiento brindado por el concurso, considera que no es suficiente, especialmente para áreas como biotecnología o donde sea necesario software, ya que se deben realizarse pruebas, lo cual es considerablemente caro. Por otra parte, nos comenta que el rol que tienen como incubadora dentro del concurso inicialmente es un seguimiento administrativo y técnico, lo cual es bastante tedioso para las *startups*; actualmente la incubadora se ha reforzado para poder dar asesorías y conectar a las *startups* con algún servicio externo. De igual modo, afirma que la incubadora 1551 sí influye en el desarrollo de las *startups* a partir del acompañamiento durante el Concurso StartUp Perú, sin embargo sí considera que aún deben mejorar, ya que se puede reforzar aún más la red de mentores que tienen y del mismo modo los servicios tecnológicos que brindan a las *startups*.

Opina que serviría bastante (tomando como referencia el Concurso Startup Chile) que se tenga un ranking o grado de avance que tienen las *startups* beneficiarias. Menciona que los beneficios del Concurso StartUp Perú son los siguientes: el financiamiento y las conexiones que se obtienen. Por otro lado, opina que algunos puntos por mejorar y/o considerar son los siguientes: la falta de conexión del concurso con el sector empresarial la preferencia por *startups* que son mediáticas, lo cual juega en contra de equipos que sí tienen propuestas interesantes. Por último, opina que debe haber un acompañamiento más continuo y considera que debería existir un fondo propio para cada incubadora (nos comenta que el fondo lo administra directamente el Estado, lo cual hace que la *startup* se salte a la incubadora y solo reporte a INNOVATE).

Anexo E10: Resumen de entrevista a Pierina Salinas, Representante de la UTEC

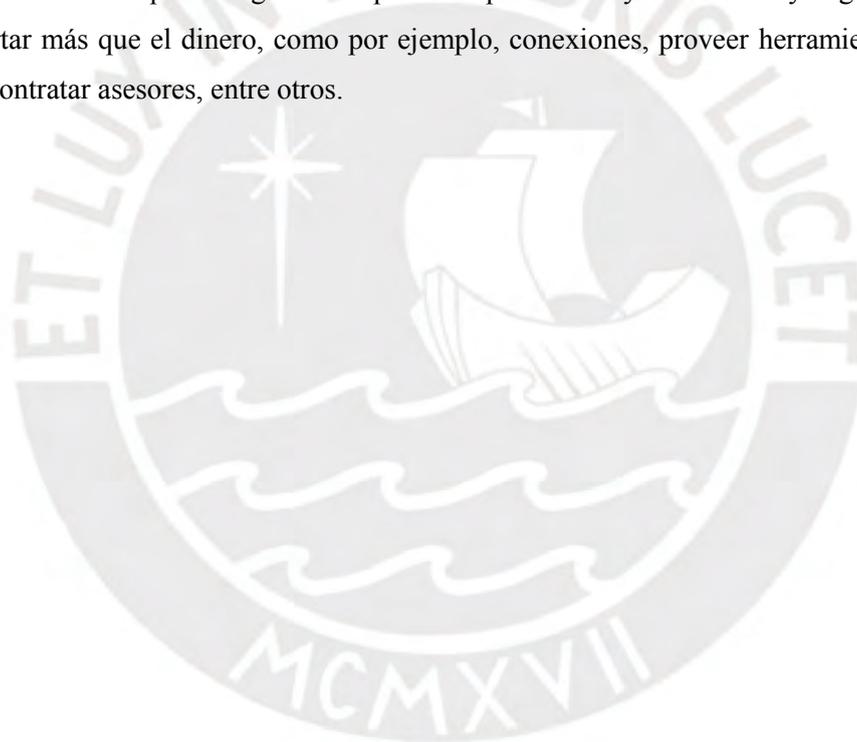
UTEC Ventures está presente en el Concurso StartUp Perú desde la primera generación (Noviembre 2014). La entrevistada comenta que la incubadora no tiene un segmento de mercado específico para incubar *startups* ya que el mercado peruano de *startups* es muy chico y por ende esta no se especializa y solo busca principalmente que los emprendimientos sean tecnológicos. Por otro lado, considera que la incubadora tiene dos roles: en primer lugar como beneficiaria del programa al recibir dinero para establecerse y en segundo lugar el rol de ayudar a las *startups* beneficiarias.

Opina que la incubadora es el punto medio entre el Estado y la *startup*, ya que el emprendimiento recibe la ejecución y acompañamiento del concurso desde la incubadora. La incubadora tiene una labor de supervisión y de ayuda a la realización de los informes (verificar que estén correctamente llenados), y apoyar a las *startups* en lo que necesitan, también organizan un bootcamp en donde realizan talleres y charlas (es una vez al año) y buscan que todas las *startups* que han estado bajo su supervisión acudan al evento. Comenta que también tratan de ayudar a la *startup* si es que necesitan alguna ayuda en específico, es decir solicitan a los emprendimientos que les envíen un mail especificando el apoyo que necesitan y buscan la forma de apoyarlos. La entrevistada nos comenta que la incubadora no puede brindar más ayuda que la que ya está establecido dentro del concurso, sin embargo las *startups* siempre buscan más y las incubadoras no pueden brindar más porque el financiamiento no es suficiente poder dar más apoyo (debe haber un manejo de expectativas). Por otra parte, comenta que las *startups* de éxito que han tenido bajo su supervisión las trasladan a la aceleradora donde les invierten dinero y les brindan capital semilla de tal forma que la incubadora se vuelva socia minoritaria de las *startups*. Hay algunas *startups* de éxito que han formado parte de la “aceleradora de UTEC” y han tenido mayores logros, como por ejemplo Joinnus, que es de la 1era generación. Lo que la diferencia de las demás incubadoras es que a sus *startups* incubadas las tienen bajo una supervisión cercana y las puedan guiar; a su vez, les parece interesante poder invertir en ellas.

La entrevistada comenta que UTEC tiene dos criterios de selección: primero, que al menos un integrante de la *startup* esté involucrado al 100% (han visto integrantes de *startups* que no se comprometen al 100% y que solo se meten al mercado de las *startups* porque les parece interesante) y lo segundo es que tengan un producto ya en el mercado (no están buscando *startups* que se encuentren en la etapa de ideas de negocio). Así mismo, afirma que si bien UTEC no se especializa en un solo giro de negocio, el que más les llama la atención es el de la Educación. Menciona que en la primera reunión con las *startups* lo que se ve es el planeamiento de lo que se va a realizar (3 hitos que se deben cumplir y que van de la mano con los desembolsos) y se

conversa sobre cómo se va a avanzar con el proyecto. El primer apoyo que le dan a las *startups* es la reunión de lo que recibiría de la incubadora, y enseñarles cómo funciona cada aspecto que deben cumplir con el estado.

