

LEAN STARTUP EN EMPRESAS PERUANAS. ESTUDIO DE CASOS.

EVER RICARDO MITTA FLORES

Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Perú
emitta@pucp.edu.pe

ANÍBAL EDUARDO ÍSMODES CASCÓN

Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Perú
eismode@pucp.edu.pe

RESUMEN

La gestión de un startup innovador es un problema para cualquier organización; dada las condiciones de incertidumbre que éstas poseen, así como también la limitación de recursos a la cual están expuestas. Por dicho motivo, no se puede hacer un uso de los métodos formales y procedimientos que normalmente son usados en empresas convencionales. He ahí la búsqueda e implementación de nuevas metodologías, marcos o buenas prácticas diseñadas para este tipo de empresas, como es el caso del enfoque Lean Startup creada por Eric Ries.

El enfoque Lean Startup es un ciclo continuo de crear, medir y aprender cuya finalidad es el aprendizaje validado (Ries, 2010). Para lo cual, cuenta como herramientas y técnicas principales al desarrollo de clientes, el lienzo de modelo de negocios y el desarrollo ágil.

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

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

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

Palabras clave: Lean Startup, Emprendimiento, Innovación, Lienzo de Modelo de Negocio, Tecnología.

1. INTRODUCCIÓN

Con el surgimiento de los startups y el gran interés que estos atraen, cada vez hay más personas que deciden sumergirse a este mundo. Muchos de los fundadores de un startup piensan que el producto o servicio que están creando es indispensable para cubrir las necesidades de su cliente y será rápidamente aceptado. Sin embargo, cuando la idea no es aceptada por los clientes, dicho pensamiento se convierte en unos de los factores más representativos del fracaso. Esto se asocia a que el objetivo de una startup es averiguar que se debe construir, que los clientes quieran y estén dispuestos a pagar, tan rápido como sea posible (Hernández, 2014). Por tal motivo Eric Ries en el 2008, crea el enfoque Lean Startup que enfatiza la importancia en aprender con los clientes para poder crear un producto basado en la solución requerida, enfocándose así en las pruebas y aprendizaje ágiles (Dwianto, M. & Dhewanto W, 2014).

Dicho enfoque creado en Silicon Valley, USA, ha crecido fuera de ésta y es usada por emprendedores de todo el mundo, pero ¿será totalmente aplicable en países en desarrollo, donde predomina más el deseo de emprender, sin necesariamente contar con un correcto acompañamiento de una base tecnológica y un ecosistema de emprendimiento aún emergente? Para responder a dicho cuestionamiento, es importante realizar una comparación que permita ver el potencial cumplimiento del enfoque y su relación con las buenas prácticas ya identificadas en cada caso de estudio.

Por lo anterior, el objetivo principal es analizar el uso del enfoque Lean Startup en el Perú, tomando startups peruanas como casos de estudio. Para este presente proyecto exploratorio se tomará casos de estudios incubados en el programa Startup Perú, teniendo así, los siguientes objetivos específicos:

- a. Describir el enfoque Lean Startup y desarrollar un modelo de encuesta asociado.
- b. Recolectar la información de aceptación o rechazo de los casos de estudio, con respecto al uso de las herramientas propuestas por el enfoque Lean Startup.
- c. Comparar la similitud y discordancia en el uso del enfoque Lean Startup por parte de los casos de estudio.

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

El presente proyecto se realiza mediante un estudio de casos del tipo cualitativo-descriptivo. Se desarrolla primero, un modelo de encuesta que permita realizar una evaluación de cumplimiento del enfoque Lean Startup. Dicha encuesta es aplicada a cada uno de los casos de estudios para realizar un análisis individual y finalmente usar dicha información para realizar una comparación a nivel general y así llegar a un análisis de resultados y discusiones definiendo así los hallazgos encontrados

