



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**“ANÁLISIS DE LOS BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO DE LAS
START-UPS PERUANAS – PERU, 2018”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR**

AUTOR:

SANCHEZ HUAMAN, Katherine Jhoccy

ASESOR:

GUTIERREZ CHILCA, Randall Manolo

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

NUEVO CHIMBOTE – PERÚ

2018

PÁGINA DEL JURADO



**PRESIDENTE
MG. RANDALL MANOLO
GUTIERREZ CHILCA**



**SECRETARIO
MG. CHACON ARENAS,
EDINSON MIGUEL**



**VOCAL
MG. RODRIGUEZ MONCADA
JUAN JOSE**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis padres, seres extraordinarios que me han motivado a jamás desistir ante las adversidades, y a entregar lo mejor de mí. Lo dedico también a mi hermana menor Joyce y a mi sobrino Mathews para que a través de este producto pueda convertirse en un ejemplo de superación y lucha.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios que me ha dado la vida; a los docentes que gracias a sus aportaciones e indicaciones acertadas he logrado concluir satisfactoriamente la presente investigación, y que fueron motivo de inspiración para dedicarme en el estudio del emprendimiento. Por último, agradezco a los fundadores de las start-ups encuestadas: Latamsst, Naylamp Mechatronics, Grouly, BlazingDB, Mi Media Manzana, Bigbox, Qempo, Hecho En Piura, y Mis peluchitos, que con un gran corazón se sumaron a la causa de fomentar el emprendimiento innovador.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Katherine Jhoccy Sanchez Huaman, con DNI N° 77033439, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Nuevo Chimbote, Julio del 2017



**KATHERINE JHOCCY
SANCHEZ HUAMAN**

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis ANÁLISIS DE LOS BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO DE DE LAS START-UPS PERUANAS – PERU, 2018”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Licenciada en Administración.

Katherine Jhoccy Sanchez Huaman

ÍNDICE

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	ix
1. Introducción	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Trabajos Previos	14
1.3. Teorías relacionadas al tema	18
1.3.1. Emprendimiento (Entrepreneurship)	18
1.3.2. Innovación	19
1.3.3. Start-up	19
1.3.4. Modelo de negocio (Business Model Canvas)	21
1.3.5. Valle de la muerte	25
1.4. Formulación del problema	25
1.5. Justificación del estudio	25
1.6. Hipótesis	26
1.6.1. Hipótesis de investigación	26
1.7. Objetivos	26
2. Método	27
2.1. Diseño de investigación	27
2.2. Variables, operacionalización	29
2.3. Población y muestra	30
2.3.1. Población	30
2.3.2. Muestra	30

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	31
2.5. Métodos de análisis de datos	32
2.6. Aspectos éticos	32
3. Resultados	33
4. Discusión	67
5. Conclusiones	72
5.1. Conclusión general	72
5.2. Conclusiones específicas	72
6. Recomendaciones	74
7. Propuesta	75
Referencias	76
Anexos	81

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo analizar los bloques del modelo de negocio de las start-ups peruanas, realizado en Perú en el año 2018, el tipo de investigación es aplicada con un nivel descriptivo y un diseño de investigación transversal y no experimental. Se desarrolló y aplicó un cuestionario de 33 preguntas, los cuales han sido procesados, analizados y estudiados a través del programa estadístico SPSS.

La población de la presente investigación está formada por el total de 100 start-ups ubicadas en el ranking a nivel nacional (Perú) de la página web startupranking.com consultado en el mes de mayo del año 2018. Se ha elegido el muestreo no probabilístico y por conveniencia, que resultaron con un tamaño de muestra de 9 start-ups.

Tras aplicarse el instrumento y analizar los resultados se puede afirmar que el bloque del segmento de mercado de las start-ups cuentan con estas características: La influencia al formular (seleccionar) el nicho de mercado partió de una experiencia personal según el 77% de los encuestados. El tiempo para encontrar el segmento actual de los modelos de negocio fue de más de 3 meses a 1 un año según el 66.66% de los encuestados. La técnica para validar el segmento de mercado es el número de ventas concretadas según el 77.78% de los participantes en la encuesta.

En la presente investigación se mencionan temas como el emprendimiento, la innovación, y el modelo de negocio Business Model Canvas que es el más aplicado por las start-ups encuestadas.

Palabras clave: Start-up / Modelo de negocio/ innovación/ Incubación.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to analyze the blocks of the business model of Peruvian start-ups, carried out in Peru in 2018, the type of research is applied with a descriptive level and a transversal and non-experimental research design. A questionnaire of 33 questions was developed and applied, which have been processed, analyzed and studied through the statistical program SPSS.

The population of the present investigation is formed by the total of 100 start-ups that are located in the national ranking (Peru) of start-up "StartupRanking. Com" consulted in the month of May of the year 2018. It has been chosen non-probabilistic and convenience sampling, which resulted in a sample size of 9 start-ups.

After applying the instrument and analyzing the results, it can be affirmed that the block of the market segment of start-ups have these characteristics: The influence on the form (select) the niche market participated in a personal experience, according to 77% of the respondents. The time to find the real segment of the business models was more than 3 months to 1 year, according to 66.66% of the respondents. The technique to validate the market segment is the number of sales made, according to 77.78% of the participants in the survey.

In the present investigation, the topics of entrepreneurship, innovation and the business model Canvas Business Model are mentioned, which is the most applied by the surveyed start-ups.

Keywords: Start-up / Business model / innovation/ incubation.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

Los Millennials y la Generación Z sin duda han dado un giro de 180° al sector empresarial, cambios turbulentos que han provocado la creación de nuevas tendencias y teorías en las disciplinas de Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, y en toda forma de organización empresarial. Según el informe anual de la consultora Deloitte, los Millennials prefieren a las empresas con los siguientes valores:

Las empresas deben poner a los empleados en primer lugar, tener una base sólida de confianza e integridad, de atención al cliente y alta calidad en sus productos, (...) interés en el medio ambiente y responsabilidad social, estos son valores significativos para los Millennial. (Deloitte, 2016, p. 10)

Las start-ups ecológicas han destacado en el mercado europeo por ser parte de las organizaciones que han manifestado su preocupación por el medio ambiente. Tal fue el caso en España que está incrementado el número de clientes de una start-up desde el 2014 a un 33% hasta el 2017. Las acciones con mayor atención del mercado español están enfocadas en actividades medioambientales como el uso de vías alternativas de transporte con el objetivo de contrarrestar las emisiones de CO₂, y el reciclaje (BBVA, 2017).

A las nuevas motivaciones de compra y creación de nuevos mercados, se suma la captación y retención de jóvenes millennials que ha provocado el despliegue de las tradicionales empresas hacia las divertidas y excéntricas nuevas empresas como son Google, Amazon, Lockheed Martin y Apple (catalogadas como start-ups) que apenas tienen 25 años promedio desde su de fundación (Forbes, 2017).

Las nuevas formas de crear, desarrollar y mantener una start-up se han convertido en grandes retos para los fundadores y empresarios, y al vivir en una era de globalización, las corporaciones, empresas y start-ups de todos los países son embestidas constantemente por las tendencias que suscitan.

En la situación nacional, las start-ups han crecido su número de venta: según el Ministerio de Producción son 309 las start-ups financiadas por el Estado que ya tienen sus proyectos ejecutados, que han dado empleo 1847 personas, y sus ventas desde el primer semestre del 2017 alcanzaron un monto de S/ 24,181,305 mostrando un crecimiento de casi el 600% en 4 años (Gestion, 2018).

Las start-ups que conectan y concretan ventas con sus clientes a través del internet aumentan cada año porque el acceso al internet se convierte en un servicio masivo, tal es el caso en el Perú que según el INEI (2017) el 51,7% de la población de seis y más años de edad del país accede a Internet En el primer trimestre de 2017. Y en el año 2016 el 74.9% de los peruanos con edad de 17 a 24 años han accedido al internet , el 36.8% de la población con edad de 25 años a más utilizaron el internet (INEI 2017)

Tras la tendencia de acceder al servicio de internet en todo el país y siendo las nuevas empresas las que aprovecha esta oportunidad para conseguir clientes, es valioso estudiar a estas start-ups. La página Startupranking.com recoge data actualizada de las mejores start-ups del mundo y del Perú que tienen actividad constantes en las redes sociales y en las páginas web; en el ranking de las 100 mejores start-ups peruanas se ubican Latamsst, Naylamp Mechatronics, Grouly, BlazingDB, Mi Media Manzana, Bigbox, Qempo, Hecho En Piura,y Mis peluchitos (StartupRanking, 2018).

Como cualquier organización, las start-ups también aplican herramientas que les permita ayudar alcanzar los objetivos durante su gestión. Una de ellas es el Business Model Canvas de Ostwerwalder, una de las herramientas más utilizada para construir nuevos modelos de negocio en el campo emprendedor, siendo enseñada por incubadoras y aceleradoras. (Del Cerro, 2016)

Según Heras (2018) tras haber aplicado el Business Model Canvas (BMC) en un caso de emprendimiento digital sobre impresión y descarga de diseños de 3D en un espacio digital hace referencia que el BMC es una herramienta innovadora que

simplifica el proceso de creación de un modelo de negocio, que si se siguen los pasos correctamente y se utiliza información verdadera, puede generar un gran impacto en el futuro del emprendimiento.

Estudiar el modelo de negocio de las start-ups peruanas que han logrado superar la valle de la muerte y que cuentan con ventas durante el tiempo pasado y presente, será pertinente para conocer y comprender cada uno de los 9 bloques que forman parte del Business Model Canvas.

Por lo que se formula la siguiente pregunta: ¿Cómo son los bloques del modelo de negocio de las start-ups peruanas ?

1.2. TRABAJOS PREVIOS

A nivel internacional Bernués (2015) en la tesis titulada bajo el nombre de “Análisis de la figura del gestor de eventos a través de un modelo de gestión integral: El modelo Canvas” aplica el modelo de negocio canvas para analizar los eventos como la entrega de premios de la empresa Fomentos de Centros de Enseñanza, en la inauguración del teatro Olimpia de la Fundación Privada Anselmo Pie Sopena, y en los actos electores autonómicos del Partido Socialista y en el Partido Polar durante el año 2003 al 2011, siendo plasmados cada uno de manera individual en los nueve cuadrantes del BMC. Concluye que el uso del lienzo Canvas, que consta de 9 bloques, es flexible al ser fácil de adecuar a cada uno de los casos de estudios sean provenientes del sector público o privado, práctico porque permite analizar en un “flash” el evento, y orientado al cliente por consultarles sobre su opinión del evento, completo porque contempla todos los aspectos de la organización de un evento.

A nivel nacional Alencar, Cepeda y Mañuico (2016) en la tesis titulada “Plan de negocio para la implementación del Modelo de negocio de IKEA en Peru”, presenta una propuesta bajo el modelo de franquicia. Utiliza el Business Model Canvas para plasmar la organización ficticia del modelo de negocio actual de IKEA con el objetivo de conocer la empresa y adecuar una propuesta innovadora en las fuentes de ingresos. Los autores definen los 9 bloques del BMC: en segmentación de mercado descubren que lo conforman las personas que buscan muebles para el hogar con diseño y que no le dan mucha importancia a la exclusividad del mueble. Aunque les gusta que los muebles para el hogar que se distinguen por su diseño no están dispuestos a pagar un precio alto por ellos. Determinan la propuesta de valor de IKEA como una empresa que vende muebles y artículos con excelentes diseños para el hogar a un precio cómodo, brindando una experiencia de compra al cliente durante su estancia en la tienda, y ofreciendo la distribución y servicios adicionales. El canal de venta de IKEA son las tiendas ubicadas en la periferia de las ciudades. El self- service y el asesor de venta en los pasillos de la tienda forman parte de las actividades para establecer relación con los clientes. En recursos claves de Ikea está el inventario importado y los trabajadores. La formulación y aplicación de estrategias de mercadeo como la creación de sorpresa por parte de los clientes al ver la tienda son algunas de las actividades clave de IKEA. Los fabricantes de los

productos importados, los especialistas de Contabilidad, Asesoría legal y Logística, aliados que contemplan la tercerización de la empresa, forman parte de las asociaciones clave de la empresa de productos para el hogar Ikea. La estructura de costos de Ikea es armada bajo el pensamiento en la reducción de costos, eficiencia operativa, alta rotación de inventarios y estrategia de ahorro, eliminando aquello innecesario para garantizar la utilidad prevista. Las ventas concretadas en las tienda de IKEA es su única fuente de ingresos.

Tras haber analizado el modelo de negocio actual de IKEA concluyen los autores que la implementación de un nuevo modelo de negocio de franquicias será exitosa si se conserva el funcionamiento de la marca IKEA en todos los países.

Calero (2016) en la tesis titulada “Propuesta de diseño del modelo de negocio: birdwatching dirigido al cliente global en la región Lima” crea un modelo de negocio de una futura empresa que ofrece el servicio de avistamiento de aves en la región de Lima. Aplicando el Business Model Canvas pretende lograr la diferenciación del servicio y ser competitivos en el mercado. Diseña el modelo de negocio tomando en cuenta los nueve cuadrantes del BMC: extranjeros y el mercado interno de edad entre los 25 a 70 años conforman su segmento de mercado; la propuesta de valor es conectar a sus clientes extranjeros a través de la tienda virtual, la facilidad de compra, y la oferta de servicios de transporte, alimentación, hospedaje y guía de avistamiento de las aves; los precios accesibles, personalización del servicio y comunicación con los clientes vía email y teléfono, son algunas de las estrategias para crear una fuerte relación con los clientes; sus canales para entregar la propuesta de valor su empresa son las redes sociales, publicidad en internet, y las páginas web; compartir información sobre la oferta de aviturismo, crear paquetes de guías de avistamiento de aves, ofrecer un paquete de alojamiento, alimentación, transporte y guía durante la visita son las actividades clave que harán que la empresa logre mantener su vitalidad durante los años siguientes; uno de los recursos clave para la ejecución y desarrollo del negocio de aviturismo es el financiamiento junto a la construcción de la página web; el autor asume que sus socios clave son los guías de aviturismo, los restaurantes y hoteles locales, las agencias de movilidad, las aerolíneas con trayectos internacionales y las municipalidades municipales y

regionales; la estructura de costos del servicio de birdwatching se desgana con costos de publicidad, administrativos, desarrollo y mantenimiento de la página web, empleados y subcontratación de servicios; se plantea que los ingresos provengan de la comisión sobre la cotización del paquete elegido y cuota anual de los prestadores de servicios por ofertar sus servicios.

Roncal (2016) en su tesis “Aplicación móvil como propuesta de valor desarrollada con una metodología ágil y su influencia en el cumplimiento del Proceso de Estudio de la Biblia usando el Modelo de Negocio CANVAS” concluye después de haber formulado los 9 bloques del lienzo Canvas que la metodología fue útil para la elaboración de la investigación en la primera fase y que tras el estreno del aplicativo móvil en los feligreses de una iglesia adventista local se encontró que sí influye el uso de ésta TIC en el proceso de estudio de la biblia. Esta guarda tiene una relación estrecha con la presente investigación al ser estudiados ambos casos la construcción del Modelo de Negocio Canvas en un producto innovador relacionado con el uso del internet.

Asimismo siguiendo con los antecedentes a nivel nacional, Jerez (2014) realizó la tesis: “Aplicación del modelo de negocio Canvas para el relanzamiento de una empresa de textil” en la Universidad San Francisco de Quito. En esta investigación se manejaron teorías sobre emprendimiento e innovación.