Por otra parte, comenta que lo que ganan por incubar es el 10% del capital semilla y ese dinero ingresa directamente a la universidad ya que pertenece a un área de ellos. Como incubadora, nos comenta que no brindan nada más que el taller y el acompañamiento, pueden brindar networking si la *startup* se lo pide específicamente y si cuentan con el contacto. A su vez, la entrevistada considera que el concurso podría brindar más herramientas a las *startups* y no solo el fondo económico; el Estado podría brindar un mayor networking ya que tienen más contactos con las empresas y organizaciones. La entrevistada opina que lo positivo del concurso es que es dinero sencillo de obtener (es capital necesario para *startups* que recién están empezando), por otro lado, nos comenta que lo negativo es que es un proceso muy burocrático y engorroso y que podría aportar más que el dinero, como por ejemplo, conexiones, proveer herramientas, red de mentores, contratar asesores, entre otros.



Anexo E11: Resumen de entrevista a Gwendolyn Sánchez, Representante de la Incubadora CIDE PUCP

La incubadora CIDE PUCP se creó en el año 1995 con la finalidad de articular empresas con la universidad y la sociedad. La entrevistada comenta que iniciaron siendo una incubadora de base tecnológica dirigida a los alumnos, ya que todavía el ecosistema, el entorno, la universidad, entre otros, no estaban preparados para hacer emprendimientos de base tecnológica. Paulatinamente fueron aperturando espacios, ya no solo para los alumnos, sino a todo aquel que quisiera hacer un emprendimiento, así mismo también empezaron a dirigirse a otros rubros, ya no solamente de base tecnológica. La entrevistada comenta que con la experiencia que fueron ganando notaron que la incubadora no era auto-sostenible, es por ello que se decidió formar el Centro de Desarrollo Emprendedor, para luego llamarse Centro de Innovación y Desarrollo de Emprendimiento.

Desde sus inicios han tenido una gran cantidad de incubados, han participado de diversos concursos y hoy en día tienen su propia convocatoria que tiene lineamientos que ayudan al emprendedor a tener una visión de lo que pueden hacer con su idea de negocio. CIDE cuenta con algunas *startups* de éxito como por ejemplo el emprendimiento llamado Baruba, el cual muestra y hace conocer el pisco peruano, inicialmente conocido como Piscombi. Otro caso es Devos Inc, un emprendimiento netamente tecnológico que fue uno de los pioneros en crear un sistema de solicitud de taxis, actualmente trabajan con Cineplanet desarrollando la aplicación en la cual los trabajadores se acercan a la butaca de los clientes y toman su pedido. Por otro lado, la entrevistada comenta que el CIDE no tiene especialidad en todos los rubros, pero sí incuban distintas *startups* las cuales son conectadas con un mentor quien trabajará con ellas y conoce del tema de su negocio. Los mentores ayudan a las *startups* a modelar su negocio, les brindan contactos y apoyan con un *mentoring* personalizado.

Por otra parte, cuenta que el CIDE empezó a realizar talleres para ayudar a los emprendimientos de negocio, pero decidieron segmentarlos de tal forma que estos talleres estén dirigidos a cada necesidad según el emprendedor, para que las *startups* puedan obtener las herramientas necesarias. Cuando un startup ingresa al sistema de incubación del CIDE, no solo los monitorean, sino que velan porque el negocio funcione. Las *startups* reciben asesorías personalizadas en los diferentes rubros (marketing, contabilidad, legal, entre otros), sin embargo existen necesidades conjuntas, por lo que deciden dar una charla a un conjunto de *startups* que lo requieran u organizar un taller y puedan compartir alguna experiencia con los demás. Dentro del proceso de pre incubación, las *startups* participan de un laboratorio que se llama Piscina Lab en donde validan el modelo de negocio a través del Design Thinking y el Lean Startup. La

entrevistada explica que la incubadora ayuda a las *startups* a conectar con distintas empresas que pertenecen al rubro en el cual están orientados, los presentan con los contactos y les brindan un respaldo desde el CIDE y desde la universidad (PUCP). También los ayudan a conectarse con prensa o con algún inversionista dependiendo en qué etapa se encuentra el modelo de su negocio. Así mismo Nos comenta que CIDE se diferencia de otras incubadoras por la experiencia que tiene ya que es una incubadora que brinda un acompañamiento al equipo en todas sus facetas desde la idea de negocio, hasta que sean lanzados al mercado. Siempre está dispuesta a conectar con emprendedores sin pedir equity ni participación en las *startups*.

Por otra parte considera que el capital semilla que reciben las *startups* no es suficiente, pero que definitivamente ayuda a las *startups*; el Estado no tiene que dar todo el financiamiento porque sino causaría que los emprendedores se acostumbren y lo tomen como un subsidio. La entrevistada afirma que el rol de una incubadora es de acompañamiento, las *startups* reciben todos los servicios que brindan como por ejemplo talleres, revisiones técnicas, entre otros. La incubadora trata de ofrecer herramientas externas y si esta no las puede brindar tratan de conectar a la *startup* con alguien que pueda brindarles lo que necesita. Por último, opina que un aspecto positivo del Concurso StartUp Perú es el incentivo que brindan a los emprendimientos y la oportunidad de demostrar su idea de negocio (fomento de cultura innovadora), sin embargo un aspecto negativo es que puede suceder que los emprendedores se vuelvan dependientes de los concursos.