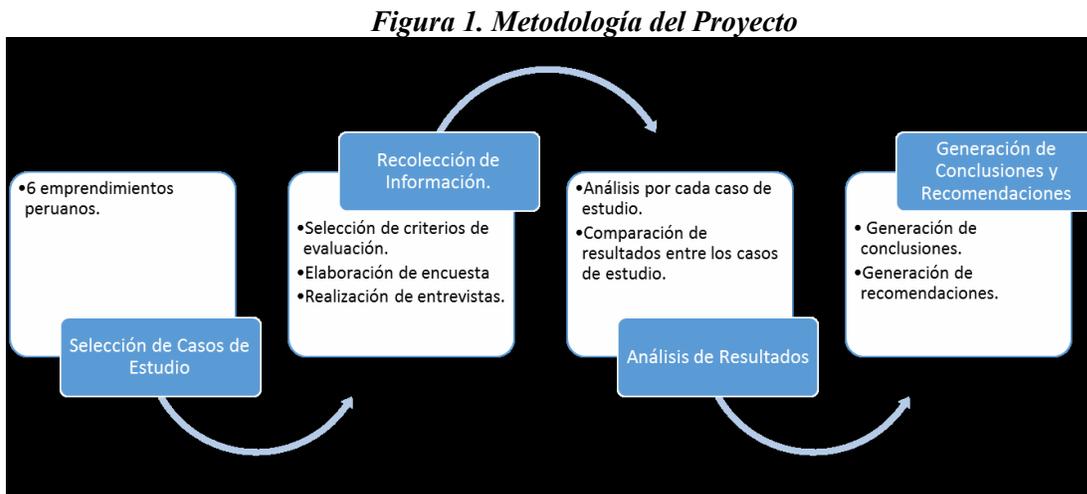
2. METODOLOGÍA

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

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

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

Como se muestra en la Figura 1, la metodología del presente proyecto está basada en 4 etapas: selección, recolección, análisis y desarrollo de conclusiones y recomendaciones.



Fuente: Elaboración propia.

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

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

La etapa de selección de casos ha sido realizada en base a una muestra no probabilística con muestreo al azar por mercado telefónico basado en las recomendaciones dadas por Hernández (2010). Las startups elegidas fueron seleccionadas de forma aleatoria dentro de la lista de startups financiadas por Startup Perú, el cual cuenta con 3 generaciones y 93 empresas al año 2016, posteriormente filtradas por los criterios de selección.

Startup Perú es una iniciativa del Estado Peruano liderada por el Ministerio de la Producción, que

tiene por objetivo promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas peruanas que ofrezcan productos y servicios innovadores, con alto contenido tecnológico, de proyección a mercados internacionales y que impliquen la generación de empleos de calidad (Ministerio de la Producción, 2015). Asimismo, lean startup no es un requisito fundamental en las empresas acogidas por Startup Perú, mas sí es un factor común que muchas de estas empresas aplican.

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

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

- Tiempo de entrevista: 1 hora.
- Período de entrevistas: noviembre 2015 a marzo 2016.

Por otro lado, los criterios a considerar están basado a las prácticas recomendadas por Ries (2011) y Blank (2014), siendo los siguientes:

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

Asimismo, el mecanismo de recolección, la entrevista realizada, está basado en las preguntas y criterios descritos en el anexo 1, tabla A1.

Este mecanismo, pretende evaluar si existe el conocimiento de la existencia de metodologías propias del ecosistema Startup, así como el conocimiento de la existencia de buenas prácticas

propuestas y recomendadas por distintos autores involucrados en el mundo del emprendimiento.

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

Asimismo, identificadas y evaluadas las buenas prácticas adoptadas en cada caso de estudio, se realizará una comparación entre los pasos descritos por el enfoque Lean Startup y los pasos realizados por los startups observados. Dicha comparación permitirá ver el potencial cumplimiento del enfoque y su relación con las buenas prácticas ya identificadas en cada caso de estudio.

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

3. DESARROLLO DEL ESTUDIO

Métodos y Herramientas Recomendados por Lean Startup

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

Actos de Fé

Como en un método científico, hay que identificar la hipótesis a probar, dichos elementos son las asunciones de acto de fe, teniendo como las dos más importantes a la hipótesis de valor y la hipótesis de crecimiento. La Hipótesis de valor prueba si un producto o servicio proporciona valor a los clientes cuando lo usan; mientras que la Hipótesis de crecimiento prueba como los nuevos clientes descubren un producto o servicio. Ambas darán lugar a los indicadores de ajuste que controla el motor de crecimiento de la startup.