El diseño de investigación fue descriptiva, transversal y no experimental al medirse las percepciones, en un tiempo determinado; y sus instrumentos de recolección de datos fueron cualitativas mediante entrevistas, en los cuales las preguntas fueron rescatadas de la teoría del Model Canvas.

La muestra estuvo conformada por cuatro ex – ejecutivos de la empresa, cinco ex – clientes de la empresa, cinco ejecutivos y cinco posibles clientes. No se consideró información relevante en el tipo género, el nivel socio – económico, ni demografía de los entrevistados. Restringió las entrevistas a un grupo de personas que tuvieron relación directa con la empresa; y al realizar las entrevistas a posibles clientes se seleccionaron a empresas y personas que, de acuerdo al criterio del tesista, puedan ser futuros clientes.

Concluyó en su investigación que el modelo de negocio Canvas es ideal para el relanzamiento del negocio, porque enfoca en el cliente, y en marcar la diferencia frente a sus competidores, en los costos e ingresos. A pesar de que es un modelo completo, es fácil de aplicar y sin mayor estudio de por medio, sino saliendo del edificio, preguntando a las personas y obtenido información valiosa. También, finalizó su investigación mencionando que el modelo de negocio Canvas es de gran utilidad a una empresa de textil que en particular confecciona alfombras porque ayuda a realizar una segmentación, a optimizar los recursos, y tomar en cuenta los costos e ingresos para colocar un acertado precio de venta.

Esta tesis guarda una estrecha relación con la investigación en curso, porque el modelo de negocios estudiado es el mismo en ambas investigaciones y sirve de referencia en la construcción del instrumento de recolección de datos.

1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA

1.3.1. Emprendimiento (Entrepreneurship)

El término emprendimiento tiene origen en el vocablo francés “entrepreneur” que tiene el significado: pionero; es decir, es la facultad que posee un individuo al esforzarse adicionalmente para cumplir un objetivo; también es utilizada cuando un sujeto crea una nueva empresa o proyecto. Del mismo modo, hace muchos años el término emprendimiento se le asignaban a aquellos que eran innovadores o sumaban valor a un producto que se encontraba en el mercado (Jaramillo, 2008).

El problema de la definición del término emprendimiento radica en que se le atribuye a quien crea una nueva empresa sin tomar en cuenta la variación en la calidad de identificación de las oportunidades (Shane y Venkataraman, 2000).

Por consiguiente, el término emprendimiento en las empresas se define como la capacidad empresarial, basado en la noción de oportunidad, la búsqueda de crecimiento a través de la innovación, ya sea tecnológica o puramente gerencial; es el núcleo de la iniciativa empresarial, de los individuos y las empresas; algo más amplio que empresas de riesgo, o la instalación de procesos de capital riesgo (Stevenson y Carlos Jarillo, 2016).

Ries (2011) hace una distinción a los emprendedores de start-ups, las cuales llama intraemprendedores a causa de las circunstancias peculiares que implica el proceso de creación y desarrollo de una start-up; resaltando al emprendedor como a la persona involucrada en el ecosistema de start-ups.

De acuerdo a Ardagna y Lusardi (2010) la cultura emprendedora es un factor que pretende esclarecer la probabilidad estadística de emprender en un territorio geográfico dígame ciudades, países, continentes, etc. De acuerdo a los autores, las personas tienen un 8.5% mayor probabilidad estadística de crear un negocio si creen en sus habilidades de crear empresa (empresariales) y conocimientos adquiridos. Si los individuos no le temen al fracaso, la probabilidad estadística aumenta un 10%. Por último, la probabilidad estadística de emprender aumenta un 3% si conoce con anterioridad a un emprendedor.

1.3.2. Innovación

OECD/European Communities (2005) define a la innovación como la presentación por primera vez de un producto (bien o servicio) nuevo o mejorado sustancialmente, de un proceso, de un método de comercialización nuevo, o de organizarse, y en las actividades de la empresa, la organización del espacio laborable, o las relaciones exteriores. Algunas de las actividades catalogadas como innovadores pueden ser las operaciones científicas, organizativas, tecnológicas, financieras y comerciales que tienen como principal propósito dirigir hacia la introducción de innovaciones. Estas actividades incluyen a la investigación y desarrollo.

Asimismo, OECD/European Communities (2005) clasifica 4 tipos de innovación siendo estos los siguientes:

- i) Innovación de producto.
- ii) Innovación de proceso.
- iii) Innovaciones de mercadotecnia.
- iv) Innovación de organización.

1.3.3. Start-up

OECD (2013) menciona que cada país de América Latina tiene diferentes perspectivas al definir el término start-ups. Por ejemplo, en el país de Argentina y Brasil al referirse a start-ups mencionan a emprendimientos recién creados con base tecnológica; en Chile únicamente son start-ups aquellas empresas de crecimiento rápido; y en Colombia y Perú a los nuevos emprendimientos relacionados con la Tecnología de la Información y la Comunicación .

Ries (2011) define a una start-up como una organización conformado por personas y creada para presentar nuevos productos y servicios bajo situaciones de extrema incertidumbre. Resalta que una start-up no es un producto cualquiera sino que es una gran invención tecnológica o una brillante idea; una start-up es más que la suma de sus partes, conocida en el campo administrativo como sinergia, sino que es una empresa conformada por capital humano.

Asimismo, Blank y Dorf (2012) define a las start-ups como organizaciones creadas para encontrar un modelo de negocio con la capacidad de escalar y replicar rápidamente. Estas compañías en su mayoría inician en etapa de desarrollo y/o

búsqueda de nuevos mercados. El término “compañía start-up” se relaciona con las compañías de crecimiento rápido por su inclinación a la tecnología.

Una empresa escalable es aquella que puede mantener o mejorar los márgenes de beneficio mientras que el volumen de las ventas se incrementa (Investopedia, 2016). En otras palabras, una empresa escalable es capaz de escalar en la venta de más productos o soluciones a los clientes sin la participación de las bases de costos adicionales. Es necesario tener en cuenta que esto podría ser debido en gran parte al modelo de negocio repetible (Santala, 2013), junto con una buena relación calidad núcleo y una buena propuesta de valor de la empresa (Zwilling, 2007).

Menciona Ries (2011) que existe un factor importante en las start-ups: la innovación; tal innovación es el motivo del éxito de la organización y su ejecución se realiza de distintas maneras como los siguientes ejemplos: mediante nuevos hallazgos científicos; la reutilización de existentes tecnologías para la creación de nuevos usos, la ideación de un modelo de negocio distinto que descubra el valor del producto y lo que está detrás de él, la transición de un producto y/o servicio a un nuevo mercado o un nicho de mercados no atendido.

Asimismo, según La Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico, OCDE (2013) las pautas para mejorar el diseño y la implementación de las políticas de desarrollo en las start-ups de América Latina, son las siguientes:

Generar incentivos para fomentar el desarrollo de la cultura y el espíritu emprendedores, (...) Por ello, los programas de fomento a la cultura empresarial y los espacios que faciliten las agregaciones y el intercambio de experiencias entre jóvenes emprendedores pueden jugar un papel importante. La creación y el desarrollo de las start-ups implican éxitos, pero también fracasos y es importante saber que se avanza (...) Así como generar espacios de diálogo y de intercambio de experiencia entre países puede contribuir a avanzar en el aprendizaje y a diseñar mecanismos más eficaces. (OCDE, 2013)

1.3.4. Modelo de Negocio

Blank y Dorf (2012) contrastan la introducción de un producto tradicional con las start-ups, destaca que los planes de negocio no hacen alguna provisión por regresar al punto cero o al inicio desde la investigación del producto, hacerlo significa un fracaso; en cambio a los fundadores de las start-ups es parte del procedimiento de salir al campo y aprender, fallar y volver a aprender.

Bajo los conceptos de modelos de negocios dados por Osterwalder y Pigneur (2011) se reconocen los elementos indispensables para construir un modelo de negocios para las start-ups, los cuales son divididos en 9 partes clave para la creación de una start-up.

A.- Segmentos de Mercado

Según Kotler y Armstrong (2003) un segmento de mercado es definido como un grupo de consumidores que reaccionan similarmente a un conjunto de acciones de marketing.

Osterwalder y Pigneur (2011) presentan algunos de ejemplos de segmentación de mercado:

Existen varios segmentos de mercado, siendo el mercado de masas aquellos modelos de negocio que se centran en el público general y no distinguen segmentos de mercado, y siendo conformadas por un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares; el nicho de mercado son modelos de negocio orientados a nichos de mercado que atienden a segmentos específicos y especializados; las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. El mercado segmentado es una porción del total del mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes. Asimismo, el mercado diversificado es un tipo de segmentación de clientes, en el que una empresa está dedicada a dos segmentos de mercado que no tienen relación entre ellos y que a la vez

presentan necesidades y problemas muy diferentes: las plataformas multilaterales (o mercados multilaterales) son empresas que se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. (Osterwalder y Pigneur, 2011. Pg.23)

B.- Propuesta de valor

La Propuesta de valor según Osterwalder y Pigneur (2011) es el motivo por el que los clientes prefieren una empresa frente a las demás. La propuesta de valor tiene como finalidad solucionar un problema del cliente o satisfacer una necesidad de mercado. También es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes.

Algunas proposiciones de valor son la novedad, es decir son propuestas de valor que satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar; la mejora del rendimiento; la personalización; el trabajo hecho se refiere a crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos; innovar en el diseño es destacar el producto por la superior calidad de su diseño; la reducción de costes; la reducción de riesgo significa disminuir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios; la accesibilidad consiste en poner productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ello ; y la comodidad-utilidad significa facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor. (Osterwalder y Pigneur, 2011. Pg.25-26)

C.- Canales:

Se refiere al bloque o conjunto de canales en el que la empresa trata de comunicar y alcanzar la propuesta de valor a sus segmentos de mercado. Las funciones de los canales son: brindar información a los clientes sobre los productos y/o servicios de una start-up, ayudar a que los clientes evalúen la propuesta de valor; facilitar que los clientes adquieran productos y/o servicios específicos, llevar a cabo un servicio de atención post-venta (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Tipos de canales		
PROPIO	DIRECTO	Equipo comercial
		Ventas en internet
SEDE	INDIRECTO	Tienda propias
		Tiendas de socias
		Mayoristas

Ilustración 1 Tipos de canales

Fuente: Generación de modelo de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2011)

D.- Relación con los clientes:

En el cuadrante de relación con los clientes se describe la tipología de las relaciones que una empresa construye a un nicho de mercado. Algunas están basadas bajo las siguientes justificaciones: captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas.

Algunos de los ejemplos de relación con los clientes es la asistencia personal relacionada a la interacción humana; la asistencia personal exclusiva se refiere a la “entrega” o completa atención a un cliente determinado; los servicios automáticos son la forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos; las comunidades son los espacios para los usuarios con el propósito de establecer una fuerte la relación con sus clientes, o futuros clientes, y facilitar el contacto ente los participantes; la creación colectiva significa optar por la colaboración de los mismos clientes para crear valor de los productos y/o servicios (Osterwalder y Pigneur, 2011).

E.- Fuentes de ingresos:

Osterwalder y Pigneur (2011) se refieren al bloque de fuentes de ingreso como la representación del dinero que se genera en cada nicho o segmento de mercado identificado con anterioridad.

Los cuales son la venta de activos; la cuota por uso que es afecto por el aprovechamiento de un servicio en específico; la cuota de suscripción que es el acceso ininterrumpido a un servicio como el préstamo/alquiler/leasing, la publicidad, la concesión de licencias, y los gastos de corretaje; éstos se derivan de los servicios

de intermediación realizados en nombre de dos o más partes (Osterwalder y Pigneur, 2011).

F.- Recursos clave:

En el bloque de recursos clave se mencionan los activos requeridos para poner en marcha el modelo de negocio. Los cuales algunos son físicos, intelectuales (patentes, derechos de autor, asociaciones, bases de datos de clientes, las marcas, e información privada), los humanos, y los recursos económicos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

G.- Actividades clave:

Las actividades clave significan qué tiene que hacer una start-up para que un modelo de negocios funcione como son la producción, la resolución de problema, y la plataforma/red virtual (Osterwalder y Pigneur, 2011).

H.- Asociaciones clave:

Las asociaciones clave enseñan sobre la red de suplidores y socios que hacen que funcione un modelo de negocio. Se distinguen cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, empresas conjuntas (Joint ventures) con el propósito de poner en marcha nuevos negocios, y construir relaciones cliente-proveedor (Osterwalder y Pigneur, 2011).

I.- Estructura de costos:

La estructura de costos se refiere a los costos para ejecutar un modelo de negocios, siendo una de ellas: los costes, y según su valor. El primero significa reducir gastos como sea posible, con el propósito de crear y mantener una estructura de costes con el nivel más bajo, con propuestas de valor de bajo precio, el mayor uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización; el segundo elige enfocarse en la creación de valor, como son los productos premium o servicios personalizados (Osterwalder y Pigneur, 2011).

1.3.5. Valle de la muerte

El valle de la muerte es la etapa que contempla el momento en el que el emprendedor inicia su proyecto y comienza a gastar hasta que su empresa logra al menos contar con ingresos iguales a sus gastos, es decir alcanza el punto de equilibrio. Este valle termina cuando llega al equilibrio financiero; lo que quiere decir es que cuando los ingresos del proyecto a través de las ventas logran pagar los costos variables y fijos mensuales, se habrá salido de la valle de la muerte, aunque no se logre aún devolver las inversiones iniciales. Por esta razón, superar el valle de la muerte es el objetivo de todo proyecto realista (Musso, R., Echeopar, G., 2012).

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo son bloques del modelo de negocio de las start-ups peruanas, Perú - 2018?

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En primer lugar, el presente estudio es conveniente porque pretende ayudar a entender mejor la realidad de una start-up en relación a su modelo de negocio, y promover una cultura emprendedora en los emprendedores tradicionales e intraemprendedores al estudiar los casos de emprendimiento y los factores involucrados en el desarrollo de las start-ups peruanas.

Asimismo, la investigación tiene implicancia práctica porque se espera que se beneficien las incubadoras de start-ups para difundir conocimientos de las start-ups en función a sus modelos de negocio; a los inversionistas y organizadores de demo days para detectar cualidades de equipos de gran potencial, y a los gobiernos estatales promotoras de la producción y la innovación empresarial con el propósito de que permitan gestionar espacios pertinentes que facilite la creación y desarrollo de las start-ups. Así como también pueda aportar información relevante a los fundadores de start-ups en el proceso de toma de decisiones concerniente a la permanencia de la start-up creada, a la reformulación del modelo de negocios actual, y a la práctica de una buena administración.

Por otro lado, Consejo Nacional De Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica CONCYTEC (2016) menciona en su informe sobre la ciencia, tecnología e innovación lo siguiente:

La CTI [Ciencia, tecnología e innovación] debe ser entendida como el medio fundamental para alcanzar el desarrollo humano y bienestar de la población y no como un fin en sí mismo, justificando la participación del Estado a través de políticas públicas de apoyo a la CTI que posibiliten la implementación de medidas conducentes a la reducción de riesgos y costos en las actividades de CTI y que promuevan la participación del sector privado. (CONCYTEC, 2016)

Al diferenciarse las start-ups por su continua propensión a la innovación, la presente investigación tiene relevancia social al pretender que más personas se atrevan a ser intraemprendedores y como consecuencia que haya un incremento de desarrollo humano en la sociedad; es decir, que se reduzca la pobreza, se aumente las posibilidades de una mejor calidad de vida, se respete sus derechos humanos, y se expandan las capacidades, sus opciones y oportunidades.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1. Hipótesis de investigación

De acuerdo a Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014) la formulación de la hipótesis de investigación en una investigación cuantitativa se presentará siempre y cuando se pronostica un hecho o dato; siendo esta investigación su objetivo general analizar bloques del modelo negocio de las start-ups peruanas mas no pronosticar algún dato, se omitirá la elaboración de una hipótesis.