Anexo E12: Resumen de entrevista a Jaime Sotomayor, Representante de Wayra

Wayra surge a finales del 2011 como una iniciativa de apoyar el emprendimiento y a la innovación en general. Se crea 11 Wayras en las principales ciudades donde Telefónica tiene mayor participación (España, Chile, Argentina, Alemania, entre otros) y fueron lanzados al mismo tiempo. El entrevistado afirma que Wayra es uno de los pioneros en impulsar el tema de emprendimientos y de *startups* en el país. Así mismo, tiene dirigido su apoyo a todas las *startups* que pertenezcan al mundo digital o que esté orientada al mundo de las telecomunicaciones. Hoy en día el mandato de Wayra está concentrado en buscar y acelerar *startups* tecnológicas pero que su producto y/o servicio esté muy ligado a poder conectarse con Telefónica, es decir pueden brindar soluciones para la industria en la que pertenece cada cliente de Telefónica y este ser el “brazo comercial” entre el cliente y la *startups* y también puede suceder que la *startup* brinde tecnología a Telefónica para que ellos puedan crear un producto o mejorar sus servicios. Sin embargo, existen algunas *startups* que a pesar de no estar bajo lo mencionado, sí han podido acoplarse a lo que ofrece Telefónica como Karaoke Smart o Chazki.

El entrevistado comenta que Wayra tiene algunas *startups* de éxito que han ganado el Concurso Startup Perú y que han sido incubados por ellos, estos emprendimientos son Culqi, Chazki, Portafolio, Tu Ruta, entre otras. Por otro lado, el entrevistado hace hincapié en que Wayra brinda a sus *startups* el servicio de aceleración y un acceso a la red de mentores, ya sea de inversionistas o personas de la industria o personas que manejan grandes empresas. También brinda el espacio físico para que los emprendedores puedan trabajar con su equipo, la conexión con Telefónica en la cual las *startups* pueden conectarse con personas dentro de la empresa y poder realizar negocios y además el servicio de traer expertos que puedan dar asesoría especializada en donde se les asigna a las *startups* un coach para poder ayudarlos en la dirección de su negocio. Así mismo, Wayra tiene como objetivo también lograr que Telefónica puede adquirir el servicio de la *startups* y obtengan así un ingreso corporativo fuerte. Cabe resaltar que Wayra no busca un emprendimiento que se encuentre en idea de negocio, sino buscan acelerar un negocio ya consolidado (no juegan el rol de una incubadora). Una vez que firman el contrato con las *startups*, establecen métricas, KPI's que deben cumplir y en base a ello se les asignan mentores, entregables, reuniones semanales, entre otros.

El entrevistado menciona que Wayra es una incubadora oficial del Concurso Startup Perú, además han sido financiados dentro del programa de Fortalecimiento de Incubadoras y tienen la posibilidad de presentar *startups* al concurso para que pasen directamente a la final. Considera que el concurso aporta en el crecimiento de las *startups*, pero pueden aún hacer muchas cosas más como por ejemplo, sesiones con inversionistas extranjeros y la posibilidad de participar con Co-

inversión en rondas de levantamiento de capital con Inversionistas Profesionales. Por último, opina que un beneficio del concurso es el acceso a capital que aún no es muy ofrecido en el mercado, sin embargo considera que un aspecto no favorable es la dependencia de las *startups* con respecto al capital del Estado para iniciar una empresa.



Anexo E13: Resumen de entrevista a Ana Sobarzo, Representante de la Incubadora Bioincuba

Bioincuba surge en el año 2010 como una idea de planificación y rectorado. En la actualidad, lleva en el mercado operando como incubadora 3 años. La entrevistada comenta que el segmento de negocio al que están dirigidos es a todo tipo de emprendimiento que cree productos y procesos con investigación y desarrollo, en total han incubado un total de 40 *startups* desde la 1° hasta la 4° generación del Concurso StartUp Perú. Nos comenta que las *startups* de éxito de la incubadora son dos: Dipoo y Sanamakina; el resto aún se encuentran en proceso. Por otro lado, menciona que los beneficios y servicios que ofrecen a las *startups* incubadas son los siguientes: talleres especializados en áreas de propiedad intelectual, plantas pilotos, finanzas y mercado, además de una red de *mentoring*. Por otra parte, lo que les diferencia de las demás incubadoras es lo siguiente: únicamente les interesan los emprendimientos que están creando productos y procesos que incluyan investigación y desarrollo.

La entrevistada considera que el factor esencial para hacer match con las *startups* es “el producto”, sin embargo el giro del negocio no influye al momento de hacer el match; es decir si la *startup* tiene un producto altamente innovador que incluye investigación y desarrollo, Bioincuba sí lo considera para incubarlos. Así mismo, comenta que los puntos más importantes que se hablan en la primera reunión con la *startup* son los siguientes: propiedad intelectual y grado de innovación. Por otra parte, con respecto a la validación del modelo de negocio de cada *startup*, inicialmente la incubadora les brinda talleres para que estas puedan construir correctamente su modelo de negocio, luego les piden que definan su mercado mínimo viable y por último les solicitan que cada *startup* haga entrevistas guiadas.

Por otra parte, hace hincapié en que los S/. 5,000 que reciben como incubadora es claramente poco ya que no es suficiente para pagar los costos operativos de la incubadora; por lo que lo utilizan en pagar personal y consultores. Además, la entrevistada opina que los S/. 50,000 que reciben las *startups* es suficiente cuando se habla de TICs, pero cuando son cuestiones productivas o emprendimientos que tienen Investigación y Desarrollo, es claramente insuficiente.

Con respecto al rol de la incubadora dentro del concurso, menciona que es el fomento de un mayor número de emprendedores que se incorporen a la comunidad de StartUp Perú y que brinden productos con mayor valor agregado, así como potenciar la importancia de la investigación y desarrollo en el país. Afirma que una incubadora puede apoyar al desarrollo de una *startup* desde el punto de vista técnico, financiero, *mentoring* y redes de contacto. En este caso, la incubadora entrevistada no brinda espacios de co-working debido a que no forma parte de su modelo de trabajo.

Con respecto al Concurso StartUp Perú, opina que este también debería brindar lo siguiente: marketing, mayor cantidad de fondos, asesoramiento en propiedad intelectual, fondos diferenciales, entre otros. Lo que considera positivo del concurso es que este ha logrado dinamizar el ecosistema y así mismo, brindar los recursos necesarios para los emprendimientos del país. Por último, opina que lo no favorable del concurso es el desorden en sus procesos, la falta de fondos adecuados para cada etapa del desarrollo de las empresas y la ausencia de diferentes tipos de fondos por cada tipo de empresa. De igual modo, opina que el concurso debería incluir a más regiones o desarrollar concursos regionales.