Genchi gembutsu

Término japonés asociado al vocabulario del *Lean Manufacturing*, traducido al español como <<ir al lugar del problema y verlo por nosotros mismos>> hace referencia a basar las decisiones estratégicas en el conocimiento de primera mano de los clientes. Apoyando a este término, se puede referenciar la frase de Jeffrey Liker “No puedes estar seguro de que realmente entiendes cualquier parte del problema del negocio a menos que vayas y lo veas de primera mano”

Diseño y Consumidor Arquetipo

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

documento que busque humanizar al consumidor objetivo propuesto. Una técnica muy útil para esto es Lean User Experience (Lean UX).

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

El PMV es aquella versión del producto que permite dar la vuelta entera al circuito Crear-Medir-Aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo. Sin embargo, esto no significa que sea igual a una prueba de concepto, dado que diferencia de ésta, el PMV a parte de estar diseñado para responder las cuestiones técnicas y de diseño, tiene como objetivo principal probar las hipótesis fundamentales del negocio. El producto mínimo viable tiene como objetivo principal averiguar que es lo mínimo que podrías desarrollar que realmente consiga un volumen suficiente de venta y permita salir al mercado lo antes posible (Blank, 2014).

Desarrollo de Clientes

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

Indicadores

Los indicadores son fundamentales asociados, al principio de la contabilidad de la innovación en las prácticas Lean.

- a) **Indicadores vanidosos:** son indicadores comúnmente utilizados pero que no representan el verdadero progreso de la empresa, dado que son acumulativos. Ejemplos de estos son el número de clientes, el total de ventas, entre otros.
- b) **Indicadores accionables:** deben ser accionables, accesibles y auditables. Dentro de sus ejemplos están el motor de crecimiento, tasa de registro, tasa de activación, retención, recomendación, ingresos, valor de por vida, etc.

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

Es una herramienta de emprendimiento para la gestión estratégica del modelo de negocio. Permite al emprendedor a describir, diseñar, aceptar, inventar y cambiar su modelo de negocio. Por otra parte, Blank (2014) brinda las siguientes definiciones y prácticas sobre el lienzo del modelo de negocio:

- a) **Propuesta de valor:** Hace referencia a lo que se está creando, ésta debe ser definida por los siguientes 3 puntos fundamentales: (a) Problema o necesidad del usuario, (b) Servicio brindado y (c) Beneficios percibidos.
- b) **Segmento de clientes:** Su finalidad es saber a quién va dirigida la propuesta de valor, lo cual sería solo posible diseñando un arquetipo del cliente. El diseño del arquetipo de cliente debería considerar la descripción del cliente, sexo, puesto de trabajo, edad, motivaciones, entre otros.

Asimismo, para saber el segmento de clientes al cual vas aplicar, debes conocer también el tipo de mercado sobre el cual se va desarrollar su producto. Existen 4 tipos de mercados para

startups, son los siguientes: (a) Mercados existentes, (b) Mercado re-segmentado, (c) Mercado clon y (d) Nuevo mercado.

- c) **Canales de distribución:** Los canales de distribución pueden ser de los siguientes tipos: (a) Web, (b) Físico, (c) Móvil y (d) Telefónico.
- d) **Relación con los clientes:** La relación de clientes se divide en 3 partes importantes, las cuales son las siguientes: (a) Captar clientes, (b) Fidelizar clientes y (c) Incrementar clientes.
- e) **Fuente de ingresos:** Se basa en los diferentes tipos de fuente de ingreso:
 - Venta directa
 - Cuota de uso
 - Cuota de suscripción
 - Alquiler
 - Licencias
 - Cuota por intermediación
 - Publicidad

Por otro lado, los tipos de fijación de precios se pueden manejar de dos tipos. El precio fijo que es definido por segmento de usuarios, características o volúmenes. El precio dinámico que es negociable o que puede variar por gestión de rendimiento (ejemplo: aerolíneas) o mercados en tiempo real (ejemplo: subastas).

Finalmente, se divide por el tipo de mercado donde se trabaja: (a) Unilateral: el cliente es tanto usuario como pagador y (b) Multilateral: los usuarios y pagadores pueden ser personas diferentes.