1.7. OBJETIVOS

Objetivo general: Analizar los bloques del modelo de negocio de las start-ups peruanas, Perú – 2018.

Objetivos específicos:

O1: Describir la dimensión construcción del modelo de negocio de las start-ups peruanas.

O2: Analizar la dimensión segmentación de mercado del modelo de negocio de las start-ups peruanas.

O3: Describir la dimensión propuesta de valor del modelo de negocio de las start-ups peruanas.

O4: Analizar la dimensión canales del modelo de negocio de las start-ups peruanas.

O5: Describir la dimensión relación con los clientes del modelo de negocio de las start-ups peruanas.

O6: Analizar la dimensión fuentes de ingresos del modelo de negocio de las start-ups peruanas.

O7: Describir la dimensión recursos clave del modelo de negocio de las start-ups peruanas.

O8: Analizar la dimensión actividades clave del modelo de negocio de las start-ups peruanas.

O9: Describir la dimensión asociaciones claves del modelo de negocio de las start-ups peruanas.

O10: Analizar la dimensión estructuras de costos del modelo de negocio de las start-ups peruanas.

II. MÉTODO

2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto busca realizar una investigación descriptiva cuyo propósito será analizar los bloques del modelo de negocio de las start-ups peruanas ; midiendo y/o recogiendo información de manera conjunta las variables de estudio. Se pretende medir y/o recoger información de manera conjunta sobre las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, Fernandez, y Baptista, 2014).

Será no experimental porque la investigación no manipulará ninguna variable intencionalmente para ver su efecto sino observará fenómenos en su contexto

propio, y concluirá al ser analizados. Siendo investigación transversal - descriptivo al recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único y realizar descripciones comparativas de los indicadores.

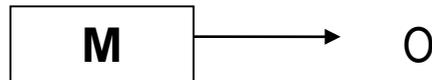


Ilustración 2: Diseño transversal

Dónde:

M: Start-ups peruanas

O: Bloques del modelo de negocio

2.2. VARIABLES, OPERACIONALIZACIÓN

A continuación se mostrará la operacionalización de la variable de estudio modelo de negocio, así como sus indicadores.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y / o servicios que ofrece la organización (start-up), o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos. (Al-Debei, El-Haddadeh, y Avison, 2008)	Es una herramienta que permite la construcción del modelo (primera dimensión) de negocio para las start-ups los cuales están conformados por 9 boques, siendo éstos segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costos. (Osterwalder y Pigneur, 2011)	Construcción del modelo de negocio	Herramienta más utilizada	Nominal
				Influencia de la técnica más utilizada	Ordinal
				Herramienta menos utilizada	Nominal
				Tiempo	Ordinal
			Segmentos de mercado	Influencia en la formulación	Nominal
				Tiempo	Ordinal
				Técnica de validación	Nominal
			Propuesta de valor	Conocimiento	Nominal
				Tiempo	Ordinal
				Técnica de validación	Nominal
			Canales	Tiempo	Ordinal
				Técnica de validación	Nominal
			Relación con los clientes	Tipo de servicio	Nominal
				Percepción	Ordinal
				Tiempo	Ordinal
				Técnica de validación	Nominal
			Fuente de ingresos	Tiempo para comenzar a vender	Ordinal
				Financiamiento inicial recibido	Ordinal
				Fuentes de financiamiento	Nominal
			Recursos clave	Recurso indispensable	Nominal
				Característica crucial del equipo fundador	Nominal
				Proceso de obtención del producto	Nominal
			Actividades clave	Motivación inicial	Nominal
				Mentoría recibida	Ordinal
Pensamiento sobre el fracaso	Ordinal				
Asociaciones clave	Perfil de los socios- aliados	Nominal			
	Asociación con incubadoras	Ordinal			
	Asociación con accionistas e inversionistas	Ordinal			
	Número de accionistas e inversionistas	Ordinal			
	Auspicio de instituciones ajenas a incubación y financiamiento directo	Ordinal			
	Categoría de institución más auspiciadora	Nominal			
Estructura de Costos	Tiempo	Ordinal			
	Técnica de validación	Nominal			

2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.3.1 POBLACIÓN

La población de la presente investigación está compuesta por el total de 100 start-ups ubicadas en el ranking a nivel nacional (Perú) de start-up “StartupRanking. Com” consultado en el mes de mayo del año 2018, del sector de comercio electrónico, seleccionadas por la naturaleza de su actividad y por su gran aceptación en las redes sociales.

Se tomó como criterio para la selección de la población el ranking obtenido por la página web startupranking.com por la forma de elaboración de la lista pues se calcula en base de SR Web que es el resultado de la importancia de la app en el internet que se determina por el número y calidad de páginas web, distribución de enlaces interno, número de visitas estimadas, promedio estimado de la duración de la visita, entre otros; y se calcula con el SR Social que refleja la influencia social de una start-up en relación a las páginas de redes sociales tales como Facebook y Twitter. Según el autor Ries (2011) se deben medir las start-ups de aplicativos o aplicaciones móviles para saber si están funcionando es a través de los efectos de red, demostrados por una tasa alta de retención de los compradores nuevos y vendedores. Si las personas se mantienen fieles al producto y hay poca baja, el mercado digital crecerá independientemente de cómo la empresa consiga los nuevos clientes.

2.3.2 MUESTRA

Se ha elegido del muestreo no probabilístico porque la presente investigación no requiere una “representatividad” de elementos de una población, sino una meticulosa selección de casos con características detalladas que aportan gran valor por presentar una riqueza en la recolección y el análisis de los datos. A la vez, es un muestro por conveniencia, contando con algunos casos disponibles para estudiar. (Hernández, Metodología de la Investigación, 2014).

La muestra tiene un tamaño de 9 start-ups.

Criterios de inclusión:

- Start ups ubicadas en la lista de los 100 mejores start- up del ranking “Startup Ranking”- nivel nacional peruano.
- Fundadores con un nivel de grado académico superior universitario o más.
- *Start-ups creadas en Perú.*
- Start ups con ventas históricas
- Start – ups con ventas en la actualidad.
- Haber superado la valle de la muerte

Criterios de exclusión:

- Start-ups no ubicadas en la lista de los 100 mejores start- up del ranking “Startup Ranking”- nivel nacional peruano.
- Fundadores sin nivel grado académico superior universitario.
- Start-ups creadas fuera del territorio peruano.
- Start ups sin ventas históricas.
- Start- ups sin ventas en la actualidad.
- Start-ups que no hayan superado la valle de la muerte.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La Encuesta: Para la recolección de información de la investigación presentada se utilizará la encuesta como la técnica pertinente.

Instrumentos: Se ha elegido el cuestionario como instrumento y consta de 33 ítems y evalúa 10 dimensiones: I Construcción del modelo de negocio (ítem 1-4) II. Segmentación de mercado (ítems 5-7) III. Propuestas de valor (ítems 8 - 10) IV. Canales (ítems 11,12) V. Relación con los clientes (ítems 13 - 16) VI. Fuentes de ingresos (ítems 17-19) VII. Recursos clave (ítems 20- 22) VIII. Actividades clave (ítems 23- 25), XV. Asociaciones clave (ítems 26- 31) X. Estructura de costos (ítems 32,33), fueron redactados de forma congruente y organizadas en relación principalmente al objetivo general de la investigación. Las preguntas fueron planteadas, con el único fin de que las respuestas obtenidas ofrezcan toda la información que se requiera. Este instrumento tiene un leve margen de error por el motivo de que es influenciada por la subjetividad del participante.

Validación del instrumento

Para recopilar datos confiables, el instrumento expuesto ha sido sometido a observaciones meticulosas y evaluaciones de expertos. Dicha técnica favorecerá al obtener la opinión de sujetos expertos en el tema de estudio como especialistas en administración lo cual aumenta el valor de la validación del instrumento, ya que es sometido a juicio de cada uno de los especialistas en las áreas de estadística e investigación, así como en el campo de emprendimiento de start-ups.

2.5 Métodos de análisis de datos

El método de análisis de datos es el estadístico descriptivo por la naturaleza del estudio, los cuales lo conforman las medidas de tendencia central, distribución de frecuencias y gráficos.

Hernández et. al.(2014) explica que una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla. Pueden presentarse en forma de histogramas o gráficas de otro tipo como polígonos de frecuencias, gráficas circulares.

Además, se emplearán medidas de tendencia central los cuales son puntos en una distribución obtenida, los valores medios o centrales de ésta, y nos ayudan a ubicarla dentro de la escala de medición. La tendencia central a utilizar será la media.

2.6 Aspectos éticos

El investigador se compromete a respetar la veracidad de los resultados, la confiabilidad de los datos suministrados por la empresa y la identidad de los individuos que participan en el estudio. No se manipuló ningún dato, porque esta investigación pretende proveer información veraz y real de las start-ups del país.

III. RESULTADO

Tabla 1:

Herramienta más utilizada por los fundadores o co-fundadores encuestados

HERRAMIENTA MAS UTILIZADA	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Business Model Canvas	4	44.44%
Validation Board	1	11.11%
Lean Canvas	2	22.22%
Social Business Model Canvas	0	0.00%
Otro:	2	22.22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

Herramienta más utilizada por los fundadores o co-fundadores encuestados



Figura 1: Herramienta más utilizada por los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 1

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente podemos aseverar que del total de los fundadores y/o co-fundadores encuestados el 44.4% ha utilizado el Business Model Canvas.

Tabla 2:

Nivel de influencia de la herramienta más utilizada en las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

INFLUENCIA DE LA TÉCNICA MÁS UTILIZADA	Fundadores o co-fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
5 (considerablemente influyente)	2	22.22%
4 (bastante influyente)	0	0.00%
3 (medianamente influyente)	4	44.44%
2 (poco influyente)	1	11.11%
1 (muy poco influyente)	2	22.22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co-fundadores de start-ups peruanas.

Nivel de influencia de la herramienta más utilizada en las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

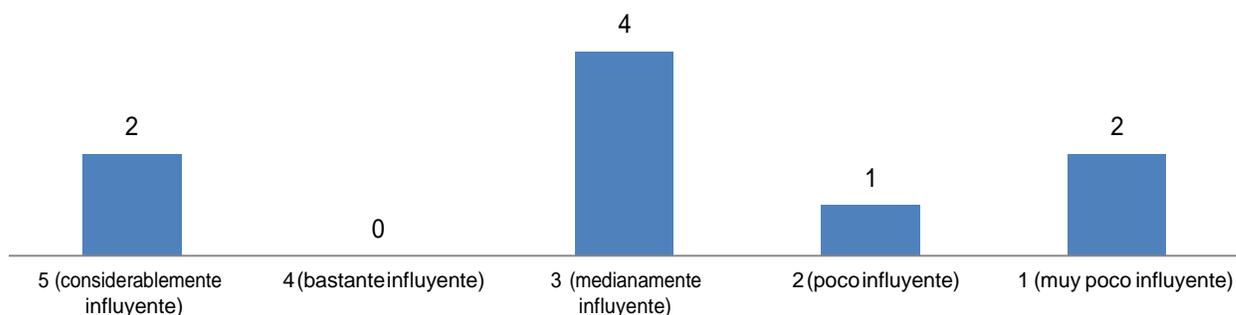


Figura 2: Nivel de influencia de la herramienta más utilizada en las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 2

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente podemos concluir que del total de los fundadores y/o co-fundadores encuestados el 44.44% considera que la herramienta anterior seleccionada ha influido medianamente en sus emprendimientos.

Tabla 3:

Herramienta menos utilizada por los fundadores o co-fundadores encuestados

HERRAMIENTA MENOS UTILIZADA	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Business Model Canvas	2	22.22%
Validation Board	2	22.22%
Lean Canvas	1	1.11%
Social Business Model Canvas	4	44.44%
Otro:	0	0.00%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

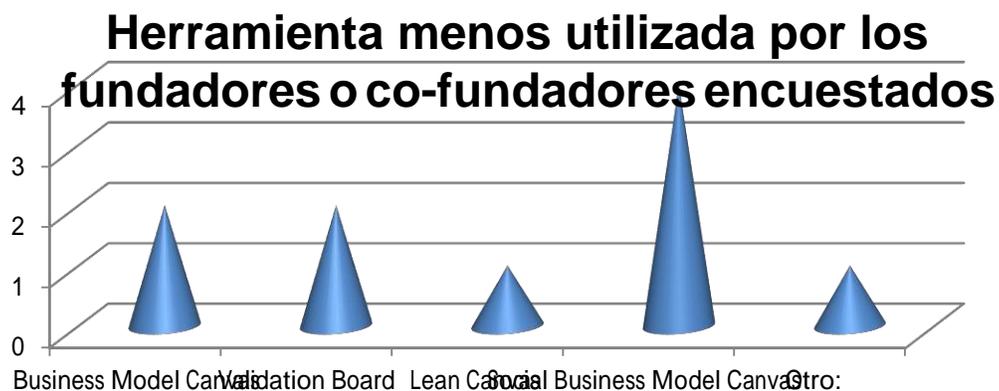


Figura 3: Herramienta menos utilizada por los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 3

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente podemos aseverar que del total de los fundadores y/o co-fundadores encuestados el 44.44% ha utilizado en pocas ocasiones el Social Business Model Canvas.

Tabla 4:

Tiempo para encontrar el modelo de negocio correcto de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

TIEMPO PARA ENCONTRAR EL MODELO DE NEGOCIO CORRECTO	Fundadores o co-fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
0 a 3 meses	0	0.00%
Más de 3 meses a 6 meses	2	22.22%
Más de 6 meses a un año	0	0.00%
Entre 1 año a 2	1	11.11%
Más de 2 años	6	66.66%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co-fundadores de start-ups peruanas.

Tiempo para encontrar el modelo de negocio correcto de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

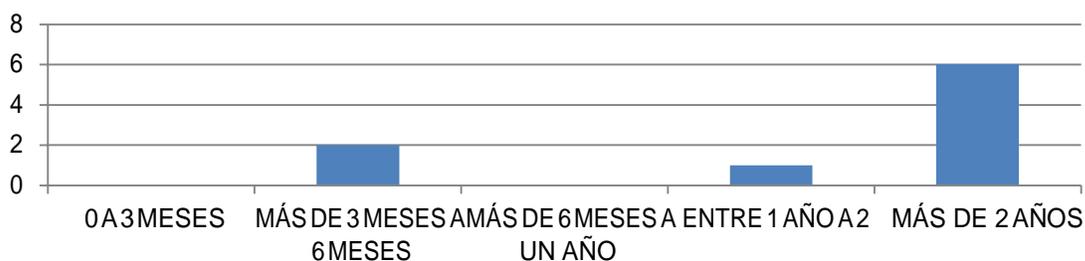


Figura 4: Tiempo para encontrar el modelo de negocio de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 4

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se concluye que el 66.66% de los fundadores o co-fundadores encuestados han encontrado el modelo de negocio correcto en más de 2 años.

Tabla 5:

Influencia al formular la necesidad del nicho del mercado de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

INFLUENCIA AL FORMULAR LA NECESIDAD DEL NICHOS DEL MERCADO	Fundadores o co-fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Una tesis elaborado por uno de los miembros	0	0.00%
De alguna experiencia familiar	2	22.22%
De una experiencia personal	7	77.77%
De un documental	0	0.00%
Otro:	0	0.00%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co-fundadores de start-ups peruanas.