Anexo E14: Resumen de entrevista a Renzo Reyes Rocha, Jefe de la Unidad de Iniciativa Empresarial UPC

Renzo Reyes Rocha comenta que trabaja vinculado al ecosistema de emprendimiento desde el año 2006, pero específicamente en el de innovación (tecnológica y social) desde el año 2010. Así mismo, nos explica que él percibe el ecosistema *startup* peruano en desarrollo, aún en búsqueda de nichos de mercado que nos distinguirán en Sudamérica dentro de dicho ecosistema. Opina que aún es un poco temprano para decir si actualmente somos un ecosistema atractivo en la región, sin embargo cree que las condiciones que está brindando el Gobierno Peruano, junto al apoyo de las universidades y del sector privado, harán que en unos años en el Perú, emprender negocios innovadores sea tan común como emprender negocios por oportunidad (tradicionales). Considera que los factores esenciales para la creación de una *startup* son los siguientes: Investigación y desarrollo, inversionistas ángeles, preparación en habilidades blandas y el manejo de idiomas. Por otro lado, opina que es difícil consolidar una *startup* tanto en Perú, como en cualquier parte del mundo, ya que son negocios con alta incertidumbre y riesgo, afirma que la diferencia entre un país y otro es solo cultural; es decir, la cultura del fracaso. De igual modo, considera que en el Perú, fracasar está mal visto porque no hay ejemplos innovadores de fracaso + aprendizaje + éxito.

Menciona que sí conoce sobre el Concurso StartUp Perú, al haber formado parte del mismo anteriormente como Coordinador hasta Junio del 2017. Explica que el concurso es la única política pública que financia emprendimientos innovadores en el Perú, más aún, es la única política pública que financia el desarrollo de innovación en personas naturales. Ha venido creciendo y como tal, es susceptible a mejoras. Sin embargo, considera que StartUp Perú ha dinamizado y apoyado el crecimiento del ecosistema mejor que ninguna otra organización. En base a ello, sí considera que el Concurso StartUp Perú está contribuyendo a la generación de emprendimientos innovadores, ya que es el único concurso que entrega fondos concursables no reembolsables y desde la marca StartUp Perú se promocionan concursos importantes como el fortalecimiento de incubadoras, redes de inversionistas, entre otros. Es de esta manera, que afirma que el gobierno está asumiendo riesgos que el privado no hará, lo cual ayuda al desarrollo del ecosistema. Así mismo, nos comenta que sí conoce sobre el monto de financiamiento que brinda el Concurso StartUp Perú y considera que es suficiente dado que el emprendedor y los privados deben aportar la diferencia. El gobierno debe, más que financiar, dar las condiciones adecuadas para el desarrollo del ecosistema. Bajo este parámetro, reitera en que el financiamiento es suficiente si va acompañado de otras medidas. Por otro lado, considera que para pasar de la idea al MVP es necesario el financiamiento semilla. En base a ello, la dependencia a concursos es una

posibilidad, pero opina que se podrían colocar cláusulas para evitar que un emprendedor gane más de dos o tres concursos.

De igual modo, sostiene que la creación de una *startup* contribuye en la generación de más ingresos para el gobierno a través de impuestos y en la diversificación de la matriz de producción: menos materia prima, más productos o servicios basados en tecnología. Considera que al ser un concurso y no un programa, StartUp Perú brinda lo suficiente a los emprendimientos beneficiarios. Así mismo, asegura que para satisfacer completamente las expectativas de las *startups* beneficiarias se debe generar un poco más de roce internacional, pero que por lo demás, lo considera correcto. Por otro lado, nos comenta que el concurso brinda cierta notoriedad en medios que brinda presencia al emprendedor.

En relación a las incubadoras, el entrevistado opina que son necesarias para la identificación de buenas ideas que puedan convertirse en empresas en un futuro. Así mismo, son importantes porque ayudan a emprendedores con buenas ideas a darse cuenta si su proyecto vale la pena o no, además de brindar infraestructura y servicios que en la etapa de “idea” serían inalcanzables para el emprendedor, debido a los costos de los mismos. Considera que los servicios que debe brindar una incubadora para el crecimiento y desarrollo de una *startup* son: el apoyo en la validación de mercado de la propuesta, así como el servicio de mentoría y redes de contactos. Otro aspecto a brindar por una incubadora es el acceso a financiamiento, si bien no es indispensable, es muy útil para el desarrollo de las *startups*. Por otra parte, opina que las incubadoras deben especializarse por rubro de negocio, ya que las incubadoras todistas son un “mar de conocimiento poco profundo”, por lo que considera que la especialización las ayudará a brindar mejores servicios. Sostiene que el factor/ herramienta más importante que debe brindar una incubadora es la mentoría y la red de contactos, ya que estos ayudan a la toma de decisiones y a entrar a nuevos mercados, respectivamente. Cree esencial que una *startup* en sus inicios debe ir acompañada de una incubadora ya que la conduce y ayuda en la toma de decisiones. Así mismo, acota que comúnmente el emprendedor suele “enamorarse” de sus proyectos, por lo cual es importante que alguien (la incubadora) los ayude a ser más objetivos.

En relación al Concurso StartUp Perú, opina que este sí delega la mayoría de sus funciones de acompañamiento a las incubadoras, sin embargo cree que Innovate Perú debería reforzar su plataforma de consultas y respuestas a favor de los emprendimientos. Nos comenta que uno de los aspectos que él mejoraría del concurso sería el hecho de convertirlo en una iniciativa con presupuesto propio. Por último, acota que los beneficios de Concurso StartUp Perú son: el financiamiento semilla, acceso a redes de contactos, visualización en medios y en el

ecosistema, y un aspecto a considerar es el poco desarrollo de capacidades en emprendedores en el mismo.



Anexo E15: Resumen de entrevista a Marilia Montesinos, Responsable de la implementación de StartUp Perú

Inicialmente la entrevistada comenta que forma parte del ecosistema de emprendimiento e innovación desde el año 2013 debido a que comenzó a trabajar en el Concurso StartUp Perú. En base a su experiencia, nos comentó desde su perspectiva cómo ha ido evolucionando el ecosistema emprendedor desde que ella inicio en el mismo hasta el día de hoy. Con respecto a la primera convocatoria se pudo visualizar que no hubo muchas postulaciones, esto es debido a que las personas no conocían qué era una *startup* y aún no se mencionaba mucho sobre la creación de emprendimientos innovadores. Asimismo, se puede observar un gran contraste en la actualidad en donde la mayoría de universidades cuentan con su propia incubadora, manejando temas de modelos de negocio e innovación. Sin embargo, comenta que para que el Perú esté alineado a otros países, que tienen el mismo formato de concurso, debe mejorar considerablemente el soft landing y el financiamiento extranjero.