- f) **Asociaciones:**
 - Alianzas estratégicas: sirven para brindar una solución completa, complementando el principal producto con otros productos o servicios.
 - Desarrollo conjunto de negocios: promoción conjunta de productos complementarios.
 - Cooperación: unión de competidores para la mejora del sector, como ferias comerciales.
 - Proveedores clave: se puede dar por subcontratación de una parte de la empresa con terceros, o generación de relaciones con proveedores directos tradicionales.
- g) **Recursos claves:** Principales recursos de la compañía divididos en las siguientes categorías: (a) Recursos físicos, (b) Recursos económicos, (c) Recursos humanos y (d) Recursos intelectuales.
- h) **Actividades claves:** Son las actividades principales para el éxito de las operaciones. Éstas son las actividades que nos permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor vía una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones (Innovation Factory Institute, 2014).
- i) **Estructura de costos:** Hace referencia a los principales ingresos y egresos de la compañía. Dicha estructura es habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en los

puntos anteriores pertenecientes al lienzo de modelo de negocio (Innovation Factory Institute, 2014).

Análisis de Cohortes

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

Split-Testing

Un experimento split-test es aquel que ofrece diferentes versiones de un producto al mismo tiempo, observando los cambios en el comportamiento de los consumidores entre los diferentes grupos conformados. Un ejemplo claro de este, es lanzar un catálogo con los mismos productos, pero con un diseño A para un grupo de personas y con un diseño B para otro grupo de personas; el resultado será validar el diseño más eficiente al momento de atraer compradores.

Kanban

Se basa en catalogar las historias de usuario en cuatro estados de desarrollo, descritos a continuación: (a) Productos pendientes, (b) Productos activamente creados, (c) Productos acabados (elemento completado desde un punto de vista técnico) y (d) Productos validados.

Pivotes

Acorde a Gómez (2014) y Ries (2010), Los pivotes pueden ser clasificados de la siguiente forma:

- a) Pivote de acercamiento: lo que se consideraba una característica del producto se convierte en el producto.
- b) Pivote de alejamiento: lo que se consideraba el producto entero se convierte en una simple característica de un producto mucho mayor.
- c) Pivote de segmento de consumidor: se realizan cambios en el tipo del consumidor al cual se apuntaba inicialmente.
- d) Pivote de necesidad del consumidor: el problema que se intenta solucionar no es demasiado importante para el consumidor, por lo que se selecciona otro problema.
- e) Pivote de plataforma: cambio de aplicación en plataforma o viceversa.
- f) Pivote de arquitectura del negocio: cambios entre empresas orientadas a alto margen y bajo volumen hacia empresas de bajo margen y alto volumen o viceversa.
- g) Pivote de captura del valor: cambios asociados al modelo de ingresos optado por empresa.
- h) Pivote de motor del crecimiento: cambios en la estrategia de crecimiento (viral, pegajoso o remunerado) para buscar un crecimiento más rápido o más rentable.
- i) Pivote de canal: cambios en la forma de suministrar el producto o servicio de una empresa.
- j) Pivote de tecnología: brindar la misma solución, pero con una tecnología completamente distinta.

Casos de Estudio

A continuación, se presenta una breve descripción de los casos de estudios analizados presentando su área de trabajo, creación, cualidad de su equipo y principales logros.

Caso 1: emprendimiento creado en el 2014 y cuyo propósito es brindar un servicio de psicología online a través de una red de psicólogos. Nace como un proyecto de tesis, y se convierte en startup debido a la oportunidad de mercado que éste tenía en Perú. La cualidad de su equipo es la multidisciplinariedad.

Caso 2: emprendimiento creado en el 2012 que brinda, a sus usuarios, la posibilidad de descubrir los eventos que la ciudad ofrece; así como también sirve como una herramienta para organizadores de eventos. Nace como un proyecto de tesis, y se convierte en startup debido a la experiencia propia y el gusto de trabajar de manera independiente, así como la oportunidad latente en el mercado. Las principales cualidades en su equipo son la experiencia y compromiso de sus miembros. En sus primeros 3 años, han sido acreedores a los siguientes premios: (a) Wayra 2013, (b) Startup Perú 2014, (c) Creative Business Cup 2014 y (d) Utec Ventures 2015.