Influencia al formular la necesidad del nicho del mercado de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados



Figura 5: Influencia al formular la necesidad del nicho del mercado de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados.

Fuente: Tabla 5

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente podemos afirmar que la mayor influencia al formular la necesidad del nicho de mercado de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados fue a partir de una experiencia personal según el 77.77%

Tabla 6:

Tiempo esperado para encontrar el segmento de mercado del actual modelo de negocio de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

TIEMPO PARA ENCONTRAR EL SEGMENTO DE MERCADO ACTUAL	Fundadores o co-fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
De 0 a 3 meses	1	11.11%
Más de 3 meses a 6 meses	5	55.55%
Más de 6 meses a un año	1	11.11%
Entre 1 año a 2 años	1	11.11%
Más de 2 años	1	11.11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co-fundadores de start-ups peruanas.

Tiempo esperado para encontrar el segmento de mercado del actual modelo de negocio de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados



Figura 6: Tiempo esperado para encontrar el segmento de mercado del actual modelo de negocio de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 6

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se afirma que el 55.55% de los fundadores o co-fundadores encuestados requirieron de más de 3 meses hasta 6 meses para encontrar el segmento de mercado del actual modelo de negocio

Tabla 7:

Técnica utilizada para validar el segmento de mercado actual de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

TECNICA PARA VALIDAR EL SEGMENTO DE MERCADO	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Entrevistas	1	11.11%
Observando a la competencia	0	0.00%
Número de ventas concretadas	7	77.78%
Suscripciones	0	0.00%
Otro:	1	1.11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

Técnica utilizada para validar el segmento de mercado actual de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados



Figura 7: Técnica utilizada para validar el segmento de mercado actual de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 7

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente podemos afirmar que la técnica de contabilizar el número de ventas concretadas fue utilizada para validar el segmento de mercado actual de las start-ups del 77.78% de los fundadores o co-fundadores encuestados

Tabla 8:

Propuesta de valor actual de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

PROPUESTA DE VALOR	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	Nº	%
Novedad	2	22.22%
Mejora del rendimiento	2	22.22%
Personalización	2	22.22%
Ayuda para realizar el trabajo	1	11.11%
Diseño	0	0.00%
Marca	1	11.11%
Precio	0	0.00%
Reducción de costes	0	0.00%
Reducción de riesgos	0	0.00%
Accesibilidad	1	11.11%
Comodidad	0	0.00%
Publicidad	0	0.00%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

Propuesta de valor actual de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

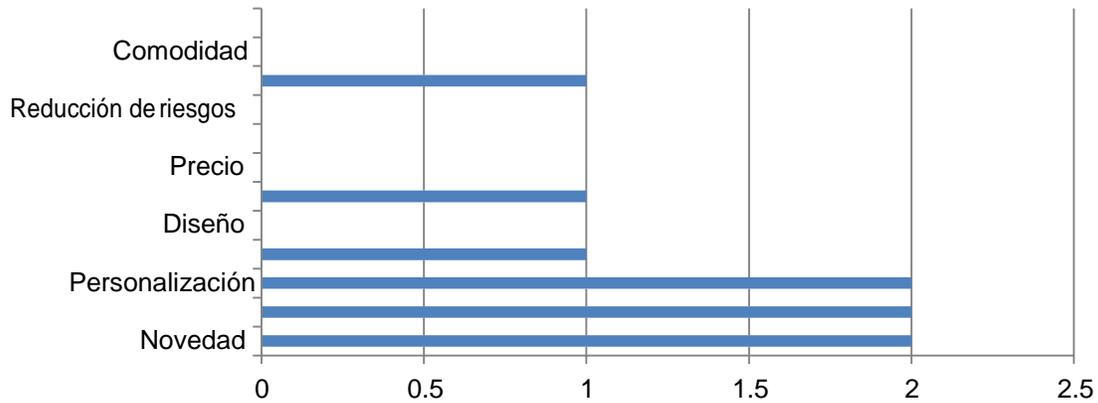


Figura 8: Propuesta de valor actual de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 8

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se valida que las propuestas de valor actuales que ofrecen las startups encuestadas son novedad, mejora del rendimiento, personalización, ayuda para realizar el trabajo, marca, accesibilidad cada una en un 22.22%.

Tabla 9:

Tiempo requerido para conocer la propuesta de valor de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

TIEMPO PARA CONOCER LA PROPUESTA DE VALOR	Fundadores o co-fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Menos de 1 semana	1	11.11%
Entre 1 semana a 2 semanas	0	0.00%
Más de 2 semanas a un mes	1	11.11%
Más de un mes a 3 meses	1	11.11%
Más de 3 meses.	6	66.67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co-fundadores de start-ups peruanas.

Tiempo requerido para conocer la propuesta de valor de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados



Figura 9: Tiempo requerido para conocer la propuesta de valor de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 9

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se observa que el tiempo requerido para conocer la propuesta de valor de las start-ups de los 66.67% fundadores o co-fundadores encuestados ha sido más de 3 meses.

Tabla 10:

Técnica utilizada para validar la propuesta de valor actual de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

TECNICA PARA VALIDAR LA PROPUESTA DE VALOR	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Entrevistas y/o encuestas	1	11.11%
Número de ventas	7	77.78%
Número de premios nacionales e internacionales ganados	0	
Suscripciones	0	0.00%
Otro:	1	11.11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

Técnica utilizada para validar la propuesta de valor actual de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados



Figura 10: Técnica utilizada para validar la propuesta de valor actual de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 10

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se confirma que la técnica utilizada fue la contabilización de número de ventas para validar la propuesta de valor actual de los 77.78% de start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados.

Tabla 11:

Tiempo requerido para conocer los canales actuales de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

TIEMPO PARA CONOCER LOS CANALES DE NEGOCIO	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Menos de 1 semana	1	11.11%
Entre 1 semana a 2 semanas	0	0.00%
Más de 2 semanas a un mes	3	33.33%
Más de un mes a 3 meses	1	11.11%
Más de 3 meses.	4	44.44%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

Tiempo requerido para conocer los canales actuales de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

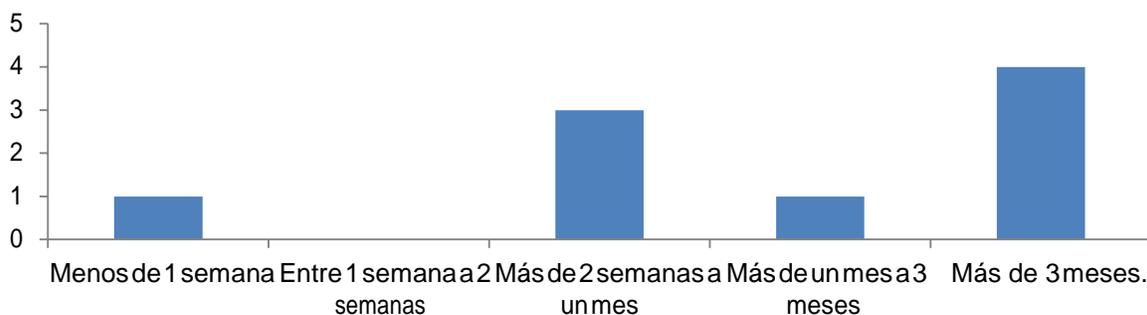


Figura 11: Tiempo requerido para conocer los canales actuales de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 11

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se observa que el tiempo requerido para conocer los canales actuales de las start-ups de los 44.44% fundadores o co-fundadores encuestados ha sido más de 3 meses.

Tabla 12:

Técnica utilizada para validar los canales actuales de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

TECNICA PARA VALIDAR LOS CANALES	Fundadores o co-fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Entrevistas	4	44.44%
Observando a la competencia	1	11.11%
Reducción de costes	0	0.00%
Asesoría especializada	2	22.22%
Otro:	2	22.22%
TOTAL	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co-fundadores de start-ups peruanas.

Técnica utilizada para validar los canales actuales de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

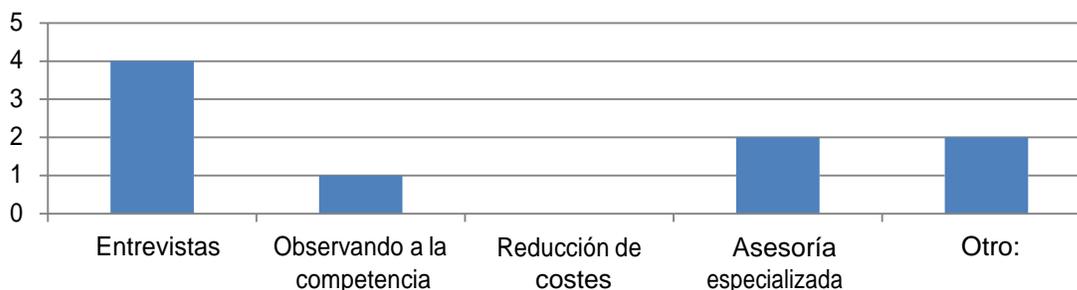


Figura 12: Técnica utilizada para validar los canales actuales de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 12

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se confirma que la técnica utilizada para validar la propuesta de valor actual fue la entrevista según el 44.44% de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados.

Tabla 13:

Tipo de servicio para establecer una relación positiva con los clientes de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

TIPO DE SERVICIO PARA ESTABLECER RELACION CON EL CLIENTE	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Asistencia personal	3	33.33%
Asistencia personal exclusiva	3	33.33%
Autoservicio	1	1.11%
Servicios automáticos	0	0.00%
Comunidades	2	22.22%
Creación colectiva	0	0.0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

Tipo de servicio para establecer una relación positiva con los clientes de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

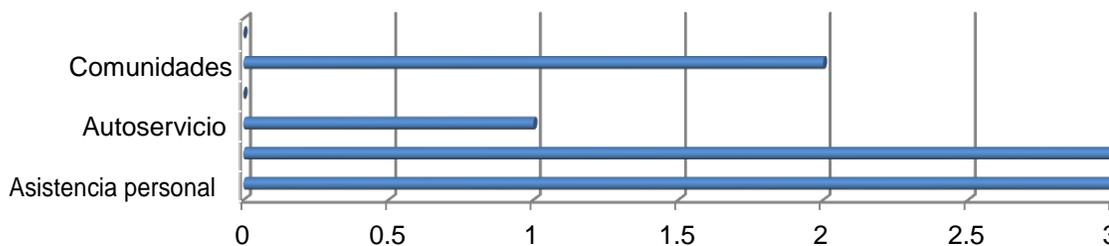


Figura 13: Tipo de servicio para establecer una relación positiva con los clientes de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 13

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se confirma que el tipo de servicio que se utiliza para establecer una relación positiva de las start-ups encuestadas fue la asistencia personal en un 33.33%.

Tabla 14:

Creencia de mantener una relación positiva con los clientes de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

PERCEPCION SOBRE LA RELACION CON LOS CLIENTES	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Nada	0	0.0%
Poco	0	0.0%
Regular	0	0.0%
Mucho	8	88.89%
Demasiado	1	11.11%
TOTAL	9	100.00%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

Creencia de mantener una relación positiva con los clientes de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

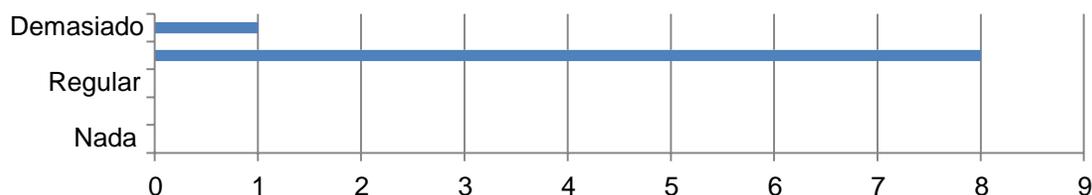


Figura 14: Creencia de mantener una relación positiva con los clientes de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 14

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se asevera que el 88.89 % de los fundadores o co-fundadores encuestados creen que la relación que mantienen con sus clientes es mucho.

Tabla 15:

Tiempo requerido para conseguir una buena relación con los clientes de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

TIEMPO PARA ESTABLECER UNA RELACION POSITIVA CON LOS CLIENTES	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Menos de 1 semana	0	0.0%
Entre 1 semana a 2 semanas	0	0.0%
Más de 2 semanas a un mes	1	11.11%
Más de un mes a 3 meses	2	22.22%
Más de 3 meses.	6	66.67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

Tiempo requerido para conseguir una buena relación con los clientes de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados



Figura 15: Tiempo requerido para conseguir una buena relación con los clientes de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 15

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se observa que requirieron de más de 3 meses para conseguir una buena relación con los clientes según el 66.67% fundadores o co-fundadores encuestados de las start-ups.

Tabla 16:

Técnica utilizada para validar la positiva relación con los clientes start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

TECNICA PARA VALIDAR RELACION CON LOS CLIENTES	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Entrevistas	2	22.22%
Observando número de ventas	2	22.22%
Reducción de quejas	0	0.00%
Comentarios positivos en las redes sociales	4	44.44%
Otro:	1	11.11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

Técnica utilizada para validar la positiva relación con los clientes start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

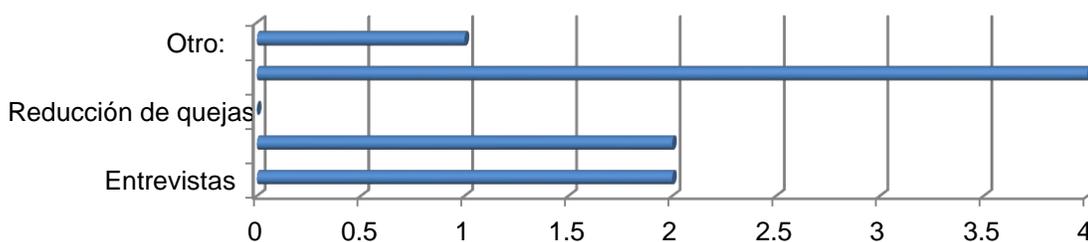


Figura 16: Técnica utilizada para validar la positiva relación con los clientes start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 16

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se confirma que la técnica utilizada fue los comentarios positivos en las redes sociales para validar la positiva relación con los clientes de los 44.44% de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados.

Tabla 17:

Tiempo esperado para conseguir ventas después de conocer el modelo de negocio correcto de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

TIEMPO HASTA CONSEGUIR VENTAS	Fundadores o co-fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
De 0 a 3 meses	6	66.67%
Más de 3 meses a 6 meses	2	22.22%
Más de 6 meses a un año	0	0.00%
Entre 1 año a 2	1	11.11%
Más de 2 años	0	0.00%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co-fundadores de start-ups peruanas.

Tiempo esperado para conseguir ventas después de conocer el modelo de negocio correcto de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

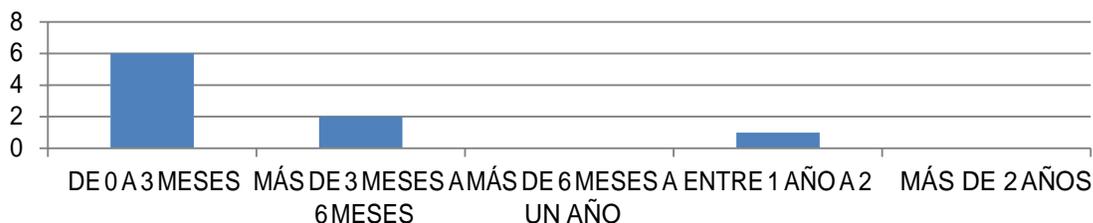


Figura 17: Tiempo esperado para conseguir ventas después de conocer el modelo de negocio correcto de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 17

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se logra finalizar de que el 66.67% de los fundadores o co-fundadores encuestados han conseguido ventas durante el primer día hasta el mes tercero después de conocer el modelo de negocio.