Considera que en el Perú existen dos líneas, hay algunas *startups* que nacen de base tecnológica y hay otras que son emprendimientos a partir de estudios de mercado o a la necesidad a satisfacer; para ambos tipos el factor esencial para que tengan éxito es el “equipo”. La entrevistada hace hincapié en que los emprendimientos deben tener un equipo que se complemente con perfiles distintos que puedan cubrir todas las áreas del negocio. Por otro lado, con respecto a la consolidación de una *startup* en el Perú, la entrevistada comenta que sí lo considera difícil, lo cual es debido a que varios de los emprendimientos son realizados por universitarios que no cuentan con las competencias completas para desarrollar su *startup*. Estos emprendedores van aprendiendo con el paso del tiempo y es por ello que es difícil que las *startups* tengan éxito en el corto tiempo. En cambio, si se hace una comparación con las *startups* de éxito, su background no es como el perfil de un universitario, normalmente son personas que ya tienen un máster o un doctorado en negocios, lo cual ayuda a que el emprendimiento crezca rápidamente.

En relación al Concurso StartUp Perú opina que este está contribuyendo a la generación de emprendimientos innovadores y al ecosistema de innovación en el Perú. Considera que el capital semilla que se le otorga a los emprendedores es una buena inversión por parte del Estado, sin embargo al ser un capital semilla no reembolsable, algunas veces las *startups* se vuelven dependientes de los concursos. En base a esto nos comenta que los emprendedores se dedican a buscar inversión, más no se dedican a su producto. Hay emprendedores que sí necesitan ese capital semilla para sobrevivir y hay otros que lo hacen por tendencia o por moda. Igualmente, la entrevistada opina que toda *startup* necesita inversión, pero al ser una inversión no reembolsable el emprendimiento no tiene la misma responsabilidad que una inversión privada.

Así mismo, menciona que el principal objetivo del Concurso StartUp Perú es la creación de nuevas empresas, sus ventas y la creación de empleos de calidad. Por otro lado, considera que otro factor que podría brindar StartUp Perú es el “*matching*”, es decir que el Concurso StartUp Perú no realice la convocatoria sino que el emprendedor encuentre una inversión privada y de esta forma StartUp Perú les brinde la diferencia de la inversión. De igual modo, nos comenta que el concurso está satisfaciendo las necesidades de las *startups* en relación a los factores de financiamiento y networking. Con respecto al factor *mentoring*, nos menciona que no lo brinda el concurso directamente sino lo dan las incubadoras; con respecto al espacio de coworking nos comenta que únicamente lo tienen en Lima y solo pueden tener a 7 beneficiarios en dichos espacios. También considera que el concurso está influyendo en las *startups*, ya que una vez que resultan beneficiarias, los inversionistas ponen la mirada sobre ellas (es como un respaldo institucional). Unos de los beneficios que tiene el Concurso StartUp Perú es en primer lugar la posibilidad de aprender a partir de los países que cuentan con concursos parecidos, lo cual ha ayudado a que en 3 a 4 años crezca considerablemente; y así mismo el respaldo institucional que brinda, así como el financiamiento y el networking ofrecido. Un aspecto que la entrevistada mejoraría del concurso es el monitoreo de la ejecución del financiamiento, ya que las *startups* opinan que existen demoras en los desembolsos, lo cual atrasa al emprendedor.

En relación a las incubadoras, la entrevistada opina que para que una *startup* pueda despegar, esta debe tener el acompañamiento de una incubadora desde sus inicios, ya que es necesaria la intervención de la misma debido a que, como nos comentó anteriormente, en la actualidad las *startups* están naciendo bajo el trabajo de jóvenes universitarios que necesitan orientación y herramientas necesarias para sus operaciones. Con respecto a lo que brindan las incubadoras, opina que estas normalmente dan capacitaciones, metodologías para validar el prototipo, *mentoring*, networking, entre otros, pero considera que el factor y/o herramienta más importante que debe brindar es el *mentoring*. Otro servicio/factor que podría brindar la incubadora (como idea del concurso) sería el “*match*” con corporaciones, ya que finalmente las *startups* terminan siendo proveedores de servicios de estas. Por último, considera que las incubadoras deberían especializarse por rubro de negocio (deben ser sectoriales), ya que resulta beneficioso cuando se especializan en un rubro específico a diferencia de cuando manejan temas generales.

Anexo E16: Resumen de entrevista a Daniel McBride, Director de Estudios de la Facultad de Gestión y Alta Dirección

El entrevistado considera que el ecosistema de *startups* en el Perú ha crecido considerablemente y que su tendencia a crecer es bastante parecida a otros países latinoamericanos. Afirma que es un ecosistema con gran cantidad de “jugadores” que se desea articularlos mucho más (el Estado, universidades, incubadoras, aceleradoras, entre otros).

En relación a los factores que considera para que se cree una *startup* opina que el factor principal es la motivación del equipo emprendedor. Considera que es más un tema de persistencia y de seguir adelante con el emprendimiento. Desde su punto de vista el apoyo del Estado, programas, universidades, es secundario, más importante es el tema del equipo. Es decir, considera que el “riesgo” que debe asumir el equipo de la *startup* es importante a considerar. Por otro lado, opina que es igual de difícil crear una *startup* para cualquier emprendedor en base a otros países. El hecho de que existan concursos es suficiente para saber que hay apoyo para su creación. Insiste en que la existencia del apoyo no es algo predominante para una *startup*.

Con respecto a las incubadoras, no las considera indispensable para que una *startup* inicie. El hecho de que un emprendimiento tenga una incubadora o no, no hace la gran diferencia para obtener clientes, etc.; y así mismo también sucede que les es muy difícil a las *startups* salir de la incubadora y desarrollarse en el mercado sin ella. Opina que las incubadoras deberían enfocarse en menos aspectos, como por ejemplo en asesoría y mentoría personalizada que necesita cada una de las empresas y no tanto en programas formativos, talleres, entre otros, que debería hacerse una vez pero que no es la esencia de la misma. Lo más importante que tiene que hacer una incubadora es como lo que brinda un mentor a una empresa, es decir una red de contactos que ayude y alguien con un seguimiento de ventas y clientes. El entrevistado opina que ese tipo de mentoría es lo que necesita una *startup*. Considera interesante que las incubadoras se especialicen por rubro de negocio, lo cual dependerá si son incubadoras de universidades o no, ya que al pertenecer a una ya existen especializaciones por facultades o disciplinas, pero las que están fuera de las universidades deberían posicionarse en el mercado buscando ciertos nichos de especialización. El entrevistado opina que es mejor que el concurso delegue a las incubadoras ciertas cosas, pero que deben tener cuidado con el tema de rendición de cuentas ya que es un gran riesgo al depender mucho de las incubadoras para que salga bien.