Caso 3: emprendimiento creado en el 2010 y cuyo objetivo es ofrecer un servicio gratuito de comparación de productos (banca, seguros y telecomunicaciones) para los usuarios, de modo que puedan realizar una correcta elección. Nace por el deseo de abrir un negocio, la necesidad latente en el mercado y ver que el modelo funcionaba en otros países. La cualidad de su equipo es la multidisciplinariedad. En sus primeros 5 años, han sido acreedores a los siguientes premios: (a) Creatividad Empresarial 2012, (b) Startup Chile 2013, (c) Colombia Startup 2014 y (d) Startup Perú 2015.

Caso 4: emprendimiento creado en el 2013 y cuyo propósito es brindar una plataforma que concentra generadores de carga y transportistas a nivel nacional para dinamizar las operaciones de logística en el Perú. Nace como una idea a causa del conocimiento en el sector por parte de los fundadores, así como la experiencia de vivir el problema en carne propia y querer hacer algo para ayudar a otros. Las cualidades de su equipo son la dedicación y la multidisciplinariedad. En 2 años lograron ser acreedores a los siguientes premios: (a) Wayra 2013, (b) The Next Web 2013, (c) Emerging America 2014 y (d) Startup Perú 2015.

Caso 5: emprendimiento creado en el 2013 y cuyo propósito es brindar una solución inteligente para solicitar ambulancias. Nace como un proyecto de tesis, convirtiéndose en un emprendimiento debido a la pasión y experiencia en negocios por parte de los fundadores. Las cualidades de su equipo son la pasión, ganas y la multidisciplinariedad. En 2 años lograron ser acreedores a los siguientes premios: (a) Startup PUCP 2013, (b) Startup Perú 2014 y (c) Cámara de Comercio 2014.

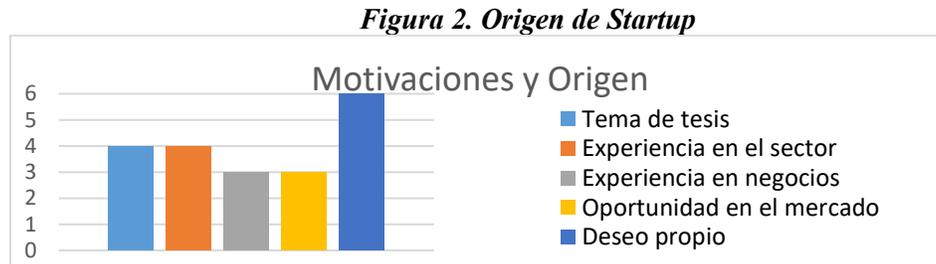
Caso 6: El primer caso de estudio hace referencia a un emprendimiento creado en el 2013 y cuya finalidad es ser una aplicación multiplataforma que revoluciona la experiencia de cantar karaoke; volviéndola interactiva, competitiva y social. Nace como un proyecto de tesis, y se convierte en startup debido a que los fundadores contaban experiencia en temas empresariales, así como el querer demostrar su potencial. La cualidad de su equipo es la multidisciplinariedad. Han sido acreedores a los siguientes premios: (a) Imagine Cup Perú 2013, (b) Startup Chile 2013, (c) Wayra Perú 2013 y (d) Startup Perú 2015.

Una vez encuestados todos los casos, se comparan las respuestas y los resultados son analizados según los criterios descritos. A continuación, se presenta el detalle obtenido por la presente

investigación:

3.1 Generalidades

- a. Si bien 4 casos de los 6 de los casos estudiados han nacido como startup teniendo como base una tesis de pregrado o postgrado; todos resaltan que el inicio de sus empresas se ha dado por el deseo de la independencia y en algunos casos por observar la oportunidad en el mercado, como se muestra en la Figura 2.



Fuente: Elaboración propia.