Tabla 18

Financiamiento y/o co financiamiento recibido en los dos primeros años de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

FINANCIAMIENTO O CO-FINANCIAMIENTO RECIBIDO EN LOS DOS PRIMEROS AÑOS	Fundadores o co-fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Nunca	6	66.67%
Rara vez	0	0.00%
A veces	1	11.11%
Con frecuencia	1	11.11%
Siempre	1	11.11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co-fundadores de start-ups peruanas.

Financiamiento y/o co financiamiento recibido en los dos primeros años de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

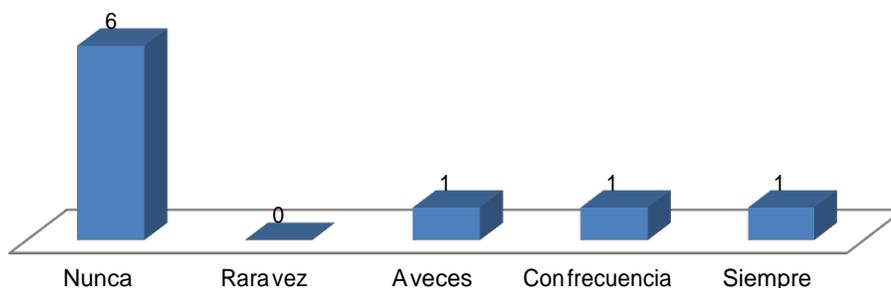


Figura 18: Financiamiento y/o co financiamiento recibido en los dos primeros años de las start-ups de los fundadores o co-fundadores encuestados

Fuente: Tabla 18

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente podemos afirmar que el 66.67% de los fundadores o co-fundadores encuestados nunca han recibido financiamiento y/o co financiamiento recibido en los dos primeros años.

Tabla 19

Fuentes de financiamiento y/o co financiamiento recibido por las start-ups encuestadas

FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y/O CO- FINANCIAMIENTO RECIBIDOS	Fundadores o co- fundadores de start- ups encuestados	
	N°	%
Familia y amigos	3	33.3%
Inversores ángeles	1	11.11%
Venture capital	1	11.11%
Fondos de instituciones pública peruanas	0	0.00%
Otro:	4	44.45%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

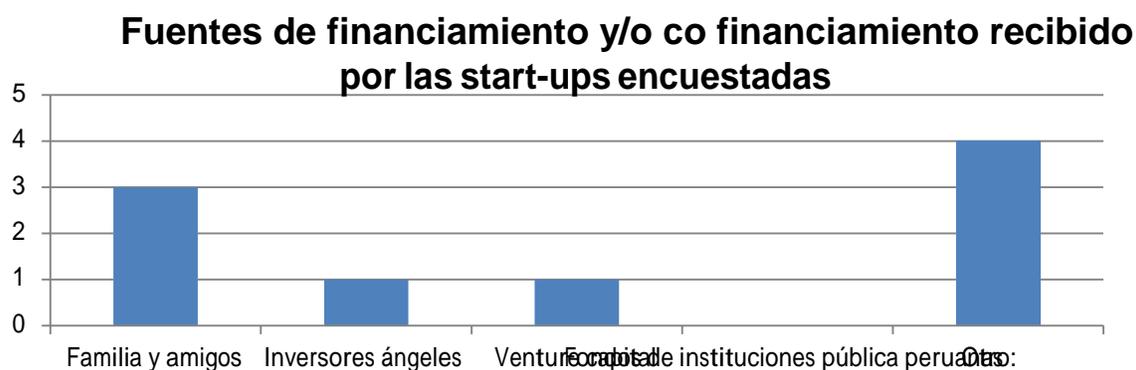


Figura 19: Fuentes de financiamiento y/o co financiamiento recibido por las start-ups encuestadas

Fuente: Tabla 19

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se observa que el 44.45% de los fundadores o co- fundadores encuestados han recibido financiamiento y/o co- financiamiento ajenos a las alternativas presentadas en el cuestionario.

Tabla 20

Recurso indispensable para la creación de las start-ups encuestadas

RECURSO INDISPENSABLE PARA LA CREACION DE SU EMPREDIMIENTO	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Físicos	0	0.00%
Intelectual	4	44.44%
Humanos	3	33.33%
Financiero	2	22.22%
Otro:	0	0.00%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

Recurso indispensable para la creación de las start-ups encuestadas

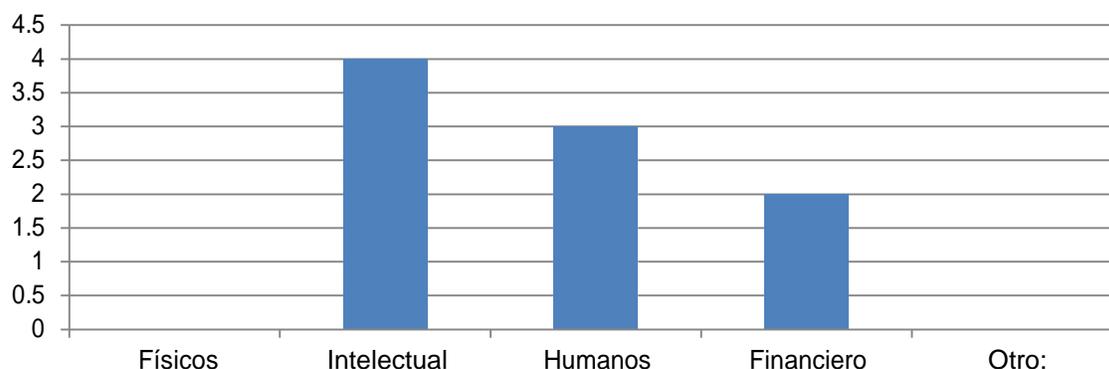


Figura 20: Recurso indispensable para la creación de las start-ups encuestadas

Fuente: Tabla 20

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se valida que el 44.44% de los fundadores o co- fundadores encuestados consideran que el recurso indispensable para la creación de una start-up es el recurso intelectual.

Tabla 21

Característica crucial del equipo fundador de las start-ups encuestadas

CARACTERISTICA CRUCIAL DEL EQUIPO FUNDADOR	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Conocimientos en tecnología	6	66.67%
Experiencia laboral similar al sector de la start-up	0	0.00%
Experiencia en creación de emprendimientos	1	11.11%
Conocimientos en gestión	1	11.11%
Otro:	1	11.11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

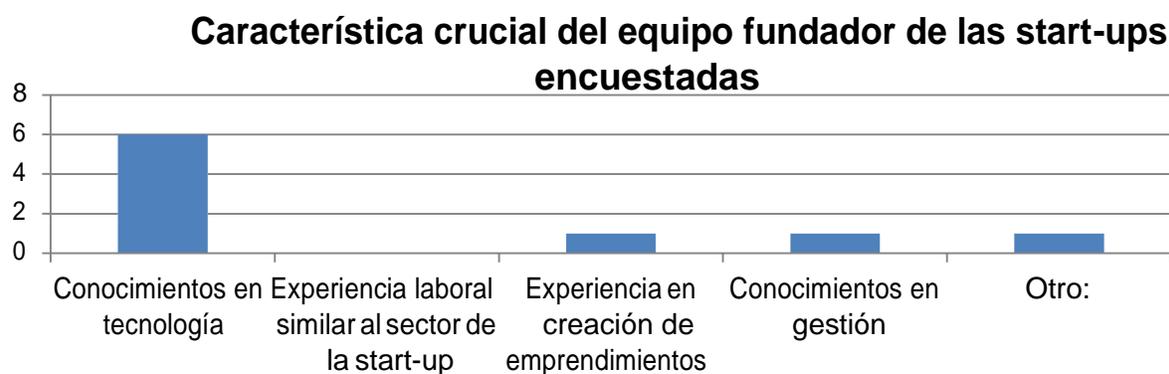


Figura 21: Característica crucial del equipo fundador de las start-ups encuestadas

Fuente: Tabla 21

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se afirma el resultado de que el 66.67 % de los fundadores o co-fundadores de las start-ups encuestadas consideran como característica crucial del equipo fundador el tener conocimientos en tecnología.

Tabla 22

Proceso optado para conseguir el producto terminado de las start-ups encuestadas

PROCESO DE OBTENCION DEL PRODUCTO TERMINADO	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Contratación a terceras personas	0	0.00%
Construido por el equipo	9	100.00%
Importación del producto	0	0.00%
Compra de diferentes partes del producto	0	0.00%
Otro:	0	0.00%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

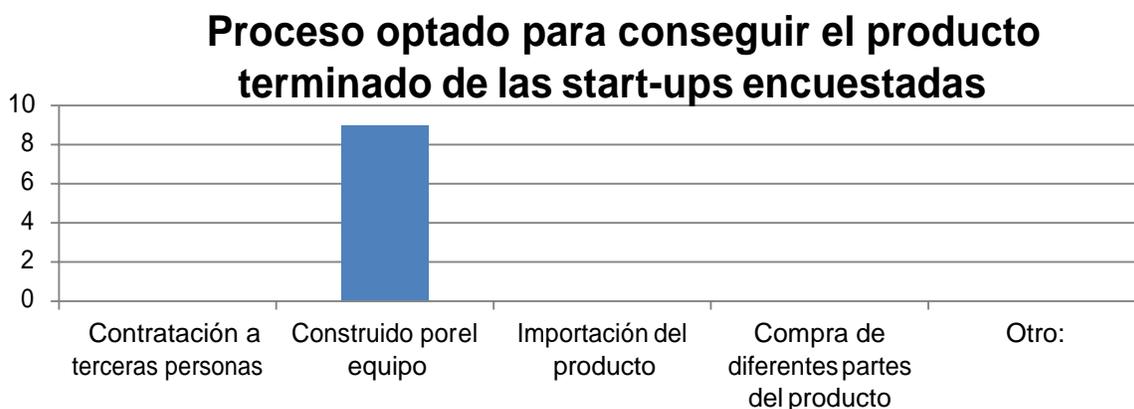


Figura 22: Proceso optado para conseguir el producto terminado de las start-ups encuestadas

Fuente: Tabla 22

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se confirma que para conseguir el producto de las start-ups fue construido por el equipo según el 100% de los encuestados.

Tabla 23

Motivación de los fundadores o co- fundadores encuestados para iniciar su start-up

MOTIVACION PARA INICIAR UNA STARTUP	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Para recibir reconocimiento	0	0.00%
Para crear ciencia	0	0.00%
Para solucionar un problema social	4	44.44%
Para ser independiente	2	22.22%
Otro:	3	33.33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.



Figura 23: Motivación de los fundadores o co- fundadores encuestados para iniciar su start-up

Fuente: Tabla 23

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se corrobora que el 44.44% de los fundadores o co- fundadores encuestados fueron motivados a crear su start-up para solucionar un problema social.

Tabla 24

Frecuencia de mentoría recibida para los fundadores o co- fundadores encuestados

MENTORÍA RECIBIDA	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Nunca	1	11.11%
Rara vez	2	22.22%
A veces	3	33.33%
Con frecuencia	2	22.22%
Siempre	1	11.11%
TOTAL	9	100.00%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

Frecuencia de mentoría recibida para los fundadores o co- fundadores encuestados

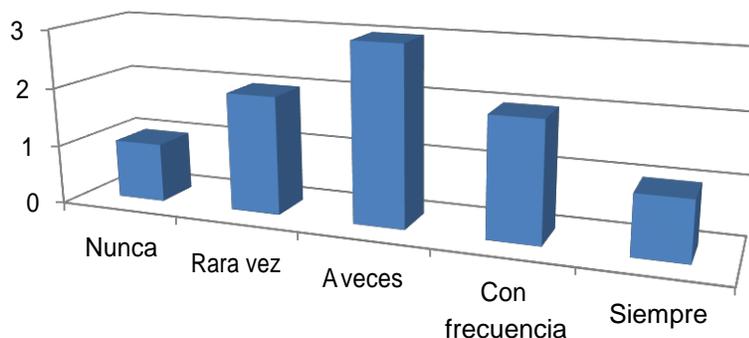


Figura 24: Frecuencia de mentoría recibida para los fundadores o co- fundadores encuestados

Fuente: Tabla 24

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente podemos concluir que a veces recibieron mentoría el 33.33% de los fundadores o co- fundadores encuestados.

Tabla 25

Pensamiento de aceptar el fracaso como clave para el éxito de las start-ups encuestadas

PENSAMIENTO DE ACEPTAR EL FRACASO PARA ALCANZAR EL ÉXITO	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Nada	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Regular	3	33.33%
Mucho	5	55.55%
Demasiado	1	11.11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

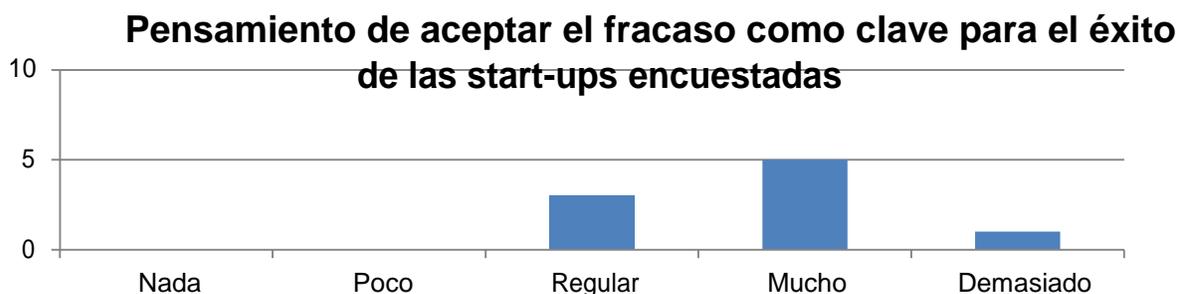


Figura 25: Pensamiento de aceptar el fracaso como clave para el éxito de las start-ups encuestadas

Fuente: Tabla 25

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se observa que el 55.55% de los fundadores o co- fundadores entrevistados consideran que el pensamiento de aceptar el fracaso como proceso natural ha permitido de mucha manera alcanzar el éxito.

Tabla 26

Perfil de los socios clave en la primera etapa de las start-ups encuestadas

PERFIL DE LOS SOCIOS CLAVES	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Inversionistas	0	0.00%
Gerente de grande empresas	0	0.00%
Amigos	6	66.67%
Familiares	1	11.11%
Otros	2	22.22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

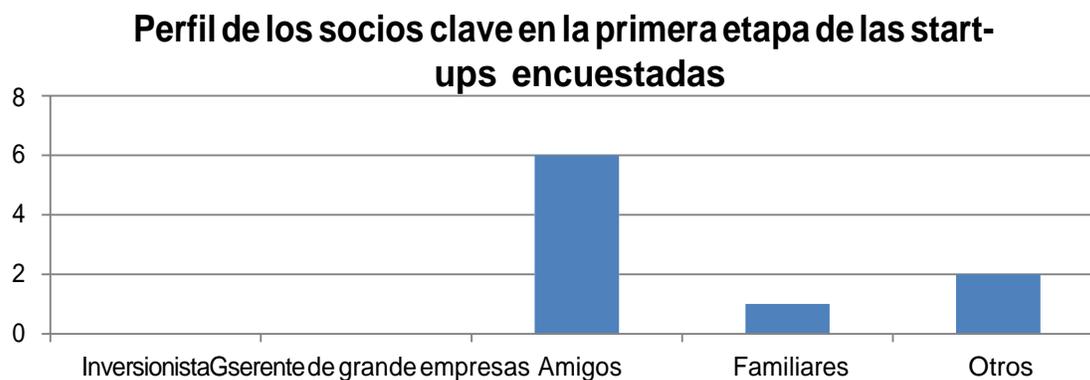


Figura 26: *Perfil de los socios clave en la primera etapa de las start-ups encuestadas*

Fuente: Tabla 26

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se confirma que el perfil de los socios clave en la primera etapa de las start-ups encuestadas fueron los amigos según el 66.67% de los encuestados.