Con respecto al Concurso StartUp Perú, lo considera como una iniciativa que “disminuye el riesgo” que tienen las *startups* al brindar a las personas que tienen una idea innovadora un espacio donde puedan presentarlas y decirles si van por buen camino. El entrevistado conoce sobre el monto del financiamiento (S/. 50,000) y sí considera que es suficiente e incluso opina

que debería ser menos. Por otra parte, considera que las *startups* sí se vuelven dependientes de los concursos por el tema del dinero. Es decir, se vuelven especialistas en vender su *speech* (su negocio) pero nunca terminan del todo implementándolo. Desde su punto de vista lo que más se necesita impulsar en el país son las soluciones innovadoras, sostenibles, tecnológicas, escalable y replicables a los problemas que tiene el país, no necesariamente emprender por emprender o tener más negocios y *startups*, sino sacar más emprendimientos que resuelven problemas de verdad. Así mismo opina que el concurso al ser parte del sector público, el financiamiento brindado debería ser enfocado para resolver las necesidades del país.

Opina que el concurso cada vez debería brindar menos servicios, es decir que en vez de dar la incubación, *mentoring*, que trabajen con las incubadoras y mentores y así sucesivamente mientras más indirecto es mejor, lo que debería pasar es que “alguien” debería gobernar el ecosistema (que ellos no hagan directamente el trabajo de ayudar a la *startup*, sino otros y ver qué más necesitan). Así mismo, opina que es demasiado dinero el que se brinda para fomentar a unos cuantos emprendimientos, a no ser que los desafíos que abarcan dichos sean emprendimientos sean problemas de verdad, no necesidades superfluas. Su percepción es que el concurso está ayudando a las *startups* por el simple hecho de sacar dichos emprendimientos adelante, así como el hecho de que bastante gente está invirtiendo en dichos emprendimientos, lo cual no lo hubieran hecho si no existiera el concurso. Un aspecto positivo del concurso es que paso a paso está aportando a que el ecosistema se vaya desarrollando, y el hecho de delegar sus actividades a las incubadoras es la manera más adecuada. Por otro lado, un aspecto a considerar es que el concurso debería estar más basado en desafíos reales de nuestro país, enfatizando el hecho de que dinero público del país el que se brinda.

Anexo E17: Resumen de entrevista a Jean Pierre Seclen, Profesor e Investigador

El entrevistado forma parte del ecosistema de emprendimiento e innovación desde hace 3 años de manera formalmente, pero de manera indirecta maneja los temas desde hace 10 años aproximadamente. Él nos comenta que percibe el ecosistema de emprendimientos peruanos en un gran auge y buen camino, pero que aún hay varias cosas por mejorar y recorrer (como por ejemplo, un mayor dinamismo). Así mismo, opina que la definición de *startup* está más ligada al enfoque “schumpeteriano” que al enfoque de “Kistler”. A partir de ese enfoque, el entrevistado opina que los principales factores para impulsar la creación de una *startup* son el financiamiento, la importancia que deben tener las personas con respecto a los fundamentos teóricos de emprendimiento, innovación y por último, se debe tener en claro qué es lo que el emprendedor quiere hacer con la idea que se les ocurre. Por otro lado, él considera que es necesario que el sistema de capacitación y formación en el país sea “de calidad” más que “por cantidad”.

Con respecto a la definición de *startup*, el entrevistado opina que cuando se habla de esta, muchos la asocian con escalamientos, nuevas tecnologías, sin embargo nos comenta que se debe recordar que esa es una visión muy acotada, ya que realmente ese tipo de *startups* o emprendimientos son los que van a tener mayor impacto en la economía o sociedad, por lo cual crearlas no es sencillo. Así mismo, con respecto a la consolidación de una *startup*, opina que es difícil realizarla en el Perú, ya que justamente dicha fase suele coincidir con el conocido “valle de la muerte” (lo cual significa cuando una empresa con auge al cabo de aproximadamente 2 años desaparece). En relación a la interdependencia entre cada uno de los agentes (sector público o privado, universidades, centros de investigación, las incubadoras, entre otros) del ecosistema de emprendimiento, nos comenta que aún hay relaciones muy débiles, lo cual causa que el mismo ecosistema aún no se encuentra muy consolidado. Por otra parte, opina que el papel de una *startup* es muy importante, no solo para el ecosistema de emprendimiento e innovación sino también para el bienestar y la calidad de vida de las personas (los ciudadanos peruanos), porque al hablar de *startups* estamos hablando de negocios que van a dar solución a un problema real que existe en la sociedad. A su vez considera que debe haber un redireccionamiento del tipo de *startups* a las cuales deban beneficiarse y crear líneas estratégicas según su tipo (orientada a la necesidad real peruana).

En cuanto a un análisis de América Latina en concreto, con respecto al instrumento de capital de riesgo, comenta que este ya se encuentra consolidado en Chile, México y Brasil, mientras que en nuestro país aún se encuentra incipiente. El entrevistado considera que los emprendimientos sí se vuelven dependientes de los concursos al recibir capital semilla no reembolsable, ya que el emprendedor está tomando este tipo de concursos como un mecanismo

de ingresos, pero no se está orientando al fin que se debería destinar cuando se brinda capital semilla.