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

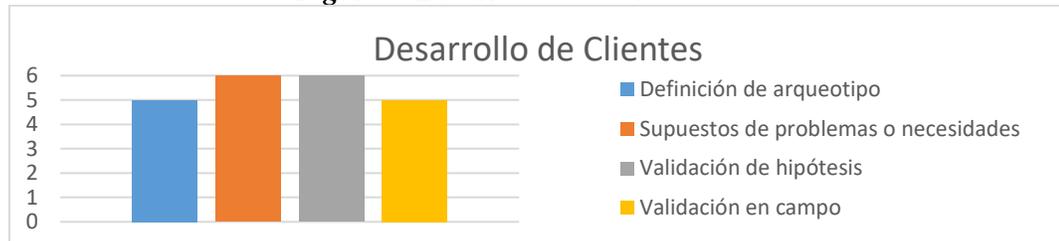
3.2 Lean Startup

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

3.3 Desarrollo de Clientes

- a. En su mayoría, se realiza la validación de ideas de manera física en la cual los fundadores estuvieron involucrados, resaltando así también el punto Genshi Gembutsu mencionado por Ries (2011), mostrado en la Figura 3.

Figura 3. Desarrollo de Clientes



Fuente: Elaboración propia.

- b. Por otro lado, en su mayoría, se definió el arqueotipo de cliente al cual apuntaban, así como se realizó una medición básica del universo al cual apuntaba.
- c. De las validaciones realizadas, la mayoría de casos realizaron cambios y mejoras en sus ideas; sin embargo, cabe resaltar que 2 de los casos sufrieron cambios substanciales en sus propuestas.

3.4 Producto Mínimo Viable (MVP)

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

Figura 4. Origen de MVP



Fuente: Elaboración propia.

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

3.5 Lienzo de Modelo de Negocio (BMC)

- a. En la mayoría de los casos se menciona el uso del lienzo de modelo de negocios desde la etapa inicial con la finalidad de validar las ideas planteadas; sin embargo, al pasar del tiempo la frecuencia de uso disminuye y se da falta de modificación constante.
- b. Como elemento clave y punto de partida de los modelos de negocios identificados predomina la propuesta de valor; centrándose más en especificar el servicio brindado y el beneficio que el usuario percibiría. Tal como se observa en la Figura 5.

Figura 5. Partes de la Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración propia.

- c. 4 de los casos entraron a un mercado existente, mientras solo se vieron 1 caso de mercado clon y 1 de nuevo mercado. Como se muestra en la Figura 6.

Figura 6. Mercado de Entrada



Fuente: Elaboración propia.

- d. La mayoría de los casos optó por un mercado multilateral donde los usuarios son diferentes a los clientes pagadores.
- e. Todos los casos declaran haber definido los canales posibles a usar, eligiendo acorde accesibilidad y rapidez, en su mayoría, los canales tipo web y móvil.
- f. En la totalidad de los casos se define la estrategia para la captación de clientes; sin embargo, solo 4 de 6 casos definen la estrategia de fidelización al igual que la estrategia de incremento de clientes. Como se muestra en la Figura 7.

Figura 7. Estrategias de Relación con los Clientes



Fuente: Elaboración propia.

- g. En la mayoría de los casos si se ha realizado validación del precio inicial fijado; sin embargo, no en todos se ha realizado modificaciones sobre dicho monto.
- h. Todos los casos cuentan con el apoyo de mentores y/o asesores como parte de los recursos intelectuales; ningún caso menciona o resalta el apoyo por parte de profesores e instructores de la Academia.

- i. En todos los casos se han realizado asociaciones de algún tipo, predominando las alianzas estratégicas, dichas asociaciones fueron en base a estrategias definidas y realizando medición de riesgos, en su mayoría.

3.6 Desarrollo Ágil

- a. En su mayoría los casos asocian el crecimiento de la empresa al crecimiento y validación del número de clientes; mientras que productividad se asocia al cumplimiento de objetivos con menores tiempos y costos.
- b. Los startups entrevistados con un producto ya en operaciones sí demuestran conocimiento y aplicación de las pruebas Split-Testing como pruebas A/B; sin embargo, se observó poco conocimiento de dicha metodología de pruebas por parte de los startups que aún están en etapa de desarrollo.
- c. El número de clientes es el principal indicador de desempeño vanidoso; mientras que los indicadores de desempeño accionables que predominan son el motor de crecimiento y la tasa de registro.
- d. El 50% de los startups entrevistadas optan por desarrollar una nueva funcionalidad basados en decisiones de directorios sin consulta previa de usuarios; mientras el otro 50% sí opta por la validación previa. La validación de esta funcionalidad se realiza post-implementación en función al uso que los usuarios le brinden. Como se observa en la Figura 8.

Figura 8. Implementación de Nueva Funcionalidad



Fuente: Elaboración propia.

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

3.7 Ecosistema

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

4. CONCLUSIONES

En este documento, se ha analizado y descrito las buenas prácticas recomendadas por Eric Ries y Steve Blank para el enfoque Lean Startup; sin embargo, como menciona Ries (2011), ésta es una guía para el aprendizaje validado mas no es la clave que garantiza el éxito.

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

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

- Se observó una gran voluntad por parte de los emprendedores entrevistados por apoyar el presente estudio y conocer más sobre los conceptos de Lean Startup, resaltando así que se identifican con dicho concepto.
- Se puede definir el espíritu emprendedor peruano como una mezcla entre pasión, deseo y gusto por trabajar de manera independiente en un negocio propio, saliendo de la zona de confort, y realizando soluciones que resuelvan necesidades ajenas e inclusive propias.
- El espíritu emprendedor, no es el único factor para iniciar un emprendimiento, según los resultados observados, éste debe ser acompañado por la visualización de una oportunidad en el mercado y en algunos casos con la propia experiencia de los fundadores.
- Se observa un conocimiento sobre la definición del concepto Lean Startup; sin embargo, a medida que se dio la entrevista, se observaba desconocimiento de otros conceptos asociados a las buenas prácticas descritas por Ries y Blank.
- Cabe resaltar también que, si bien no se conocían algunos conceptos, en la mayoría de casos si realizan las buenas prácticas, pero de manera inconsciente, por lo que llegamos a la conclusión de que existe una necesidad de inculcar estos conceptos.
- Si bien los startups suelen tener un enfoque global, las startups entrevistadas, con entre 2 y 6 años, recién están posicionándose en el mercado peruano y en algunos casos ingresando a mercados latinoamericanos.
- Las buenas prácticas de Lean Startup son bien vistas por los emprendedores entrevistados; sin embargo, existe una tendencia a dejarlas de lado a medida que el emprendimiento va creciendo; teniendo como principal ejemplo el uso del lienzo de modelo de negocio. Asimismo, se menciona que la falta o el desuso de algunas herramientas del modelo Lean Startup no son causal de impactos negativos en los resultados del negocio.
- Si bien varios de los startups encuestados surgieron como una idea de tesis, no se mencionan profesores o instructores como recursos intelectuales; lo cual da a resaltar que se desvincula el emprendimiento con su origen académico.
- Por otro lado, se llega a la conclusión que el abandono de las herramientas se debe al deseo de los emprendedores de apurar los procesos y a que consideran al espíritu emprendedor como factor primordial para el éxito, mientras consideran que el uso de una metodología de gestión es necesario sólo como un apoyo a corto plazo.
- Si bien se cuenta con asesores y mentores, éstos no realizan seguimientos de las metodologías

implementadas por los emprendimientos, por lo que se observa la necesidad de tener un tercero que pueda realizar seguimiento y asesoramiento en este punto.

- El programa Startup Perú, liderado por el Ministerio de la Producción, podría implementar un programa interno de seguimiento y apoyo metodológico para poder asegurar el buen desempeño de las empresas financiadas tanto en la etapa de financiamiento como en etapas posteriores.

5. REFERENCIAS

- Blank, S. (2010). *Steve Blank*. Recuperado de <http://steveblank.com/>
- Blank, S. (2014). *Crea tu startup con Steve Blank*. Recuperado de <http://unimooc.com/course/curso-crea-tu-startup-steve-blank/>
- Dwianto, M. & Dhewanto W. (2014). Barriers in implementing the Lean Startup Methodology in Indonesia – Case study of B2b startup. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 169(2015), 23-30.
- Gómez, J. (2014). *Todo lo que Debes Saber para Iniciar en el Método Lean Startup*. Recuperado de <http://www.laboratorioti.com/2014/02/19/todo-lo-que-debes-saber-para-iniciar-en-el-metodo-lean-startup-y-ii/>
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., México, 2010.
- Hernández, V. (2014). *Lean Startup para IWHAPP*. Recuperado de <https://prezi.com/5bzwdzeisog-/lean-startup-para-iwhapp/>
- Innovation Factory Institute (2014). *Lean Startup-Business Canvas-Design Thinking-Customer Development*. Recuperado de <http://uadedigital.wordpress.com/mw-clases/clase-5-metodos/>
- Ministerio de la Producción (2015). *Startup Perú*. Recuperado de <http://www.start-up.pe>
- Mitta, E. (2016). Metodología Lean Startup en empresas peruanas. Estudio de casos. Lima: PUCP.
- Ries, E. (2010). *The Lean Startup*. Recuperado de <http://theleanstartup.com/>
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Crown Business, Nueva York, 2011.