Tabla 27

Participación de las start-ups encuestadas en una incubadora

ASOCIACION CON INCUBADORAS	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Nunca	6	66.67%
Rara vez	0	0.00%
A veces	1	11.11%
Con frecuencia	0	0.00%
Siempre	2	22.22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

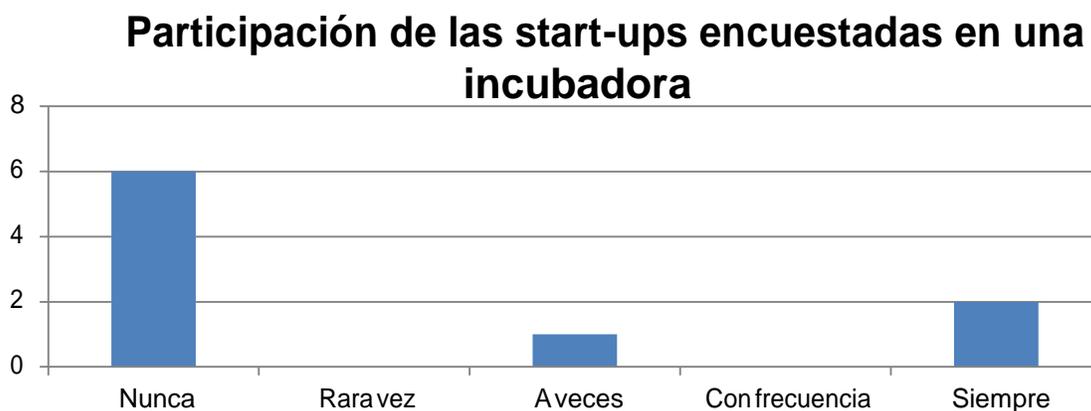


Figura 27: Participación de las start-ups encuestadas en una incubadora

Fuente: Tabla 27

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se puede aseverar que el 66.67% nunca ha formado parte de una incubadora.

Tabla 28

Adición de accionistas y/o inversionistas a las start-ups encuestadas

ASOCIACION CON ACCIONISTAS Y/O INVERSIONISTAS	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Nunca	5	55.56%
Rara vez	1	11.11%
A veces	1	11.11%
Con frecuencia	2	22.22%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.



Figura 28: Adición de accionistas y/o inversionistas a las start-ups encuestadas

Fuente: Tabla 28

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se afirma que el 55.56% de las startups encuestadas nunca se han sumado accionistas y/o inversionistas.

Tabla 29

Número de accionistas y/o inversionistas en los dos primeros años de las start-ups encuestadas

NUMERO DE ACCIONISTAS Y/O INVERSIONISTAS	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	Nº	%
De 0 a 5	7	77.78%
Más de 5 a 10	1	11.11%
Entre 11 a 20	1	11.11%
Más de 20 a 30	0	0.00%
Más de 30	0	0.00%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

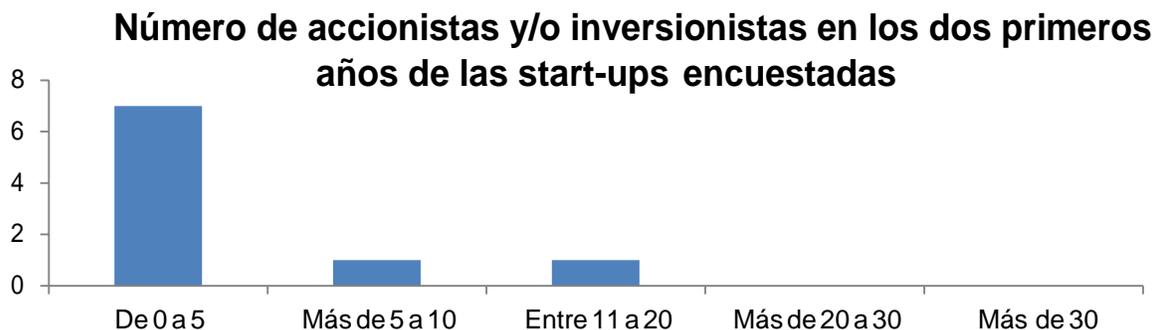


Figura 29: Número de accionistas y/o inversionistas en los dos primeros años de las start-ups encuestadas

Fuente: Tabla 29

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se valida la siguiente información: el 77.78% de los fundadores co- fundadores encuestados contaron en los dos primeros años con 0 a 5 accionistas y/o inversionistas en sus start-ups.

Tabla 30

Auspicio recibido de instituciones ajenas a la incubación y financiamiento directo a las start-ups encuestadas en los dos primeros años de creación

AUSPICIO DE INSTITUCIONES AJENAS A LA INCUBACION Y FINANCIAMIENTO DIRECTO	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	Nº	%
Nunca	9	100.00%
Rara vez	0	0.00%
A veces	0	0.00%
Con frecuencia	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.



Figura 30: Auspicio recibido de instituciones ajenas a la incubación y financiamiento directo a las start-ups encuestadas en los dos primeros años de creación

Fuente: Tabla 30

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente podemos confirmar que rara vez el 100.00% de los fundadores o co-fundadores encuestados recibieron auspicio de instituciones ajenas a la incubación y financiamiento directo.

Tabla 31

Categoría de la institución que más auspició a las start-ups encuestadas, sin considerar a incubadoras y financiadoras directas.

CATEGORIA DE LA INSTITUCION AUSPICIADORA MÁS FRECUENTE	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Institución tecnológica	0	0.00%
Organización sin fines de lucro	0	0.00%
Institución del estado peruano	0	0.00%
Institución gubernamental de un país extranjero	0	0.00%
Otro	9	100.00%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

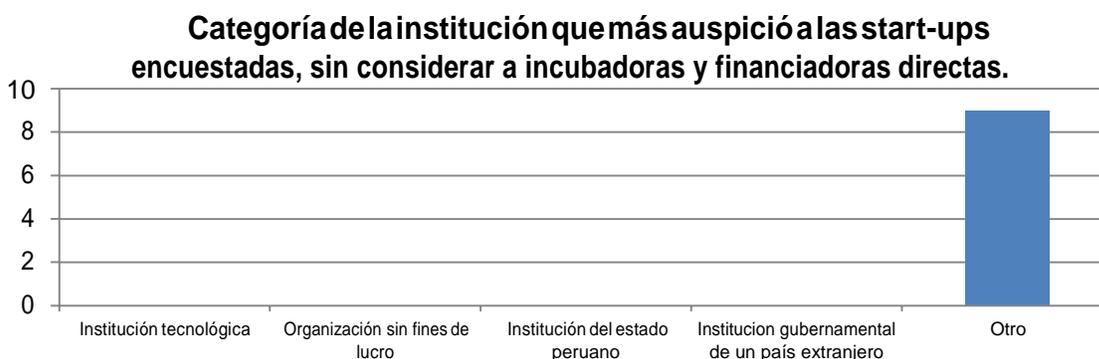


Figura 31: *Categoría de la institución que más auspició a las start-ups encuestadas, sin considerar a incubadoras y financiadoras directas.*

Fuente: Tabla 31

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se logra observar que el 100.00% de los fundadores o co- fundadores encuestados recibieron auspicio de otras instituciones sin considerar a incubadoras y financiadoras directas, diferentes a las alternativas presentados en la encuesta.

Tabla 32

Tiempo requerido para definir la correcta estructura de costos de las start-ups encuestadas.

TIEMPO PARA DEFINIR LA ESTRUCTURA DE COSTOS	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	N°	%
Menos de 1 semana	0	0.00%
Entre 1 semana a 2 semanas	0	0.00%
Más de 2 semanas a un mes	0	0.00%
Más de un mes a 3 meses	1	11.11%
Más de 3 meses.	8	88.87%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

Tiempo requerido para definir la correcta estructura de costos de las start-ups encuestadas.

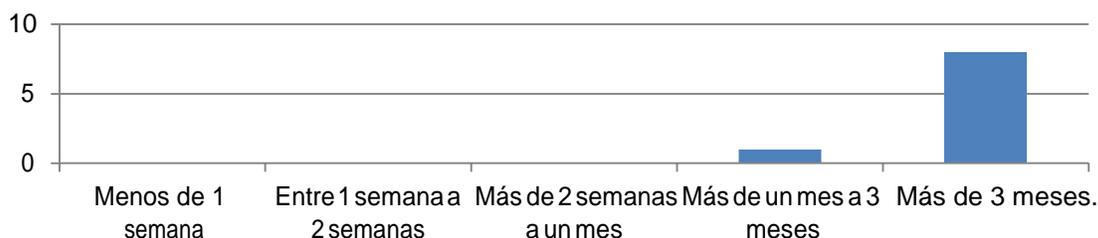


Figura 32: Tiempo requerido para definir la correcta estructura de costos de las start-ups encuestadas.

Fuente: Tabla 32

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se concluye que el 88.87% de los fundadores encuestados definieron en más de 3 meses la correcta estructura de costos de las start-ups.

Tabla 33

Técnica para validar la correcta estructura de costos de las start-ups encuestadas.

TIEMPO PARA DEFINIR LA ESTRUCTURA DE COSTOS	Fundadores o co- fundadores de start-ups encuestados	
	Nº	%
Costos	0	0.00%
Estado de ganancias y perdidas	4	44.44%
Proyecciones	0	0.00%
Experiencia	4	44.44%
Otro:	1	11.11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los fundadores o co- fundadores de start-ups peruanas.

Técnica para validar la correcta estructura de costos de las start-ups encuestadas.

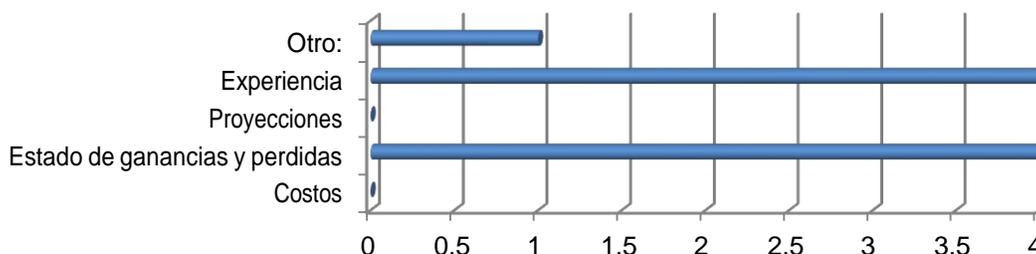


Figura 33: Técnica para validar la correcta estructura de costos de las start-ups encuestadas

Fuente: Tabla 33

Interpretaciones: En base a la encuesta realizada y los resultados presentados en la tabla y gráfico correspondiente se finaliza que la técnica para validar la correcta estructura de costos de las start-ups encuestadas fue la experiencia en un 44.44% y el uso del estado de ganancias y pérdidas en un 44.44%.

IV: DISCUSIÓN

Tras describir los resultados recogidos con la aplicación de la encuesta sobre los bloques del modelo de negocio de las start-ups peruanas ubicadas en el start-up ranking 100, se procede a realizar la discusión que sea útil en la consolidación de los resultados obtenidos y a la vez que sea guía de las próximas investigaciones.

La investigación inició con la intención de analizar los bloques del modelo de negocio de las start-ups como modelo de negocio, siendo la herramienta más utilizada en un 44.44% el Business Model Canvas (ver tabla 1) para organizar y reflexionar sobre las cuatro áreas imprescindibles de un emprendimiento innovador como son los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica, dividiéndolas en nueve cuadrantes que fueron estudiadas como dimensiones. Asimismo, fue pertinente la aplicación del Business Model Canvas como herramienta de modelo de negocio en esta investigación porque se convierte en un lenguaje común por los encuestados que permite cuestionar de forma sistemáticas las percepciones personales de un modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Blank y Dorf (2012) mencionan que las start-ups exitosas usan metodologías ágiles y desarrollan clientes para construir, probar y buscar iterativamente un modelo de negocio, tal como fue en la respuesta de la tabla 2 en donde se concluye que la herramienta utilizada fue medianamente influyente en el 44% de los encuestados y el 22.22% de los encuestados eligió la opción consideradamente influyente, por lo que se confirma la teoría expuesto al inicio.

En la tabla n° 4 se encontró que el 66.66% de los fundadores de las start-ups encuestadas se demoraron en encontrar su correcto modelo de negocio más de 2 años. Cabe recalcar que estas start-ups cuentan como mínimo 2 años y medio de creación y como máximo 4 años aproximadamente, lo que quiere decir que en la mitad de la vida de la start-up encontraron su modelo de negocio correcto; por lo que se reafirma lo que Blank y Dorf (2012) en su libro El manual del emprendedor señala

que una start- up está continuamente en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que sea escalable.

Según Blank y Dorf (2012) las start-ups dentro de su proceso de desarrollo de clientes recogen (pivotan) comentarios de los clientes sobre el producto, el canal, el precio y la accesibilidad para que más adelante se pueda modificar y probar en tiempo casi real. Es decir, el principio fundamental del proceso emprendedor es que los mismos desarrolladores del negocio salgan ellos primeros a preguntar a los clientes por cada cuadrante del Business Model Canvas. Por lo que se afirma parcialmente pues tal es el caso en que el 44.44% de los fundadores encuestados optaron por el recojo directo de los comentarios positivos de los clientes para validar el cuadrante relación con los clientes (tabla 16); y en la tabla 12, el 44.44% de los encuestados validaron el cuadrante canales por la entrevista, siendo las respuestas más seleccionadas aquellas que se relacionan con la interacción directa con los clientes. Sin embargo, en la tabla 10, el 77.78% de los fundadores encuestados validaron el cuadrante propuesta de valor tomando en cuenta el número de ventas, el 77.78% de los encuestados validaron el cuadrante segmento de mercado de esa misma manera (tabla 7). Por lo tanto, se observa que no se validan todos los nueve (9) cuadrantes estudiados a través del recojo de comentarios de clientes.

Según Ries (2011) las start-ups más pequeñas mientras intentan innovar, cuentan con el reto de mantener a los clientes por lo que su esfuerzo se orienta al cliente. Bajo este postulado se logra confirmar lo que refleja los resultados de la tabla 14, el 88.89% de las start-ups encuestadas creen que mantienen una relación muy positiva con los clientes. Y en la tabla 13 se encuentran las respuestas sobre las acciones que realizan para mantener una relación positiva con los clientes: el 33.33% de los fundadores encuestados brindan un servicio de asistencia personal, el 33.33% asistencia personal exclusiva y el 22.22% a través de las comunidades.

Guillebeau, C. (2012) en su libro *The 100\$ Start-up* expresa que pedir dinero ya no es esencial en una start-up, sino se debe considerar como una opción no deseable que sólo debe perseguir si tiene una garantía de riesgo limitado o está muy seguro de que sabe lo que hace. Es completamente posible empezar con un presupuesto muy bajo sin mermar. Se confirma lo que menciona el auto con los resultados mostrados en la tabla 18, el 66.67% de los fundadores encuestados nunca recibieron financiamiento en los dos primeros años, el 11.11% de los encuestados a veces, el 11.11% con frecuencia y el 11.11% siempre.

Según la tabla n°19, el principal fuente de financiamiento y/o co financiamiento que obtuvieron el 33.3% de los fundadores encuestados fueron los amigos y familia, el 11.11% fueron las fuentes de financiamientos los inversores ángeles, el 11.11% Venture capital, y otras fuentes el 44.45%, confirmando los resultados de investigación de Van, Thurlik, y Bosma (2004) que señalan que una start-up al inicio cuenta con efectivo como resultado de ahorros, préstamos de amigos o familiares, y socios.

En los resultados de la tabla 20 figura que el recurso clave o indispensable para la creación de una start-up fue el recurso intelectual, según lo señala el 44.44% de los encuestados, el 33.33% coincidieron que es el recurso humano el recurso clave, y el 22.22% el recurso financiero. Los hallazgos en esta investigación confirman lo que dice Chiavenato (2007) en su libro *Administración de recursos humanos*:

Así, organización, clientes y personas constituyen el trípode del capital intelectual. El conocimiento es fundamental en este conjunto. El capital físico se deprecia con el uso, pero el valor del conocimiento aumenta cada vez más. El caudal de conocimiento de una persona no disminuye, se complementa con el de los otros. (Chiavenato, 2007. Pg.38)

En la tabla n° 21, los resultados contradicen al postulado del autor Guillebeau, C. (2012) que figura en el libro *The100\$ start-up* al mencionar que un emprendedor no necesita contar con habilidades especiales o especializarse porque en el camino

aprenderán a desenvolverse. Sin embargo, en los resultados de la investigación se encontró que el 66.67% de los fundadores de start-ups encuestados consideran que la característica crucial del equipo fundador debe ser contar con conocimientos en tecnología, el 11.11% experiencia en creación de emprendimientos, el 11.11% conocimientos en gestión, y el restante en otras características a las presentadas.

Según Serida, Guerrero, Alzamora, Borda y Morales (2017) en el reporte del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) a partir de la encuesta aplicada a las personas participantes en iniciativas de emprendimiento y a expertos, concluyeron en cuanto a la motivación para emprender que el 68.6% de los emprendimientos en etapa temprana es por la motivación de aprovechamiento de oportunidades, mientras que el 12.8% lo es por necesidad. Sin embargo la presente tesis contradice lo anterior mencionado pues se halla en los resultados que la principal de la motivación para iniciar una start-up fue para solucionar un problema social según lo señala el 44.44% (4) de fundadores de las start – up, el 22.22%(2) para ser independiente y el 33.33% (3) de los encuestados cuentan con otros motivos ajenos a recibir reconocimiento, y crear ciencia (tabla 23). Con esta información se puede asumir que algunos de los fundadores de las start-ups se inclinan a solucionar un problema social, afirmando las conclusiones de DELOITTE (2017) en su encuesta sobre que el 76% de los millennials consideran a la empresa como una fuerza de impacto social positiva, y el 62% considera que los líderes de negocio están comprometidos con ayudar a mejorar la sociedad.

Blank y Dorf (2012) recalcan en su libro El Manual del Emprendedor que en la etapa de desarrollo de productos de una start-up se debe proponer algunos asesores que ayuden específicamente con el diseño y la creación del producto, y también puede ser necesario un mentor de negocios, alguien que haya pasado ya por la picadora que supone crear una start-up. En los resultados de la tabla 24 confirman lo anterior mencionado, pues la frecuencia de mentoría que recibieron los fundadores fue de a veces según comenta el 33.33% de los fundadores de start-ups, el 22.22% con frecuencia, y el 11.11% restante siempre ha recibido mentoría.

Ries (2011) en el libro Lean Startup nos ilustra una metodología para start-ups orientadas al cliente y menciona en muchas ocasiones que el fracaso es una de las lecciones más importantes del método científico porque si uno no fracasa no puede aprender, y su técnica de validación de las hipótesis orientadas al cliente abre a la creencia que si alguien fracasa en una start-up puede reivindicarse a través de la experiencia que adquirió tras el fracaso. Al comparar con los resultados, la tabla 25 refleja que el 55.55% de los encuestados mucho creen que el pensamiento de aceptar el fracaso fue clave para el éxito, mientras que el 33.33% considera que fue regular, por lo que se reafirma la idea de Ries.

Según Davies. (2009) en su investigación sobre una guía para desarrolladores de incubadoras de start-ups, las incubadoras pueden ayudar a refinar el plan, formar el equipo, proporcionar recursos e invertir en la compañía. Esta también es una intervención relativamente temprana, antes de que la empresa sea rentable. Sin embargo, se contradice el postulado anterior con los resultados obtenidos que refleja que el 66.67% de los encuestados coinciden que nunca participaron en una incubadora, el 22.22% siempre y el 11.11% a veces (Tabla 27), por lo que se puede inferir que la incubación no ha sido una realidad para las start-ups encuestadas.

V. CONCLUSIONES

5.1. Conclusión general

1. Según Osterwalder y Pigneur (2011) en su libro Generación de modelos menciona que en la sección de segmentos de mercado se definen los diferentes grupos de personas a los que se dirige una empresa, que son el centro de cualquier modelo de negocio y que sin ellos es imposible sobrevivir durante un largo tiempo. Basándonos en este postulado, se formula la conclusión general:

Los bloques del modelo de negocio son: La influencia al formular (seleccionar) el nicho de mercado partió de una experiencia personal, según el 77% de los encuestados (ver tabla 5). El tiempo para encontrar el segmento actual de los modelos de negocio fue de más de 3 meses a 1 un año, según el 66.66% de los encuestado (ver tabla 6). La técnica para validar el segmento de mercado es el número o de ventas concretadas , según el 77.78% de los participantes en la encuesta (ver tabla 7).

5.2. Conclusiones específicas

1. La herramienta más utilizada por las start-ups encuestadas fue el Business Model Canvas según el 44.44% (4) de los encuestados, el 22.22% (2) eligieron el Lean Canvas, otra herramienta fue la opción del 22.22% (2) y el Validation Board fue la más utilizada por el 11.11% (1). De los más seleccionados que fueron el Business Model Canvas y el Lean Canvas cuentan ambas con cuadrantes en común entre los cuales son la propuesta de valor, canal, segmento de clientes, flujo de ingresos y estructura de costos (ver tabla 1).
2. El tiempo que utilizaron para encontrar el modelo de negocio correcto de las start-ups encuestadas fue de más de 2 años, según el 66.66% de los encuestados (ver tabla 4).

3. La técnica más utilizada para validar el cuadrante propuesta de valor de las start-ups encuestadas es el número de ventas según el 77.78% de los encuestados (ver tabla 10).
4. La técnica más utilizada para validar el cuadrante canal de las start-ups encuestadas es la entrevista según el 44.44% de encuestados, seguido por la asesoría especializada según señala el 22.22% de fundadores encuestados (ver tabla 12).
5. La técnica más utilizada para validar el cuadrante relación con los clientes de las start-ups encuestadas son los comentarios positivos en las redes sociales (44.44%), seguido por las entrevistas (22.22%) y la observación del número de ventas (22.22%) (ver tabla 16).
6. El 66.67% de las start-ups encuestadas nunca recibieron financiamiento y/o co financiamiento en los dos primeros años de fundación (ver tabla 18).
7. La característica crucial del equipo fundador de una start-up para alcanzar el éxito es poseer conocimientos en tecnología según el 66.67% de los encuestados, y el 11.11% de los encuestados señala que la característica crucial es la experiencia en creación de emprendimientos (ver tabla 21).
8. El 55.55% (5) de las start-ups encuestadas creen que el pensamiento de aceptar el fracaso ha permitido de mucha manera alcanzar el éxito, y el 33.33% (3) de manera regular y el 11.11% (1) demasiado (ver tabla 25).
9. El 66.67% de las start-ups encuestadas nunca han participado en una incubadora, y el 22.22% de los encuestados señalan que siempre participaron (ver tabla 27).
10. La técnica más utilizada para validar la estructura de costos de las start-ups encuestadas es el estado de ganancias y pérdidas según el 44.44% de encuestados, seguido por la experiencia según el 44.44% (ver tabla 33).

VI. RECOMENDACIONES

1. A los nuevos fundadores de start-ups recién creadas del sector de comercio electrónico se sugiere que no se preocupen por solicitar financiamiento o co-financiamiento en los dos primeros años para sus proyectos, sino que se recomienda que al inicio de sus emprendimientos reúnan fondos propios, de familia y amigos tal como comenzaron los fundadores de las start-ups encuestadas. (revisar la conclusión número 6 y tabla número 19).
2. Es menester recomendar que en futuras investigaciones se estudie el por qué las start-ups del sector de comercio electrónico que han alcanzado la valle de la muerte no han formado parte de una incubadora durante la gestación y desarrollo de la idea (conclusión número 9).
3. Se sugiere que nuevas investigaciones indaguen cuáles son los habilidades y/o características que debe contar los fundadores de las start-ups, con la finalidad de que los grupos de interés de las start-ups (emprendedores, incubadoras, aceleradoras, universidades, el ministerio de producción, etc) puedan trabajar en potencializar estas habilidades.
4. Es indudable que la investigación presentada cuenta con ciertas exclusividades al ser orientado al campo de start-ups del sector de comercio electrónico; por lo que sería conveniente expandir el estudio a otros sectores empresariales y analizar sus resultados. Además, al ser un estudio aplicado con un instrumento con indicadores nominales y ordinales, se sugiere que se aplique exclusivamente con indicadores ordinales con la intención de aplicar técnicas de procesamiento de datos estadísticas avanzadas con el fin de comparar los resultados.
5. Al Ministerio de Producción del Perú, creador del fondo de capital semilla “Start-up”, se recomienda que realice un estudio que compare a las start-ups estudiadas en esta investigación con aquellas start-ups que han recibido financiamiento del fondo Start-up, para conocer las similitudes y diferencias en el modelo de negocio cuentan ambas.

VII. PROPUESTA

		ACCIONES	ALCANCE	PERIODO	PRESUPUESTO	
OBJETIVO GENERAL	Analizar los bloques del modelo de negocio de las start-ups peruanas, Perú – 2018.	Presentar un informe anual de los hallazgos de los modelos de negocio de las start-ups incubadas más exitosas durante el uso del fondo recibido por el Ministerio de Producción, con la finalidad de que el aprendizaje sea rescatado, se pongan en acción las buenas prácticas y se fortalezca el ecosistema emprendedor.	Bioincuba, CIE San Marcos, CIDE PUCP, Nesst, Utec Ventures , Wayra, Emprende UP Y demás incubadoras participantes del fondo Start-up Perú,	Anualmente	S/. 10 mil soles.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Describir la dimensión construcción del modelo de negocio de las start-ups peruanas.	La creación de una base de datos de las start-ups rastreadas en el Perú, actualizada semestralmente, junto a los modelos de negocio y las técnicas de validación porque en la investigación sea concretado que los modelos de negocio se demoran más de 2 años, lo que ayudaría la base de datos a agilizar la etapa de validación.	Ministerio de Producción	Actualizada semestralmente	S/50 mil soles	
	Analizar la dimensión segmentación de mercado del modelo de negocio de las start-ups peruanas.					
	Describir la dimensión propuesta de valor del modelo de negocio de las start-ups peruanas.					
	Analizar la dimensión canales del modelo de negocio de las start-ups peruanas.					
	Describir la dimensión relación con los clientes del modelo de negocio de las start-ups peruanas					
Analizar la dimensión estructuras de costos del modelo de negocio de las start-ups peruanas.						
Analizar la dimensión fuentes de ingresos del modelo de negocio de las start-ups peruanas.	Registrar, evaluar y medir el retorno de inversión de los fondos entregados a las start-ups financiadas mediante un informe.	Ministerio de Producción, Angel Ventures, Incubadoras, Aceleradoras e inversionistas.	Semestralmente	S/. 7 mil soles		
Describir la dimensión recursos clave del modelo de negocio de las start-ups peruanas.	Publicar anualmente la lista de profesiones más demandadas por las start-ups , acción que facilitaría la gestión de las start-ups y el crecimiento acelerado.	Ministerio de Producción	Anualmente	S/. 10 mil soles		
Analizar la dimensión actividades clave del modelo de negocio de las start-ups peruanas.	Dentro de las bases del concurso del fondo de capital "Start-up Perú" del año 2019 se incorpore como uno de los compromisos de los beneficiarios ser parte del staff de mentores de los próximos equipos ganadores afines al sector empresarial, con la intención de que la experiencia sea impartida a los nuevos equipos y se obtenga como resultado modelo de negocios validados en corto tiempo.				Anualmente o según el periodo de tiempo de la convocatoria del concurso,	S/. 0 soles
Analizar la dimensión actividades clave del modelo de negocio de las start-ups peruanas.	Promoción de los beneficios del servicio de incubación a start-ups de aplicativos móviles en las redes sociales y universidades				Bioincuba, CIE San Marcos, CIDE PUCP, Nesst, Utec Ventures , Wayra, Emprende UP Y demás incubadoras	Bimestralmente

REFERENCIAS

Al-Debei, M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). *Defining the Business Model in the New World of Digital Business* [Definiendo el modelo de negocios en el nuevo mundo de negocio digital]. Canadá: Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems.

Alencar, Luz Angelica; Cepeda, Eduardo José; Mañuico, Adela Beatriz. (2016). Plan de negocio para la implementación del modelo de negocio de IKEA en Perú. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Ardagna, S., & Lusardi, A. (2010). Explaining International Differences in Entrepreneurship [Explicación de las diferencias internacionales en el emprendimiento] . (Lerner, J., & A. Schoar, Edits.) *National Bureau of Economic Research*, 17-62.

Bernues O., Jara. (2015). Análisis de la figura del gestor de eventos a través de un modelo de gestión integral: El modelo Canvas. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

BBVA. (2017). *Las 'startups' con sello ecológico se posicionan en el mercado español*. Obtenido de sitio web de la editorial BBVA NOTICIAS: <https://www.bbva.com/es/startups-sello-ecologico-posicionan-mercado-espanol>

Blank, S. (2012). *Search versus Execute* [Buscar vs ejecutar]. Obtenido de Blog de Steve Blank : <http://steveblank.com/2012/03/05/search-versus-execute>

Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup owner's manual [El manual del propietario de la Startup] . En S. Blank, *The path to the Epiphany: The customer Development Model* (pág. 571). United States: K & S Ranch.

Calero Valdez, Aaron. (2016). Propuesta de diseño del modelo de negocio: birdwatching dirigido al cliente global en la región Lima, Peru. Lima: UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA.

CB Insights. (2018). **The Top 20 Reasons Startups Fail** . Obtenido de web site of CB Insights : <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Chiavenato, I. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mexico, D.f: Mc. Graw-Hill.

CONCYTEC. (2016). *Crear para crecer*. Obtenido de sitio web de CONCYTEC: https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica_Nacional_CTI-2016.pdf

Davies, M. (2009). Mixed-use Incubator Handbook: A Start-up Guide for Incubator Developers. junio 12, 2018, de Info Dev . Sitio web: https://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_733.pdf

Del Cerro, Juan. (2016). "Tira tu Canvas a la basura" mi charla con Alex Osterwalder. Junio de 2018, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/284053>

Deloitte. (2018). *The 2016 Deloitte Millennial Survey, Winning over the next generation of leaders* . Obtenido del sitio web DELOITTE: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

Deloitte. (2017). The 2017 Deloitte Millennial Survey Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. Junio 12, 2018, de DELOITTE Sitio web: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html>

Entrepreneur (2017). Why Some Startups Succeed (and Why Most Fail). Obtenido del sitio Web ENTREPENUR: <https://www.entrepreneur.com/article/288769>

Forbes (2018). 10 Large Companies Millennials Want To Work For. Obtenido del sitio web FORBES: <https://www.forbes.com/sites/kaytiezimmerman/2017/08/26/top-10-companies-millennials-want-to-work-for/#3f83e758453c>

Gestion (2018) Startup peruanas llegaron a nuevo récord de ventas en 2017. Obtenido del sitio web GESTION: <https://gestion.pe/economia/startup-peruanas-llegaron-nuevo-record-ventas-2017-225905>

Guillebeau, C. (2012). *The \$100 startup: Reinvent the way you make a living, do what you love, and create a new future*. EE.UU, New York. Crown Business.

Heras Cid, Emilio. (2018). Estudio de la implementación del Canvas de Osterwalder en el Modelo de Emprendimiento Disciplinado. Aplicación al caso de la creación de un espacio digital donde la gente pueda descargar y subir diseños para imprimir objetos en 3D. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.

Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL /INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL /INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

INEI. (2016). POBLACIÓN QUE ACCEDE A INTERNET . Junio, 2017, de INEI Sitio web: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>

INEI. (2017). El 28,2% de la población que usa internet lo hace exclusivamente por teléfono móvil. Junio, 2018, de INEI Sitio web: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-282-de-la-poblacion-que-usa-internet-lo-hace-exclusivamente-por-telefono-movil-9825/>

Investopedia. (2016). *Scalability* [Escalabilidad]. Recuperado el 05 de Octubre de 2016, de web site of Investopedia: <http://www.investopedia.com/terms/s/scalability.asp>

Jaramillo, L. (2008). Emprendimiento: Concepto básico en competencias. *Lumen*(7), 1-6.

Jerez, W. (2014). *Aplicación del modelo de negocio canvas para el relanzamiento de una empresa de textil*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Prentice Hall.

Mitta, E. (2016). *Metodología Lean Startup en empresas peruanas. Estudio de casos*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú .

Musso, R., Echeopar, G. (2012). *El valle de la muerte. Cómo superar la partida al emprender*. Santiago de Chile: -.

OECD/European Communities (2005): *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3d. ed., OECD/EC.

OECD. (2013). *Startup América Latina. Promoviendo la innovación en la región*. Obtenido de Sitio web de OECD: https://www.oecd.org/dev/americas/SP_complete%20Start%20Up%20Latin%20America%20Spanish%20edition.pdf

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelo de negocios*. España: Centro Libros PAPP.

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

Roncal Vidal, Samuel. (2016). Aplicación móvil como propuesta de valor desarrollada con una metodología ágil y su influencia en el cumplimiento del Proceso de Estudio de la Biblia usando el modelo de negocio "CANVAS". Caso: Feligreses de una iglesia adventista loca. Lima, Perú.: Universidad Peruana Unión.

Santala, J. (2013). *The Scalable Startup: Customer, Business and Software* [La startup escalable: cliente, negocio y software]. University of Helsinki, Helsinki: Master's Thesis.

Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., Morales, O. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor* . Lima, Peru: Esan ediciones.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research* [[La promesa del emprendimiento como un campo de investigación]. *Academy of Management*, 217-226.

Startistic Brain. (24 de January de 2016). *Startup Business Failure Rate By Industry*. Obtenido de Web site of Startistic Brain: <http://www.startisticbrain.com/startup-failure-by-industry/>

Startup Ranking. (2018). *Top - Worldwide*. Obtenido de web site of Startup Ranking: <http://www.startupranking.com/top>

Stevenson, H., & Carlos Jarillo, J. (2016). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 17-27.

Van Gelderen, M. W., Bosma, N., & Thurik, A. R. (2005). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 26(4), 319-335. DOI: 10.1007/s11187-004-6837-5

Yink, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Singapur: SAGE Publications, Inc.

Zwilling, M. (2007). *10 Tips For Building The Most Scalable Startup*. Recuperado el Octubre de 2016, de web site of Forbes: http://www.forbes.com/fdc/welcome_mjx.shtml

ANEXOS

CUESTIONARIO DE LOS BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO DE LAS START-UPS

Estimado fundador, la información que usted pueda proporcionar en esta encuesta es muy valiosa. Por ello, se le pide que conteste todas las preguntas con la mayor sinceridad posible, con el fin de darle la validez a esta investigación. Toda la información proporcionada en esta encuesta, será tratada bajo estricta confidencialidad por parte del investigador.

Por favor complete los espacios en blanco con la información correspondiente. En caso de tener opciones, por favor marque con una X la(s) opción(es) correspondiente(s).

Nombre de la start-up:	
Edad:	
Ciudad de nacimiento:	
Nivel de educación:	
	<input type="radio"/> Superior Universitaria <input type="radio"/> Diplomado <input type="radio"/> Maestría <input type="radio"/> Doctorado
Años de experiencia	<input type="radio"/> De 0 a 3 años <input type="radio"/> De 4 a 6 años <input type="radio"/> De 7 a más

CONSTRUCCION DEL MODELO DE NEGOCIO

1. Marque las herramientas que más utilizó en los dos primeros años de su start-up
 - Business Model Canvas
 - Validation Board
 - Lean Canvas
 - Social Business Model Canvas
 - Otro
2. ¿Qué tanto cree usted que ha influido el uso de ese instrumento para encontrar información necesaria para el inicio de su emprendimiento?
 - 5 (considerablemente influyente)

- 4 (bastante influyente)
 - 3 (medianamente influyente)
 - 2 (poco influyente)
 - 1 (muy poco influyente)
3. Marque las herramientas que menos utilizó en los dos primeros años de su start- up
- Business Model Canvas
 - Validation Board
 - Lean Canvas
 - Social Business Model Canvas
 - Otro
4. ¿Cuánto tiempo requirió desde el momento de la creación de la startup para encontrar el correcto modelo de negocio?
- 0 a 3 meses
 - Más de 3 meses a 6 meses
 - Más de 6 meses a 1 año
 - Entre 1 año a 2 años
 - Más de 2 años

SEGMENTOS DE MERCADO

5. ¿Al momento de formular la necesidad del nicho del mercado, su equipo fue influido por?
- Una tesis elaborado por uno de los miembros
 - De alguna experiencia familiar
 - De una experiencia personal
 - De un documental
 - Otro
6. ¿Cuánto tiempo se demoró para encontrar el segmento de mercado de su actual modelo de negocio?
- Menos de 1 semana
 - Entre 1 semana a 2 semanas
 - Más de 2 semanas a un mes
 - Más de un mes a 3 meses
 - Más de 3 meses

7. ¿Qué técnica utilizó para validarlo?
- Entrevistas
 - Observando a la competencia
 - Número de ventas concretadas
 - Suscripciones
 - Otro

PROPUESTAS DE VALOR

8. ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrece actualmente a sus clientes?
- Novedad
 - Mejora del rendimiento
 - Personalización
 - Ayuda para realizar el trabajo
 - Diseño
 - Marca
 - Precio
 - Reducción de costes
 - Reducción de riesgos
 - Accesibilidad
 - Comodidad
 - Publicidad
9. ¿Cuánto tiempo requirió para conocer la propuesta de valor de su actual modelo de negocio ?
- Menos de 1 semana
 - Entre 1 semana a 2 semanas
 - Más de 2 semanas a un mes
 - Más de un mes a 3 meses
 - Más de 3 meses
10. ¿Qué técnica o indicador utilizó para validarlo?
- Entrevistas y/o encuestas
 - Número de ventas
 - Número de premios nacionales e internacionales ganados
 - Suscripciones
 - Otro

CANALES

11. ¿Cuánto tiempo tomó al equipo conocer los canales de su actual modelo de negocio?
- Menos de 1 semana
 - Entre 1 semana a 2 semanas
 - Más de 2 semanas a un mes
 - Más de un mes a 3 meses
 - Más de 3 meses
12. ¿Qué técnica o indicador utilizó para validarlo?
- Entrevistas
 - Observando a la competencia
 - Reducción de costes
 - Asesoría especializada
 - Otro

RELACIÓN CON LOS CLIENTES

13. ¿Qué tipo de servicio realiza para establecer una relación positiva con sus clientes?
- Asistencia personal
 - Asistencia personal exclusiva
 - Autoservicio
 - Servicios automáticos
 - Comunidades
 - Creación colectiva
14. ¿Cree usted que mantiene una relación positiva con sus clientes?
- Nada
 - Poco
 - Regular
 - Mucho
 - Demasiado
15. ¿Cuánto tiempo requirió para conseguirlo?
- Menos de 1 semana
 - Entre 1 semana a 2 semanas
 - Más de 2 semanas a un mes
 - Más de un mes a 3 meses
 - Más de 3 meses

16. ¿Qué técnica utilizó para validar la positiva relación que tiene con los clientes?

- Entrevistas
- Observando número de ventas
- Reducción de quejas
- Comentarios positivos en las redes sociales
- Otro

FUENTE DE INGRESOS

17. ¿Luego de que lo encontró, después de cuánto tiempo consiguió las primeras ventas?

- 0 a 3 meses
- Más de 3 meses a 6 meses
- Más de 6 meses a 1 año
- Entre 1 año a 2 años
- Más de 2 años

18. ¿En los primeros dos años de su start- up recibió financiamiento y/o co-financiamiento?

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Con frecuencia
- Siempre

19. ¿Cuáles fueron los fuentes de financiamiento y/o co financiamiento que recibió ?

- Familia y amigos
- Inversores ángeles
- Venture capital
- Fondos de instituciones pública peruanas
- Otro

RECURSOS CLAVE

20. ¿Cuál de estos recursos fue el más indispensable para la creación de su emprendimiento?
- Físicos
 - Intelectual
 - Humanos
 - Financiero
 - Otro
21. ¿Qué característica del equipo fundador de su start-up fue crucial para el éxito de los dos primeros años?
- Conocimientos en tecnología
 - Experiencia laboral similar al sector de la start-up
 - Experiencia en creación de emprendimientos
 - Conocimientos en gestión
 - Otro
22. ¿Qué proceso optó para tener el producto terminado?
- Contratación a terceras personas
 - Construido por el equipo
 - Importación del producto
 - Compra de diferentes partes del producto
 - Otro

ACTIVIDADES CLAVE

23. ¿Cuál fue la motivación que le impulsó a iniciar una start-up ?
- Para recibir reconocimiento
 - Para crear ciencia
 - Para solucionar un problema social
 - Para ser independiente
 - Otro
24. ¿En los primeros dos años de su start-up con cuanta frecuencia recibió mentoría?
- Nunca
 - Rara vez
 - A veces

- Con frecuencia
- Siempre

25. ¿Cree que el pensamiento de aceptar el fracaso como proceso natural de una start up permitió a su startup alcanzar el éxito?

- Nada
- Poco
- Regular
- Mucho
- Demasiado

ASOCIACIONES CLAVE

26. ¿Cuál fue el perfil de los socios clave que le ayudaron en la primera etapa de su emprendimiento?

- Inversionistas
- Gerentes de grandes empresas o Amigos
- Familiares
- Otros:

27. ¿En los primeros dos años de su start- up formó parte de una incubadora?

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Con frecuencia
- Siempre

28. ¿En los primeros dos años de su start- up se sumaron accionistas y/o inversionistas?

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Con frecuencia
- Siempre

29. ¿Con cuántos accionistas y/o inversionistas contó en los dos primeros años de creación de su start- up?

- De 0 a 5
- Más de 5 a 10
- Entre 11 a 20
- Más de 20 a 30
- Más de 30

30. ¿En los primeros dos años de creación de su start- up, recibieron auspicio de instituciones ajenas a la incubación y financiamiento directo?

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Con frecuencia
- Siempre

31. ¿Qué categoría cumple la institución que más le auspició, ajenas a la incubación y financiamiento directo?

- Institución tecnológica
- Organización sin fines de lucro
- Institución del estado peruano
- Institución gubernamental de un país extranjero
- Otro

ESTRUCTURA DE COSTOS

32. ¿Cuánto tiempo requirió para definir la correcta estructura de costos para su start-up?

- Menos de 1 semana
- Entre 1 semana a 2 semanas
- Más de 2 semanas a un mes
- Más de un mes a 3 mes
- Más de 3 meses.

33. ¿Qué técnica y/o indicador utilizó para validarlo?

- Costos
- Estado de ganancias y pérdidas
- Proyecciones

- Experiencia
- Otro

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE INVESTIGACIÓN	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ÍTEMES	ESCALAS DE MEDICIÓN
"ANÁLISIS DE LOS BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO DE LAS START-UPS PERUANAS" PERU - 2018"	¿Cuáles son los bloques del modelo de negocio de las start-ups peruanas, Perú - 2018?	<p>Objetivo general: Analizar los bloques del modelo de negocio de las start-ups peruanas.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describir la dimensión construcción del modelo de negocio de las start-ups peruanas. - Analizar la dimensión segmentación de mercado del modelo de negocio de las start-ups peruanas. - Describir la dimensión propuesta de valor del modelo de negocio de las start-ups peruanas. - Analizar la dimensión canales del modelo de negocio de las start-ups peruanas. - Describir la dimensión relación con los clientes del modelo de negocio de las start-ups peruanas. - Analizar la dimensión fuentes de ingresos del modelo de negocio de las start-ups peruanas. - Describir la dimensión recursos clave del modelo de negocio de las start-ups peruanas. - Analizar la dimensión actividades clave del modelo de negocio de las start-ups peruanas. - Describir la dimensión asociaciones claves del modelo de negocio de las start-ups peruanas. - Analizar la dimensión estructuras de costos del modelo de negocio de las start-ups peruanas. 	<p>BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO</p>	<p>El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos. (Al-Debel, El-Haddadeh, y Avison, 2008)</p>	<p>Es una herramienta que permite la construcción del modelo (primera dimensión) de negocio para las start-ups los cuales están conformados por 9 bloques, siendo éstos segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costos. (Ostenwalder y Pigneur, 2011)</p>	<p>Construcción del modelo de negocio</p> <p>Segmentos de mercado</p> <p>Propuesta de valor</p> <p>Canales</p> <p>Relación con los clientes</p> <p>Fuente de ingresos</p> <p>Recursos clave</p> <p>Actividades clave</p> <p>Asociaciones clave</p> <p>Estructura de Costos</p>	<p>1-4</p> <p>5-7</p> <p>8-10</p> <p>11-12</p> <p>13-16</p> <p>17-19</p> <p>20-22</p> <p>23-25</p> <p>26-31</p> <p>32-33</p>	<p>Ordinal y Nominal</p>

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, Cristian Augusto Gutierrez Zevallos , titular del DNI N° 42067872 de profesión Administración y Maestría en negocio internacionales ejerciendo actualmente como Empresario en la institución Grupo Evea SAC

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a los fundadores de las Start-ups exitosas peruanas.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				x
Amplitud de contenido				x
Redacción de los ítems				x
Claridad y precisión				x
Pertinencia				x

En Lima, a los 18 días del mes de Junio del 2018



Firma

CONSTANCIA DE VALIDACION

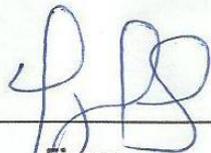
Yo, Soric Aguilar Sánchez, titular del
DNI N° 32963014 de profesión Administrador ejerciendo
actualmente como DTC en la institución UCV

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a los fundadores de las Start-ups exitosas peruanas.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

En Chimbote, a los _____ días del mes de _____ del _____



Firma

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, Edinson Miguel Chacón Arenas, titular del
DNI N° 25573328 de profesión Administrador ejerciendo
actualmente como Docente T/P en la institución UCV-Chimbote

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a los fundadores de las Start-ups exitosas peruanas.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido				X
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

En Chimbote, a los _____ días del mes de _____ del _____


Firma