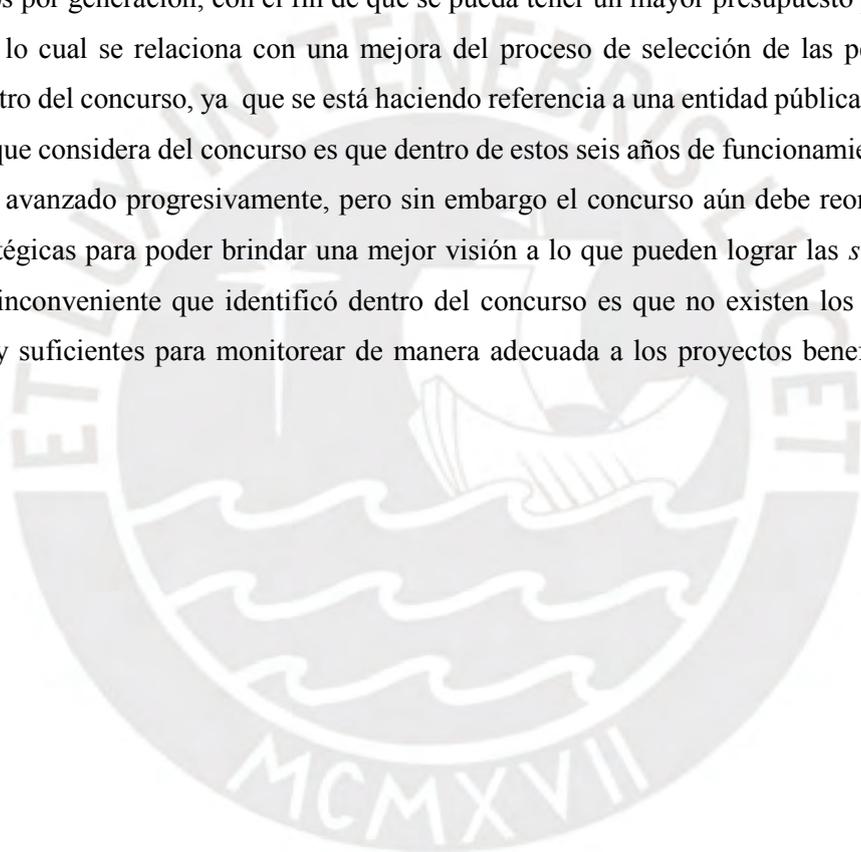
En relación a las incubadoras, el entrevistado opina que estas son importantes y necesarias para el desarrollo de una *startup*, e incluso opina que el rol de las mismas es valioso. Sin embargo, debe haber un mayor orden en cuanto a las incubadoras, ya que actualmente existen en casi todas las universidades y debido a que en el Perú recién está iniciando este ecosistema, aún falta un poco de organización y visión en el mismo. Así mismo, hace hincapié en que una incubadora debe ser un mecanismo de apoyo, de impulso para que los verdaderos innovadores puedan potenciar su idea. Así mismo nos comenta que existen varias herramientas que una incubadora podría brindar a una *startup*, pero que dentro de todas las posibilidades, se debe seleccionar la herramienta adecuada para el proyecto adecuado. Nos comenta también que si bien es cierto que todas las incubadoras brindan ciertos servicios o herramientas básicas, teniendo una visión global en otros países como por ejemplo Chile, esto permitirá trascender estos servicios básicos y en cierta forma personalizarlos. También considera que las incubadoras podrían brindar otras herramientas; dado que ellas tienen un crecimiento propio, estas podrían brindar servicios adicionales, como por ejemplo: vigilancia estratégica o tecnológica. Además podrían brindar un análisis a profundidad de los mercados, ya que muchas veces por más que se le dé una clase al emprendedor de management de mercado o ganancias de capital no lo sabe poner en práctica. Por otro lado, nos menciona que quizás un proyecto que inicia de la mano de una incubadora puede tener mayor éxito que otros que deciden empezar solos. De igual forma, ese éxito depende mucho de diversas situaciones, ya que si es un emprendedor que tiene experiencia y maneja los temas del negocio puede tener las mismas oportunidades de éxito que una *startup* acompañada de una incubadora.

Opina que el Concurso StartUp Perú es una iniciativa muy buena, pero que tiene un presupuesto muy limitado; no obstante por referencias previas ha podido constatar que muchas veces está fallando la selección de los proyectos que se están financiando, ya que considera que ni el 10% de todas las *startups* ganadoras hasta la actualidad son emprendimientos de calidad. Por otro lado, considera que muchas empresas que se presentan buscan el financiamiento por cuestiones ajenas a lanzar un producto o servicio realmente innovador que pueda aportar al mercado y sociedad general.

Considera que el Concurso StartUp Perú tiene como propósito apoyar a los emprendimientos innovadores, pero lo que lamentablemente sucede es que este tiene recursos y presupuesto limitados por lo que no pueden llegar a todos. Opina que lo que deberían hacer los encargados del concurso en mención es trabajar junto al sector privado; así mismo sería

importante fortalecer el sistema financiero (capital de riesgo) en el país para que existan mayores sociedades de “Business Angels” o unidades mixtas que permitan fortalecer este tipo de iniciativas. Con respecto al financiamiento que reciben las *startups* en el concurso, considera que es limitado y muy escaso, especialmente si se compara con otras iniciativas como el Concurso StartUp Chile.

Por último, con respecto al Concurso StartUp Perú, nos comenta que para que el formato del mismo esté alineado a otros países como Chile o Brasil, este debería de abrir más el alcance de prioridades, ya que solo se centra en tecnología (como aplicaciones), sin embargo debería darle más oportunidades a otros rubros. Por otro lado, otro punto a considerar es la cantidad de los beneficiarios por generación, con el fin de que se pueda tener un mayor presupuesto para el total en general, lo cual se relaciona con una mejora del proceso de selección de las personas que laboran dentro del concurso, ya que se está haciendo referencia a una entidad pública. Uno de los beneficios que considera del concurso es que dentro de estos seis años de funcionamiento, este ha mejorado y avanzado progresivamente, pero sin embargo el concurso aún debe reorganizar sus líneas estratégicas para poder brindar una mejor visión a lo que pueden lograr las *startups*. Por último, un inconveniente que identificó dentro del concurso es que no existen los indicadores adecuados y suficientes para monitorear de manera adecuada a los proyectos beneficiarios del mismo.