ANEXO 1

Tabla A1. Formato de Encuesta

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

22	De las 9 partes del BMC ¿Con cuál bloque comenzaste a esquematizar tu modelo y por qué?
23	De todos los elementos de tu BMC, ¿cuál crees que es el elemento clave para startup?
24	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el problema o la necesidad del usuario?
25	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste el servicio que brindas?
26	Al definir tu propuesta de valor, ¿Definiste los beneficios que el recibiría?
27	¿En qué se centró más tu propuesta de valor: problema, servicio brindado o beneficios?
28	¿Definiste el arquetipo del cliente al cual apuntabas?
29	¿Cómo divides, segmentas, a tus clientes? ¿Dentro de tus clientes, separaste a tus usuarios de tus pagadores?
30	¿Cuál fue la cantidad de usuarios encuestados?
31	¿Realizaste alguna validación de correlación entre las respuestas que te daban?
32	¿Cómo era el mercado al cual decidiste entrar? ¿Mercado existente, mercado re-segmentado, mercado clon, nuevo mercado?
33	¿Definiste los tipos de canales que usarías?
34	¿En un inicio, definiste todos los canales posibles o solo los más accesibles?
35	¿Qué tipo de canales usas actualmente?
36	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de captar clientes?
37	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de fidelizar clientes?
38	¿Dentro de tu planificación de relación con los clientes, definiste la forma de incrementar clientes?
39	Actualmente en qué etapa te encuentras: ¿captar, fidelizar o incrementar clientes?
40	¿Qué tipo de fuente de ingresos maneja tu empresa?
41	¿Qué tipo de fijación de precio utiliza tu empresa "fijo" o "dinámico"?
42	¿El mercado que manejas es unilateral o multilateral?
43	¿Has corroborado el precio inicial fijado con el usuario? ¿Ha sufrido cambios?
44	¿Has realizado alguna asociación?
45	¿Qué tipo de asociaciones posees?
46	¿Al identificar asociaciones potenciales, realizas estrategias para poder conseguir

	dichas asociaciones?
	47 ¿Has medido los riesgos de realizar una asociación?
	48 ¿Qué tipo de recursos identificaste?
	49 ¿Qué recursos físicos se definieron?
	50 ¿Qué tipo de recurso económico usaste al empezar?
	51 ¿A parte de los empleados calificados de tu empresa, cuentas con el apoyo de profesores, instructores, mentores o asesores?
	52 ¿Utilizas algún tipo de protección intelectual?
Costos	53 ¿Identificaste los costes fijos y variables?
	54 ¿Identificaste las actividades más caras?
Desarrollo ágil	55 ¿Qué significa crecimiento para ti?
	56 ¿Qué indicadores de desempeño vanidosos mide?
	57 ¿Qué indicadores de desempeño accionables mide?
	58 ¿Cómo analizas el comportamiento de tu usuario dentro de la aplicación? ¿Has usado pruebas de Split-Testing, como pruebas A/B?
	59 ¿Al momento de implementar una nueva funcionalidad para tu aplicación, cómo eliges cuál implementar?
	60 ¿En base a que puedes afirmar que una funcionalidad es exitosa?
	61 ¿Cómo realizas el seguimiento del cumplimiento de tareas en cada etapa o fase? ¿Usas la metodología Kanban?
	62 ¿A qué denominas productividad en tu empresa y cómo la mides?
	63 ¿Qué tipo de pivotes has tenido en tu empresa?
Ecosistema	64 ¿Cuál es tu opinión sobre el ecosistema startup en el Perú?
	65 ¿Qué calificación le brindarías del 1 al 5 al ecosistema startup en Perú?

Fuente: Elaboración propia.