ANEXO F: Ficha técnica de encuestas

Tabla F1: Ficha técnica de encuestas a *startups*

Población	No se cuenta con un sustento que especifique la cantidad de <i>startups</i> que actualmente pertenezcan al Universo de Innovación en el Perú.
Población Objetivo	<i>Startups</i> pertenecientes a las 3 categorías (Emprendimientos Innovadores, Dinámicos y de Alto impacto) del Concurso StartUp Perú de la 1era a la 4ta generación.
Muestra	Los beneficiarios de la Categoría Emprendimientos Innovadores del Concurso StartUp Perú de la 1era a la 4ta generación.
Duración de la encuesta	Desde el 27 de noviembre del 2017 hasta el 12 de enero del 2018.
Correo enviado para el llenado de la encuesta	<p>Buenos días,</p> <p>Les saluda Lorena Alva y Claudia Cruz, somos alumnas del 10mo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos en la última etapa de la realización de nuestra Tesis de Investigación, la cual consiste en un análisis de caso de las percepciones de las <i>startups</i> beneficiarias de la 1era a la 4ta generación del Concurso StartUp Perú en base a dos factores: su nivel de satisfacción y su nivel de influencia.</p> <p>El motivo del presente correo es para solicitarle su apoyo completando la siguiente encuesta: (link de la encuesta), la cual tiene un tiempo estimado de 10 minutos y es anónima.</p> <p>Es importante recalcar que la presente encuesta es de suma importancia para la recolección de datos con el objetivo de poder concluir satisfactoriamente nuestra investigación, es por ello que esperamos contar con su apoyo en esta etapa final.</p> <p>Estaremos atentas a su pronta respuesta. Gracias de antemano.</p> <p>Saludos Cordiales,</p> <p>Lorena Alva y Claudia Cruz</p>

ANEXO G: Cuestionario de encuesta aplicado

“Nivel de Influencia y Satisfacción del Concurso StartUp Perú”

El objetivo de la presente encuesta es lograr recolectar información sobre su percepción del nivel de influencia y satisfacción del Concurso StartUp Perú en el momento que usted fue beneficiario de la categoría Emprendimientos Innovadores. La información recolectada será evaluada y trabajada de manera anónima para fines académicos, por lo que le solicitamos responder con total sinceridad a cada una de las preguntas a continuación.

La presente encuesta está conformada por 10 preguntas y no durará más de 10 minutos. Muchas gracias por su tiempo y apoyo brindado.

1. Indicar a qué generación pertenece

- a. Primera Generación
- b. Segunda Generación
- c. Tercera Generación
- d. Cuarta Generación

- **Preguntas sobre la incubadora que lo/a acompañó durante el Concurso StartUp Perú**

En esta sección usted encontrará una lista de preguntas relacionadas a la incubadora que lo/a acompañó durante el Concurso StartUp Perú. Estas preguntas tienen como objetivo medir su nivel de satisfacción e influencia percibida de la incubadora que lo/a acompañó durante el concurso y, a su vez, identificar y evaluar los principales factores que influyeron en su desarrollo como *startup* en base a lo recibido por la misma.

2. Indicar del 1 al 5 el nivel de influencia de los siguientes factores en el desarrollo de su emprendimiento durante el Concurso StartUp Perú (siendo 1 el que "menos influyó" y 5 el que "más influyó") en base a lo recibido por su incubadora.

Factor	1	2	3	4	5
Espacios de co-working					
Networking					
<i>Mentoring y Coaching</i>					
Validación de Modelo de Negocio					

Capacitación en temas financieros y administrativos (rendición de cuentas y administración de gastos)					
--	--	--	--	--	--

3. ¿Considera usted que la incubadora que lo/a acompañó durante el Concurso StartUp Perú influyó en el desarrollo de su emprendimiento? Responder en base al nivel de influencia recibido (detallado en porcentaje), con respecto a los factores mencionados líneas arriba.

Muy Satisfecho

- Muy de acuerdo (81% - 100%)
- De acuerdo (61%- 80%)
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (41% - 60%)
- En desacuerdo (21% - 40%)
- Muy en desacuerdo (0% - 20%)

4. Indicar del 1 al 5 el nivel de satisfacción con respecto a los siguientes factores recibidos por su incubadora durante el Concurso StartUp Perú (siendo 1 "muy insatisfecho" y 5 "muy satisfecho").

Factor	1	2	3	4	5
Espacios de co-working					
Networking					
<i>Mentoring y Coaching</i>					
Validación de Modelo de Negocio					
Capacitación en temas financieros y administrativos (rendición de cuentas y administración de gastos)					

5. ¿Cuán satisfecho/a está usted de la incubadora que lo/a acompañó durante el Concurso StartUp Perú en base a los factores mencionados líneas arriba?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Insatisfecho

e. Muy Insatisfecho

• **Preguntas sobre el Concurso StartUp Perú**

En esta sección usted encontrará una lista de preguntas relacionadas a su participación como beneficiario del Concurso StartUp Perú. Estas preguntas tienen como objetivo medir su nivel de satisfacción e influencia percibida del concurso y, a su vez, identificar y evaluar los principales factores que influyeron en su desarrollo como *startup*.

6. Indicar del 1 al 5 el nivel de influencia de los siguientes factores en el desarrollo de su emprendimiento durante el Concurso StartUp Perú (siendo 1 el que "menos influyó" y 5 el que "más influyó")

Factor	1	2	3	4	5
Financiamiento					
Espacios de co-working					
Networking					
Promoción y Marketing (participación en prensa)					
Charlas y Talleres					

7. ¿Considera usted que el Concurso StartUp Perú influyó en el desarrollo de su emprendimiento? Responder en base al nivel de influencia recibido (detallado en porcentaje), con respecto a los factores mencionados líneas arriba.

- a. Muy de acuerdo (81% - 100%)
- b. De acuerdo (61%- 80%)
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (41% - 60%)
- d. En desacuerdo (21% - 40%)
- e. Muy en desacuerdo (0% - 20%)

8. Indicar del 1 al 5 el nivel de satisfacción con respecto a los siguientes factores recibidos por el Concurso StartUp Perú (siendo 1 "muy insatisfecho" y 5 "muy satisfecho").

Factor	1	2	3	4	5
Financiamiento					

Espacios de co-working					
Networking					
Promoción y Marketing (participación en prensa)					
Charlas y Talleres					

9. ¿Cuán satisfecho/a está usted del Concurso StartUp Perú en base a los factores mencionados líneas arriba?

- a. Muy Satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Ni satisfecho, ni insatisfecho
- d. Insatisfecho
- e. Muy Insatisfecho

10. Del 1 al 4 califique el Concurso StartUp Perú en base al tiempo que fue beneficiario (únicamente como Emprendimiento Innovador)

- | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Muy Malo | Malo | Bueno | Muy Bueno |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |