

# “Desarrollo de un modelo de apoyo al emprendimiento dinámico (ATN/NE-12139-PE)”

## Contenidos

Resumen Ejecutivo .....	2
Listado de acrónimos y principales instituciones.....	6
1. Introducción y antecedentes de la consultoría de evaluación final .....	11
1.1. Metodología de la evaluación .....	12
2. Diseño y pertinencia del proyecto evaluado (PCN) .....	12
3. La Red de Inversores PCN (ejecución del proyecto) .....	16
3.1. Institucionalidad y gobernanza entorno a la Red PCN.....	16
3.2. Mecanismos de matchmaking .....	18
3.3. Demanda de financiación (emprendimientos dinámicos) .....	22
3.4. Oferta de financiación (inversionistas ángeles) .....	28
3.5. Diseminación y comunicación .....	33
3.6. Reflexiones sobre eficiencia, eficacia y sostenibilidad.....	34
4. Resumen de IOV alcanzados .....	40
5. Lecciones aprendidas.....	44
6. El ecosistema de emprendimiento: la Red en su entorno.....	46
6.1. El emprendimiento dinámico en Perú .....	47
6.2. Capacidad del ecosistema para generar deal flow de ED .....	49
6.3. El ecosistema de ED en Perú .....	57
6.3.A. Principales agentes .....	58
6.3.B. El papel del sector público.....	61
6.3.C. El entorno según los propios agentes.....	63
6.4. Fuentes de financiación para el ED .....	64
6.5. Otros aspectos del ecosistema ED .....	65
6.6. Áreas de mejora identificadas.....	69
7. Opciones para políticas de apoyo al ED .....	71
7. Bibliografía .....	76

## Resumen Ejecutivo

El objetivo de este informe es reflejar el resultado de la evaluación final del proyecto FOMIN “desarrollo de un modelo de apoyo para el emprendimiento dinámico” en Perú, materializado en la creación la Red de Inversores Ángeles, Perú Capital Network, por parte de la entidad ejecutora, el Instituto Invertir. Como consecuencia de la relevancia de la situación y desarrollo del ecosistema de emprendimiento dinámico (en adelante ED) en el que opera una red de inversores se ha ampliado la consultoría a dicho ecosistema. Este último análisis se basa especialmente en factores como el sistema y los instrumentos de apoyo al ED, tanto público como privado, el papel de distintos agentes y la articulación de estos, así como la financiación para el ED. De forma superficial, teniendo en cuenta la necesidad de otro tipo de enfoque y profundidad, se han incluido aspectos relevantes para el ecosistema de ED como el marco regulatorio entorno al emprendimiento, los recursos humanos disponibles, la educación o la cultura para el emprendimiento.

En cuanto a la evaluación del proyecto entorno a PCN la presente consultoría ha observado, de forma resumida, lo siguiente:

1. Fracaso en la consecución del objetivo específico, enunciado como “establecer un modelo integral y sostenible de intermediación de servicios financieros y no financieros entre las nuevas y pequeñas empresas dinámicas e inversionistas ángeles”. El objetivo no se puede considerar alcanzado ya que en la fecha actual PCN no se puede considerar una red operativa, activa y eficaz que actúa como puente entre emprendedores dinámicos e inversionistas.
2. El proyecto ha cumplido con un buen número de Indicadores Objetivamente Verificables (en adelante IOVs) y metas previstas, los cuales han sido modificados, en algunos casos, sustancialmente a lo largo de los distintos POAs del proyecto para facilitar su consecución. No obstante, esta consecución parcial de IOVs no ha sido suficiente para producir el fin último esperado.
3. El proyecto propuesto por FOMIN puede ser considerado un proyecto pertinente y con un diseño inicial adecuado, coherente con experiencias de políticas para el emprendimiento internacionales y complementario a la estrategia de FOMIN en la región.
4. Aun siendo pertinente, el proyecto fue una iniciativa pionera en el ecosistema peruano en 2010, y que adoleció de la falta de medidas políticas complementarias a nivel nacional (hasta 2013 no se han puesto en marcha acciones como Startup Perú) que fortaleciesen tanto la demanda como la oferta de financiación para el ED.
5. El diseño del proyecto aprobado por FOMIN propuso medios y recursos adecuados para la correcta ejecución del proyecto, con dos salvedades: (1) la infravaloración del trabajo a realizar para incrementar el flujo de proyectos hacia PCN, y (2) posiblemente el nivel salarial propuesto por el proyecto para atraer personal *senior* a puestos clave de la estructura de PCN. En cuanto a la primera el proyecto no podía afrontar el objetivo de impulsar la generación de mayor dealflow al inherente al sistema con los medios propuestos en el proyecto (sirva como ejemplo los recursos que actualmente ha puesto Startup Perú para aumentar y mejorar únicamente el dealflow generado por las

incubadoras, para entender por qué PCN no podría haber incidido notablemente en la generación de mayor dealflow). La segunda salvedad, más difícil de prever por parte de FOMIN en el diseño se deduce de la marcha de dos gerentes a otras organizaciones con salarios notablemente más altos, razón aparente de peso en la decisión de cambio en ambos casos.

6. El proyecto ofrece un desempeño irregular en la ejecución del proyecto, atribuido y evidenciado por una alta rotación en la estructura de la entidad ejecutora, debilidades en la sofisticación, volumen de oferta y demanda de financiación para el ED, lenta respuesta estratégica a las dificultades para alcanzar los objetivos, relevancia limitada de la entidad PCN en el entorno, y por último debilidad del diseño operativo de la red PCN.
7. La red PCN no encontró un modelo operativo efectivo. Este no formaba parte en detalle de la formulación del proyecto. Ni el planteamiento inicial, ni la reformulación a lo largo del proceso, prestaron atención a la generación de un marco de colaboración, participación, confianza y coinversión necesarios para la creación de un grupo activo en un entorno donde la inversión ángel no existe previamente. PCN no previó una operativa que potenciase y/o facilitase la participación de los miembros en el gobierno de la red, en la selección de proyectos, la mentoría a emprendedores o la coinversión entre ellos. Por lo tanto no se produjo apropiación del proyecto por parte de los inversores.
8. No solo existían deficiencias en la demanda de financiación de ED, sino un importante desconocimiento y experiencia entre los inversores de la actividad de inversión ángel con un enfoque profesional. El hecho de que los inversores iniciales fueran empresarios con extensa experiencia, también en adquisición de empresas, no les aporta todo el conocimiento necesario para la inversión ángel. Sin embargo, PCN no desplegó un proceso de capacitación lo suficientemente intenso y adecuado para ello. En su defecto, tampoco previó servicios de intermediación financiera como la creación de un vehículo inversor o la existencia de estructura de gestión de dicho vehículo que facilitasen la participación de inversores potenciales pero sin experiencia inicial.
9. Finalmente la sostenibilidad del proyecto está en entredicho ya que aunque parece haber interés por parte de otras organizaciones de retomar el trabajo realizado por PCN, posiblemente este se produzca bajo los auspicios otra institución y con otra marca. En este caso probablemente la visibilidad de FOMIN como promotor y dinamizador inicial se perderá.

El proyecto PCN se ha encontrado con dificultades diversas en su camino, algunas con origen interno y otras impuestas por el entorno en que operaba. La reflexión compartida con la oficina de Perú en FOMIN, con la dirección de PCN y con distintos actores, así como la propia experiencia del consultor en gestión y evaluación de redes permite indicar la dirección de algunas lecciones aprendidas a tener en cuenta en el futuro:

1. Importancia de la selección de una entidad ejecutora para una red inversores “natural” del medio inversor, en la que la Red fuese una actividad sinérgica que pudiese aprovechar de la cercanía de otras actividades. En el caso de PCN los dos promotores iniciales, Diego de la Torre Daniel Córdova sí tenían buenos contactos y relaciones con la población de inversores potenciales, no así PCN, que no era un agente activo en

- financiación de emprendedores, en inversión en startups, o en el asesoramiento a emprendedores e inversores, y tenía su principal activo en la cantera de BID Network.
2. La definición del modelo de operación de una red en cuanto a matchmaking y cierre de operaciones son clave en el diseño de una Red y deben tener en cuenta el tipo de inversores miembros, reales y potenciales, de la Red en cuanto a: experiencia inversora, disponibilidad de tiempo, y voluntad de participación entre otros. En cualquier caso, en entornos donde la inversión ángel es incipiente es recomendable buscar modelos participativos y en los que el inversor sea el eje central.
  3. Complementariedad de la creación de la red con otras medidas favorecedoras de la inversión (*timing*). La estimulación de la demanda y la oferta de financiación para el emprendimiento dinámico se retroalimentan, aunque existe un mayor consenso en que los inversores llegarán de forma más sencilla a un entorno donde ya hay ED invertible, y que en todo caso, este tipo de desfase lo puede cubrir temporalmente el sector público a través de programas de financiación startup y semilla. En este sentido es importante que la entidad impulsora de una red haga un análisis previo de línea de base de la realidad emprendedora. La experiencia de BiD Challenge no es necesariamente la más representativa para la inversión ángel.
  4. Cabría esperar que un proyecto FOMIN, pionero como en este caso, además del impacto directo de las actividades propias de una red, maximizase las oportunidades y recursos disponibles para posicionarse de forma destacada en el ecosistema del ED y realizar una importante labor de difusión y diseminación en el ecosistema y de sensibilización de la administración pública. Los aspectos relacionados con generación y difusión de conocimiento son tan importantes como el impacto directo en el corto plazo. Sin embargo PCN no alcanzó a establecerse como un agente indispensable en el ecosistema peruano de ED, infrautilizando las opciones disponibles en los distintos POAs.
  5. Al igual que otros casos de redes en Panamá y República Dominicana, la experiencia de las redes demuestra la importancia de la elección del mecanismo o facilidad de inversión, cuanto más en entornos donde no existe experiencia en inversión, inversores sofisticados y las personas involucradas solo van a dedicar un porcentaje nimio de su patrimonio a la inversión ángel. Por lo tanto, es necesario consultar y acordar con los potenciales inversores la forma en la que quieren operar y relacionarse con la red y los emprendedores.

Tal y como ya se ha adelantado en los párrafos precedentes, el grado de desarrollo del ecosistema peruano como proveedor de proyectos atractivos e invertibles es uno de los temas que más inquieta a los agentes del sector. Se presenta un dilema típico de círculo vicioso / virtuoso sobre si la disponibilidad de financiación precede a la existencia de buenos proyectos o es al revés. Aunque las opiniones son variadas, parece haber mayor consenso entre académicos y expertos en la prioridad de desarrollo de la demanda o dealflow, es decir por la parte de los emprendedores que buscan financiación. En el análisis llevado a cabo para esta consultoría se han detectado distintas áreas susceptibles de acción política:

1. Debilidad en la producción científico – técnica a través de distintos indicadores (publicaciones, tipo de solicitudes de propiedad intelectual, bajo posicionamiento

- internacional de las universidades peruanas, ausencia de spin-offs, o limitados resultados de I+D trasladados en forma de nuevos productos o empresas).
2. Ausencia de un sistema de Transferencia Tecnológica articulado a través de los principales focos de desarrollo tecnológico (universidades y CITEs).
  3. Predominancia de actores involucrados en emprendimiento digital / internet y emprendimiento social y autoempleo, desatendiendo el apoyo y servicios para el desarrollo de Empresas de Base Tecnológica.
  4. Falta de “articulación” entre los agentes público / privados del ecosistema de ED, entendido como inexistencia de plataformas de encuentro y colaboración, eventos o actividades promovidos por múltiples agentes, incentivos a la colaboración, o instrumentos de comunicación e información.
  5. Inexistencia de un elemento central en el ecosistema que actúe como ventanilla de atención neutral o punto de información para canalizar a los emprendedores hacia el / los proveedores más adecuados, detectar las necesidades del sistema y promover la articulación del sistema o impulsar la eficiencia del sistema en su conjunto. Ejemplos exitosos similares que ya están siendo considerados por FOMIN son Barcelona Activa y Madrid Emprende.

Es difícil separar ex - post el predominio de causas de origen interno relacionadas con la ejecución del proyecto o del impacto del entorno en el que operó el proyecto, y ciertamente el carácter pionero de la red PCN en 2010 ha podido pesar en el desempeño de esta, aunque de forma limitada, ya que la propia red declara otras 13 inversiones cerradas en su entorno y en proyectos que pasaron por la red. Si existe evidencia sin embargo sobre las carencias de la ejecución del proyecto.

Al mismo tiempo, el ecosistema ha visto la aparición de nuevos agentes y la escalada del emprendimiento en la agenda gubernamental, siendo un momento prometedor para el ED y abriendo mayor margen para nuevas iniciativas de apoyo desde instancias como FOMIN y con un mayor grado de complementariedad con otras iniciativas existentes tanto desde el sector público como privado.

## Listado de acrónimos y principales instituciones

### PERU

Activas Partners -	Firma de Inversión y consultoría activa en América Latina <a href="http://www.activaspartners.com">www.activaspartners.com</a>
AUREOS -	Fondos de inversión en empresas con impacto. <a href="http://www.abraaj.com">www.abraaj.com</a>
BiD Network -	Organización internacional para la promoción del crecimiento económico en países en desarrollo. El Instituto Invertir gestiona el concurso de planes de negocio BiD Challenge para Perú. <a href="http://www.bidnetwork.org">www.bidnetwork.org</a>
BIOINCUBA -	Empresa dedicada a la difusión, comercialización y al desarrollo de proyectos en todas las áreas de investigación <a href="http://www.bioincuba.com">www.bioincuba.com</a>
Cámara de Comercio de Lima -	<a href="http://www.camaralima.org.pe/principal">www.camaralima.org.pe/principal</a>
CDE ESAN -	Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad ESAN <a href="http://www.cde.esan.edu.pe">www.cde.esan.edu.pe</a>
CITE -	Uno de los centros tecnológicos que forman parte del Instituto Tecnológico de la Producción. <a href="http://www.itp.gob.pe">www.itp.gob.pe</a>
CNC -	Consejo Nacional de la Competitividad (CNC) es una comisión de coordinación adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas. <a href="http://www.cnc.gob.pe">www.cnc.gob.pe</a>
COFIDE -	COFIDE es un banco de desarrollo de segundo piso que canaliza los recursos que administra a través de otras instituciones financieras <a href="http://www.cofide.com.pe">www.cofide.com.pe</a>
Comunal -	Espacio de co-working en Lima. <a href="http://www.linkedin.com/company/comunal-coworking">www.linkedin.com/company/comunal-coworking</a>
CONCYTEC -	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología <a href="http://www.concytec.gob.pe">www.concytec.gob.pe</a>
Emprende Ahora -	Programa del Instituto Invertir y del Center for International Private Enterprise (CIPE) que fomenta el emprendimiento empresarial entre los jóvenes. <a href="http://www.emprendeahora.org">www.emprendeahora.org</a>
Emprende UP -	Incubadora de la Universidad del Pacifico <a href="http://www.emprendeup.pe">www.emprendeup.pe</a>
Empresabio -	Plataforma online que asiste a empresarios en la formulación y difusión de sus oportunidades de negocios. <a href="http://www.empresabio.com">www.empresabio.com</a>
Endeavor -	Endeavor es una organización sin ánimo de lucro que apoya a emprendedores de alto crecimiento en países en desarrollo. <a href="http://www.endeavor.org">www.endeavor.org</a>
F.O. -	Acrónimo utilizado para las Family Offices (Oficinas familiares).
FIDECOM -	Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad –FIDECOM-, liderado por el Ministerio de la Producción. <a href="http://www.innovateperu.pe/index.php/fidecom.html">http://www.innovateperu.pe/index.php/fidecom.html</a>
FINCYT -	Fondo de Innovación para la Ciencia y la Tecnología <a href="http://www.fincytc.gob.pe">www.fincytc.gob.pe</a>
First Tuesday -	Entidad que facilita el acceso a capital para emprendedores. <a href="http://www.firsttuesday.pe">www.firsttuesday.pe</a>
FOMITEC -	Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC) de origen público. <a href="http://www.portalcti.com/tag/fomitec/">http://www.portalcti.com/tag/fomitec/</a>

FONDECYT -	Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica dependiente del CONCYTEC, para gestionar recursos destinados al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT). <a href="http://portal.concytec.gob.pe/index.php/fondecyt-becas.html">http://portal.concytec.gob.pe/index.php/fondecyt-becas.html</a>
FONDEPES -	Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero <a href="http://www.fondepes.gob.pe">www.fondepes.gob.pe</a>
FOUNDERS Institute -	Organización privada nacida en USA y presente en multitud de países que desarrolla programas de formación / aceleración intensiva para emprendedores dinámicos. <a href="http://www.fi.co">www.fi.co</a>
FUNDACION PERU -	Organización privada que impulsa la innovación empresarial. <a href="http://www.fundacionperu.org">www.fundacionperu.org</a>
Fundación Romero -	Fundación para el desarrollo social en Perú, principalmente a través del desarrollo de capacidades empresariales e institucionales. Gestiona el concurso Para Quitarse el Sombrero. Está ligada al Grupo empresarial Romero. <a href="http://www.fundacionromero.org.pe">www.fundacionromero.org.pe</a>
GEM -	Global Entrepreneurship Monitor <a href="http://www.gemconsortium.org">www.gemconsortium.org</a>
IES -	Instituciones de Educación Superior. Acrónimo utilizado en general para universidades y escuelas de negocio.
IMARPE -	Instituto del Mar del Perú <a href="http://www.imparpe.gob.pe">www.imparpe.gob.pe</a>
INDECOPI -	Instituto Nacional de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual <a href="http://www.indecopi.gob.pe">www.indecopi.gob.pe</a>
INNpuls -	Iniciativa publico privada para promover el crecimiento empresarial en Colombia <a href="http://www.innpulsacolombia.com">www.innpulsacolombia.com</a>
Instituto Invertir -	Entidad sin fines de lucro cuyo propósito es promover el desarrollo económico del Perú. Gestora de la Red PCN. <a href="http://www.invertir.org.pe">www.invertir.org.pe</a>
IPAE -	Institución empresarial no gremial dedicada a la transmisión de conocimientos para impulsar el desarrollo del sector empresarial peruano <a href="http://www.ipae.edu.pe">www.ipae.edu.pe</a>
ITP -	Instituto Tecnológico de la Producción <a href="http://www.itp.gob.pe">www.itp.gob.pe</a>
KAPITALZOCIAL -	Plataforma de crowdfunding en Perú <a href="http://www.kapitalzocial.com">www.kapitalzocial.com</a>
Lima Valley -	Plataforma privada para el encuentro entre emprendedores y la formación /aceleración de proyectos. <a href="http://www.lima-valley.com">www.lima-valley.com</a>
MEF -	Ministerio de Economía y Finanzas <a href="http://www.mef.gob.pe">www.mef.gob.pe</a>
MINEDU -	Ministerio de Educación del Perú <a href="http://www.minedu.gob.pe">www.minedu.gob.pe</a>
Montezuma y Pañez -	Despacho de abogados en Lima. <a href="http://www.montezumaypanez.com">www.montezumaypanez.com</a>
Nesst -	Organización privada sin ánimo de lucro para el apoyo y la financiación de emprendedores sociales. <a href="http://www.nesst.org.pe">www.nesst.org.pe</a>
Oficina Emprendedores UL -	Oficina de Emprendimiento de la Universidad de Lima <a href="http://www.ulima.edu.pe/departamento/oficina-de-emprendimiento">http://www.ulima.edu.pe/departamento/oficina-de-emprendimiento</a>

Para Quitarse el Sombrero -	Concurso de planes de negocio para emprendedores, dependiente de la Fundación Romero. <a href="http://www.pgs.pe">www.pgs.pe</a>
PATTEM -	Proyectos Asociativos de Transferencia de Tecnología para Microempresas <a href="http://innovateperu.pe/">http://innovateperu.pe/</a>
PCN -	Red de Inversores ángeles gestionada por el Instituto Invertir y financiada por FOMIN. <a href="http://www.pcn.com.pe">www.pcn.com.pe</a>
PIPEA -	Programa público que pone a disposición fondos para Proyectos de Innovación Productiva para Empresas Asociadas <a href="http://innovateperu.pe/">http://innovateperu.pe/</a>
Pitch Bull -	Organización que conecta emprendedores para favorecer el acceso al capital y la cultura emprendedora. <a href="http://www.pitchbull.com">www.pitchbull.com</a>
PIEA -	Proyectos de Innovación Tecnológica en Empresas Asociadas <a href="http://innovateperu.pe/">http://innovateperu.pe/</a>
PIEI -	Programa público que pone a disposición fondos para Proyectos de Innovación Productiva para Empresas Individuales <a href="http://innovateperu.pe/">http://innovateperu.pe/</a>
PNIA -	Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA) <a href="http://www.inia.gob.pe">www.inia.gob.pe</a>
Presta Club -	Entidad que reúne ahorros de minoristas para prestarlos a otras personas que están excluidas del sistema. <a href="http://www.prestaclub.com">www.prestaclub.com</a>
PROCOMPITE -	Programa de asistencia técnica apoyar a todos los Gobiernos Regionales, Locales y Emprendedores a nivel nacional. <a href="http://www.productivaperu.com/procompite">www.productivaperu.com/procompite</a>
PRODUCE -	Ministerio de la Producción <a href="http://www.produce.gob.pe">www.produce.gob.pe</a>
Sillicon Wasi -	Organización privada que promueve el encuentro entre emprendedores tecnológicos. <a href="http://www.siliconwasi.com">www.siliconwasi.com</a>
Stars Camp -	Comunidad que conecta emprendedores y ofrece formación para el desarrollo de la idea y para la búsqueda de inversión <a href="http://www.starscamp.net">www.starscamp.net</a>
Startup Academy -	Organización para la formación y conceptualización de emprendimientos tecnológicos. <a href="http://www.startupacademy.la">www.startupacademy.la</a>
Startup Perú -	Startup Perú es una iniciativa pública liderada por el Ministerio de la Producción, para promover el emprendimiento innovador y tecnológico. <a href="http://www.start-up.pe">www.start-up.pe</a>
Startup UPC -	Programa de aceleración de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas <a href="https://es-es.facebook.com/StartUPC.pe">https://es-es.facebook.com/StartUPC.pe</a>
Startup Weekend -	Entidad privada internacional que organiza eventos de aceleración de tres días. <a href="http://lima.startupweekend.org/">http://lima.startupweekend.org/</a>
The App Date -	Plataforma de encuentro y networking entre emprendedores tecnológicos <a href="http://lima.theappdate.com/">http://lima.theappdate.com/</a>
USIL Incuba -	Incubadora de empresas de la Universidad San Ignacio de Loyola <a href="http://lahrservices.com/clientes/ce3/usilincuba.html">http://lahrservices.com/clientes/ce3/usilincuba.html</a>
Wayra -	Programa de apoyo al emprendimiento que ofrece aceleración y financiación de Telefónica. <a href="http://www.pe.wayra.org">www.pe.wayra.org</a>

---

WEF -	World Economic Forum <a href="http://www.weforum.org">www.weforum.org</a>
WiT -	Organización privada que reúne a mujeres emprendedoras o directivas en el ámbito de las tecnológicas TIC <a href="http://www.witperu.org">www.witperu.org</a>

---

## INTERNACIONALES

Alta Ventures -	Fondo de inversión en etapas tempranas empresariales con base en Monterrey. <a href="http://www.altaventures.com">www.altaventures.com</a>
Angel List -	Plataforma líder a nivel mundial para conectar proyectos con inversores <a href="http://www.angel.co">www.angel.co</a>
Apps.co -	Una iniciativa diseñada desde Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y su plan Vive Digital para promover y potenciar la creación de negocios a partir del uso de las TIC <a href="http://www.apps.co">www.apps.co</a>
ASPEN Institute -	Organización sin ánimo de lucro orientada a desarrollar el liderazgo a través de educación y estudios. <a href="http://www.theaspeninstitute.org">www.theaspeninstitute.org</a>
Barcelona Activa -	Agencia de promoción del emprendimiento dependiente del Ayuntamiento de Barcelona <a href="http://www.barcelonactiva.cat">www.barcelonactiva.cat</a>
BarcelonaBizz -	Evento para emprendedores y pymes organizado anualmente desde el sector público con la participación de los agentes más relevantes del entorno <a href="http://www.bizbarcelona.com">www.bizbarcelona.com</a>
Bogotá Emprende -	Iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Alcaldía para promover el emprendimiento en la ciudad. <a href="http://www.bogotaemprende.com">www.bogotaemprende.com</a>
CAF -	Banco de desarrollo de América Latina <a href="http://www.caf.com">www.caf.com</a>
CDTI -	Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial. Institución dependiente del Ministerio de Industria español y que ofrece financiación directa e indirecta para la financiación de la innovación, la ciencia y la tecnología. <a href="http://www.cdti.es">www.cdti.es</a>
Chile Global Angels -	Red de Inversores chilena ubicada en Santiago de Chile <a href="http://www.chileglobalangels.cl">www.chileglobalangels.cl</a>
Destapa Futuro -	Concurso para emprendedores de la Fundación Bavaria en Colombia <a href="http://www.redemprendedoresbavaria.net/conocedf/">http://www.redemprendedoresbavaria.net/conocedf/</a>
EBAN -	Asociación Europea de Redes de Business Angels <a href="http://www.eban.org">www.eban.org</a>
ENISA -	Empresa Nacional de Innovación Sociedad Anónima. Institución pública que ofrece financiación directa a pymes y emprendedores innovadoras. <a href="http://www.enisa.es">www.enisa.es</a>
Europaid -	Agencia de Desarrollo dependiente de la Comisión Europea <a href="http://ec.europa.eu/europeaid/index_en.htm">http://ec.europa.eu/europeaid/index_en.htm</a>
EVCA -	Asociación Europea de Capital Emprendedor. <a href="http://www.evca.eu">www.evca.eu</a>
Fundación Bavaria -	Fundación para el desarrollo social en Colombia <a href="http://www.bavaria.co/5-11/fundacion_bavaria_ds/">http://www.bavaria.co/5-11/fundacion_bavaria_ds/</a>
IMPACT-A -	Iniciativa lanzada en el 2011 para fortalecer el entorno de emprendimiento en Bogotá y que reúne a 6 organizaciones líderes en el tema. <a href="http://www.bavaria.co">www.bavaria.co</a>
Kickstarter -	Plataforma líder a nivel mundial en crowdfunding <a href="http://www.kickstarter.com">www.kickstarter.com</a>

---

---

LAVCA - Asociacion Latinoamericana de Fondos de Capital Emprendedor  
[www.lavca.org](http://www.lavca.org)

---

Madrid Emprende - Agencia de desarrollo económica dependiente del Ayuntamiento de Madrid.  
[www.madridemprende.com](http://www.madridemprende.com)

---

RICYT - La Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología -Iberoamericana e Interamericana- (RICYT).  
[www.ricyt.org](http://www.ricyt.org)

---

UNCTAD - United Nations Conference on Trade And Development. Ha publicado recientemente un marco de política de emprendimiento.  
[www.unctad.org](http://www.unctad.org)

---

## 1. Introducción y antecedentes de la consultoría de evaluación final

El objetivo general del proyecto analizado ha sido “contribuir al desarrollo de las nuevas y pequeñas empresas dinámicas en el Perú, fomentando su acceso a servicios de incubación empresarial y financiamiento de largo plazo. El objetivo específico ha sido establecer un modelo integral y sostenible de intermediación de servicios financieros y no financieros entre las nuevas y pequeñas empresas dinámicas, e inversionistas ángeles.” Para ello el proyecto ha desarrollado actividades entorno a “tres componentes: (i) Desarrollo de un mecanismo del flujo de proyectos; (ii) Formalización y Fortalecimiento de Red de Inversionistas Ángeles; y (iii) Diseminación de los resultados”.

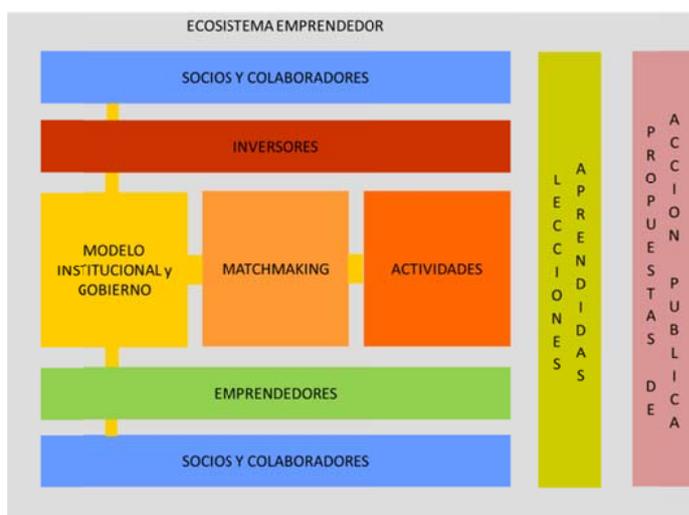
Para la realización de esta evaluación y la redacción del informe se ha aplicado un marco tradicional de evaluación de proyectos, apoyado en los soportes habituales de evaluación: análisis de documentos de diseño, gestión y monitoreo de documentación, revisión de evidencia documental en las entidades implicadas y entrevistas con agentes implicados en la ejecución y su entorno.

La consultoría recoge los siguientes aspectos clásicos y algunos específicos:

- i) el diseño y ejecución del programa;
- ii) los resultados logrados a la luz de los objetivos y metas definidos en el marco lógico del proyecto;
- iii) la pertinencia y capacidad de interlocución de la estrategia de intervención actual en el entorno de inversión y emprendimiento peruano;
- iv) la identificación de lecciones aprendidas respecto a la experiencia en la creación de una red de ángeles inversionistas en el Entorno peruano; y
- v) la proposición de recomendaciones y lineamientos apropiados para el impulso y dinamismo de redes de ángeles inversionistas en el Perú.

Esta consultoría tiene en cuenta el marco de actividad de una red de inversores contemplado en la Guía de Aprendizaje sobre Emprendimientos Dinámicos (GAES), que además articula parte este informe.

Imagen 1. La red en su entorno



Además, se prestará atención a los siguientes aspectos propuestos por FOMIN en los TDRs (reorganizados entorno a la actividad de PCN como red de inversores ángeles).

“a) gestión del ejecutor, b) emprendimientos dinámicos, c) inversores, g) análisis de la gobernanza, h) gestión de la comunicación y conocimiento, f) análisis de los resultados de impacto, d) entorno de

emprendimiento e inversión peruano, e) recomendaciones de fortalecimiento del sistema emprendedor, i) supervisión del banco.”

### 1.1. Metodología de la evaluación

Para cubrir el objetivo se ha propuesto una combinación de distintos enfoques de recogida de datos:

- Envío de una encuesta por email a los siguientes receptores:
  - o Emprendedores beneficiarios de los servicios de PCN (329 emprendedores)
  - o Inversores que han entrado en contacto con PCN (44 inversores)
  - o Agentes del ecosistema emprendedor (listado 89 contactos público – privados)
  - o Emails inválidos 49
- Respuestas recibidas a la encuesta por email:
  - o Encuestas recibidas: 61; Encuestas validas: 50
  - o No se ha observado sesgo alguno en las personas seleccionadas por PCN ni como receptores de la encuesta ni entre los sugeridos para las entrevistas individuales.
- Entrevistas personales
  - o Misión realizada entre el 26 de febrero y el 11 de marzo (ambos incluidos)
  - o Ver agenda de entrevistas en anexo
  - o Número de personas entrevistadas: 41 personas
- Contraste con fuentes de información secundarias (ver bibliografía).

## 2. Diseño y pertinencia del proyecto evaluado (PCN)

En cuanto a objetivos y diseño de la acción cubierta por la consultoría, este proyecto FOMIN es consistente con la línea de acción FOMIN para el apoyo al emprendimiento dinámico y comparte características con otros proyectos FOMIN, como son los Programas de Apoyo al Emprendimiento Dinámico en Panamá y la República Dominicana o el Programa de Promoción de la Empresarialidad Dinámica en Costa Rica. Todos ellos incluían componentes para el desarrollo de una red de inversionistas ángeles. El proyecto respondía a la necesidad de facilitar el acceso a fuentes de financiación a los emprendedores, implementando una red de inversionistas ángeles operativa y eficaz. A día de hoy, quizá aún más, la pertinencia de los objetivos del proyecto sigue siendo relevante.

El proyecto (en adelante PCN), sin duda una experiencia pionera, ha sufrido las consecuencias de ser prematuro en un contexto de ausencia de políticas u objetivos nacionales de apoyo al emprendimiento dinámico y la financiación de éste. En el momento de inicio del programa no existían incentivos ni programas de apoyo público o privado relacionados con: el emprendimiento con alto potencial de crecimiento o de base tecnológica, la creación de empresas innovadoras y escalables, el funcionamiento y profesionalización de agentes del ecosistema de apoyo al emprendimiento, u otras políticas de provisión o promoción de financiación semilla o startup (vía capital o préstamo). Aunque algunas de las líneas de FINCYT I y FIDECOM pudiesen ser utilizadas con esta finalidad o resultado, éstas están dirigidas al fomento de la I+D empresarial y no a la creación de nuevas empresas. Si es necesario resaltar que el 53% de las empresas beneficiarias de FIDECOM tienen menos de 5 años de existencia, y

el 33% menos de 3 años (medida habitual en la consideración de empresa de reciente creación), lo que si supone un apoyo importante en el entorno emprendedor.

Esta desconexión temporal de un marco atractivo de apoyo al emprendimiento dinámico ha pesado en los resultados alcanzados por el proyecto y ha dificultado la efectividad de las acciones llevadas a cabo para alcanzarlos, especialmente en los inicios del proyecto.

Sin embargo, a día de hoy las necesidades identificadas por el proyecto en 2010 para Perú siguen siendo vigentes. Es más, actualmente tendría un alto grado de alineamiento con las iniciativas públicas y privadas en emprendimiento.

Una de las razones que indican la pertinencia actual, como se explicará, es la puesta en marcha de Startup Perú que aportará financiación semilla (en forma de subsidio) a 24 proyectos. Según las fuentes contrastadas, el monto proporcionado por este programa en el caso de las TIC parece ser suficiente para poner un “mínimo producto viable” en el mercado. Por esta razón es de esperar que aquellos proyectos que hayan superado esta fase de desarrollo estén en el momento adecuado para buscar fondos externos entre inversores ángeles y se haga más necesaria la existencia de un mecanismo de acercamiento a ellos.

El propósito del proyecto se enunció de la siguiente forma: “establecer un modelo integral y sostenible de intermediación de servicios financieros y no financieros entre las nuevas y pequeñas empresas dinámicas, e inversionistas ángeles”. Para ello se establecieron tres componentes dirigidos a los distintos grupos meta del entorno emprendedor.

**El componente I** en realidad suponía no solo la necesidad de articular un sistema de entrada de proyectos (dealflow) hacia la red de inversores, si no también, el fortalecimiento de los propios agentes generadores de dealflow que el propio proyecto ya consideraba débiles. La debilidad inicial en la demanda de emprendimiento provocó un desfase entre el tipo de proyectos que buscaban los inversores con los que generaba el entorno cercano a PCN, en particular de la misión que se esperaba de las incubadoras. En este sentido en el momento del diseño del proyecto no se estimó correctamente, - valorando por encima de la realidad, la capacidad de los agentes de generar dealflow en suficiente cantidad y calidad, y en particular la de las incubadoras.

Como tal, el objetivo de mejora de la capacidad de las incubadoras para producir este dealflow resultó demasiado ambicioso para ser resuelto con los recursos propuestos en el proyecto. Esta tarea en si misma hubiera necesitado un planteamiento más ambicioso y de un proceso temporal más largo que el del proyecto. Esta debilidad se confirma con el diseño del apoyo al fortalecimiento de las incubadoras a través del programa Startup Perú o la intención de CONCYTEC de impulsar estructuras de Transferencia Tecnológica en las universidades.

Por lo tanto con las actividades, productos y recursos previstos difícilmente se podrían alcanzar las metas de 60 emprendimientos que cumpliesen en calidad los requisitos de los inversores. De hecho no se llegó a alcanzar este objetivo (son 51 los proyectos presentados). Además, cabría considerar si la generación de proyectos invertibles puede exigirse como un resultado que dependiese del diseño que se realizó para este proyecto.

El diseño y planteamiento del **componente II** parece adecuado en términos de las actividades a realizar, al igual que lo son la mayoría de los resultados esperados de este componente a excepción de los resultados cuanto a inversiones. El proyecto era particularmente optimista al esperar que tan solo 10 inversores inscritos (previsión en el marco lógico para el primer año) realizaran 5 inversiones en el primer año de actividad, máxime cuando a la vez se les suponía desconocimiento de las prácticas de inversión, no tenían trayectoria anterior como grupo de inversión, y PCN no planteaba la oferta de servicios de intermediación y cierre de operaciones.

En esta situación inicial de partida llama la atención la ausencia de un proceso participativo de los incipientes miembros inversores de la red en cuanto a:

- la participación en la definición del funcionamiento de la Red y del modelo de operación respondía más a sus necesidades,
- la incorporación de inversores en el gobierno de la Red a través de una estructura organizativa que les diera voz,
- la implicación e involucración de los inversores en los distintos procesos operativos, como: la selección de proyectos, el uso de sus capacidades de coaching o aportación de experiencia empresarial a proyectos, los espacios de interacción y fomento del networking entre ellos de forma efectiva, y las actividades que fomentasen la coinversión y la participación conjunta.

El modelo de funcionamiento de una Red no aparece detalladamente en el documento de formulación del proyecto o el primer POA. Pero es responsabilidad de la entidad ejecutora como parte, o incluso antes, del inicio del proyecto definir un modelo operativo efectivo en el que los inversores se sientan reflejados y confíen.

En el proyecto PCN la identificación y justificación del modelo aparecen en el documento "**Estructura legal para la conformación de la Red de Inversionistas Angels, Invertir Perú**" redactado por Luis Alejandro Mansilla en enero de 2011 y que no considera todo el detalle de aspectos operativos. No parece que en el caso de PCN los inversores hayan participado en esta definición.

Elección de socios locales / ejecutora: La importancia de este elemento clave fue posiblemente subestimada. El Instituto Invertir no es un agente activo en el entorno inversor, si no en el emprendedor, es decir, atendía y atiende principalmente emprendedores que provenían del concurso BiD Network (que además trabaja con un alto porcentaje de emprendimiento de autoempleo o social). Por lo tanto no se beneficiaba de ningún tipo de sinergias con otras actividades de la institución para captar inversores. Esto hacía que el acceso a inversores y la captación de éstos fuese un elemento ex-novo en la actividad de la Invertir. Si bien es cierto que sí se benefició de la capacidad de acceso a inversores de algunos de los miembros del Directorio y la Dirección de Invertir que se utilizó para llegar al grupo inicial de miembros de PCN, que no resultaron tan decisivos en la captación de la segunda fase de inversionistas. Dados los sucesivos cambios en el personal gestor del proyecto es difícil construir la historia de diseño y de la propia ejecución del proyecto.

En cuanto al establecimiento de metas, la evaluación intermedia menciona el clima económico positivo y la buena evolución de algunas otras redes del entorno como disparador de los

resultados exigidos al proyecto en términos de matchmaking. Sin embargo, en conversaciones con uno de los primeros implicados en el proyecto y en la fase de diseño con Washington menciona

"sentíamos que nos estábamos poniendo la soga al cuello con los indicadores pero aun así quisimos ser optimistas e ir a por ello".

Más allá de este comentario no existen otros elementos que hagan pensar que el diseño no contaba con el respaldo de ambas partes, o que la entidad ejecutora tenía alguna reticencia respecto al planteamiento y las metas del proyecto.

Cabe destacar la proactividad y disponibilidad por parte de FOMIN e Invertir para adecuar el diseño del proyecto a las dificultades que se ponían de manifiesto de forma continua. La relación además era fluida entre ambas partes. Sin embargo si se podría haber buscado mayor intercambio de experiencias y lecciones aprendidas de proyectos de creación de redes en Costa Rica, República Dominicana, y Panamá, también financiados por FOMIN y que al menos no son conocidos por las últimas personas en la estructura de la Red PCN. Por ejemplo el proyecto de Republica Dominicana muestra la misma ausencia de inversión por el primer grupo de inversores, personas de alto peso en socio-económico, la necesidad de dirigirse a un nuevo colectivo de inversores con diferente perfil, y las dificultades que ocasionaría el empobrecimiento de la marca de la Red en un posible relanzamiento de la actividad de ésta.

Como debilidad del diseño y ejecución, parecería que la capacidad de adaptación del proyecto a las dificultades es demasiado lenta (notar por ejemplo largos periodos sin Foros de Inversión) y como consecuencia de propuestas de solución a análisis parciales. Un ejemplo de esto es el cambio de perfiles de inversores seguido de un nuevo modelo de presentación de proyectos a éstos. En este caso no está suficientemente justificado si este cambio buscaba responder a las necesidades de los nuevos perfiles o es simplemente para cubrir la falta de asistencia a los eventos, ya que en principio, a los nuevos inversores se les suponía más voluntad de dedicar tiempo e involucrarse en la actividad de la Red.

La financiación del proyecto no estaba sujeta a incentivos variables en función de los resultados, que pusiesen de manifiesto desde el principio la necesidad de alcanzar un plan de sostenibilidad. Ciertamente esto es habitual entre los proyectos apoyados por multilaterales, pero cabría considerarlo. En la actualidad PCN no dedica esfuerzos destacables para el mantenimiento de la Red, aunque participa del análisis que se está llevando a cabo por parte de una consultora independiente<sup>1</sup> para relanzar o retomar la actividad de inversión ángel quizá desde otra institución diferente.

---

<sup>1</sup> La consultora Marta del Rio ha elaborado el "Diagnóstico y Plan de Sostenibilidad Proyecto PED/PCN - Consultoría Estratégica para FOMIN", finalizado en enero de 2014.

### 3. La Red de Inversores PCN (ejecución del proyecto)

Esta sección del informe trata de dar respuesta varios objetivos de la consultoría realizada, en particular a aspectos tales como “a) gestión del ejecutor, b) emprendimientos dinámicos, c) inversores, g) análisis de la gobernanza, h) gestión de la comunicación y conocimiento” (páginas 3 a 5 de los Términos de Referencia). Tal y como corresponde a esta consultoría, dentro de estos apartados se considera la eficacia y eficiencia en la ejecución del proyecto.

#### 3.1. Institucionalidad y gobernanza entorno a la Red PCN

La entidad ejecutora del proyecto y entidad matriz de la Red de inversionistas ángeles PCN es el Instituto Invertir, promovido por Daniel Córdova que ya tenía experiencia en proyectos FOMIN desde otra entidad en la que trabajó anteriormente (Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales).

El Instituto Invertir es una entidad sin ánimo de lucro que se creó para promover el desarrollo en Perú a través del emprendimiento. La principal actividad del Instituto era la gestión en Perú del concurso para emprendedores BiD Network (ahora llamado Programa Ignite) y Emprende Ahora, ambos proyectos contaban con patrocinio de la cooperación holandesa y la estadounidense, así como varias corporaciones estadounidenses. En la actualidad PCN ha ampliado su actividad hacia el desarrollo económico y social en las regiones a través de la implicación de grandes empresas peruanas en su espacio de actuación (principalmente mineras). En su enfoque juega un papel importante el desarrollo del sector privado parcialmente a través del emprendimiento. En esta línea de actividad el Instituto Invertir tiene menos peso en el ecosistema. No tenía por lo tanto ninguna actividad directamente dirigida a potenciales inversores, por lo que a priori la capacidad de atraer inversores al Instituto dependía de Daniel Córdova y Diego de la Torre, que enseguida llegaron a atraer a importante número entre los principales empresarios del país en base a su red de contactos personal y el objetivo de desarrollo del país.

Formalmente los concursos BiD Network y Emprende Ahora, especialmente el proyecto BiD Network, están orientados a identificar emprendimientos con potencial de crecimiento y llevarlos a inversores. Sin embargo, los proyectos que se pudieran considerar “invertibles” (con suficiente potencial de escalabilidad y rendimiento) no son predominantes entre los postulantes.

La unidad ejecutora inicial del proyecto estaba compuesta por Jessica Sánchez, Directora del proyecto y Gonzalo Villarán, que ya trabajaba en el Instituto Invertir como Coordinador. Ambos junto con Daniel y Diego tuvieron éxito en reclutar un núcleo inicial exitoso. De hecho, según la información disponible, el Instituto Invertir realizaba tentativamente algunas actividades de acercamiento de proyectos a inversores desde 2009 y desde que comenzó dicha actividad se presentaron 12 empresas a inversores; dos de ellas son las computadas después como inversiones del proyecto, aunque en realidad estarían ligadas a una etapa anterior a la financiación FOMIN<sup>2</sup>. Igualmente, algunos de los inversores se unieron a la Red en 2009, antes de la fecha de inicio del proyecto.

---

<sup>2</sup> Ver carpeta interna de documentación PCN con el detalle de proyectos presentados. Resumen

A la Directora Jessica Sánchez le siguieron Daniela Llanos, Gonzalo Villarán, Claudia Bustamante, Romina Buso, y finalmente Ximena Romero para el cierre del proyecto. El puesto de Coordinador ha sido más estable con tres personas al frente Gonzalo Villarán, Claudia Bustamante y Gabriela Vargas. Además de esto la unidad gestora contaba con otro puesto de asistente de incubadoras, de asistente de prensa, y consultores puntuales para el reclutamiento de inversores y la capacitación de inversores y marketing de la Red (Gonzalo Saco). La dimensión de la estructura por lo tanto se planteó adecuadamente a los objetivos y actividades a realizar.

El proyecto ha tenido una alta rotación de personas clave involucradas tanto en la Dirección como en la Coordinación del proyecto. Las razones de esta rotación en principio no parecen relacionadas directamente con los problemas del proyecto sino debido a otras oportunidades profesionales y mejores salarios. Por ejemplo llevar la dirección del programa Wayra, o las relaciones con inversores internacionales de una empresa cotizada en USA.

#### Compromiso de los inversores con la Red

La red PCN no se dotó de una fórmula de gobierno superior a la unidad gestora como es habitual entre las redes, ni a nivel de órgano de gobierno o asesor ni a nivel de establecimiento de comités o grupos de participación activa en la operativa de la Red (como podrían ser comités de selección de proyectos, de captación de inversores, o de búsqueda de patrocinio por ejemplo).

Esta es sin duda una de las debilidades del proyecto, ya que al no existir un órgano exclusivo de encuentro para los inversores no se facilita la apropiación del proyecto por parte de los inversores en las actividades de la Red. Es decir, la Red no es una actividad DE los inversores sino una actividad EN la que participan.

El modelo de negocio se basó inicialmente en la oferta de los siguientes servicios:

- selección de proyectos,
- presentación de proyectos a inversores a través de Foros,
- decisión individual de los inversores,
- gestión del proceso de inversión por parte de los inversores.

A cambio de la pertenencia a la Red y los servicios anteriormente citados Invertir percibiría unos honorarios anuales de 5,000 USD una cantidad sin duda elevada aunque no un problema para la posición económica de los miembros.

Pronto la propia entidad ejecutora recogió en los primeros meses de funcionamiento el desinterés de los inversores por los proyectos, la inadecuación a las expectativas de los inversores y la voluntad de éstos de participar pero en forma diferente. De esta forma la gerencia de PCN relata por ejemplo:

...“los inversores nos dijeron: pero porque ustedes no hacen esto por nosotros, montan un fondo o algo con nuestro dinero”

A pesar de unas primeras operaciones iniciales, tal y como indica la evaluación intermedia, la actividad involucionó y la entidad ejecutora se vio obligada a reflexionar sobre las bases de la operativa, apareciendo como principal elemento de debilidad el perfil de los inversores, quienes además de no invertir más no estaban acudiendo a los eventos en el número deseable.

Tras el primer año de operativa y el parón de las inversiones el proyecto decidió reorientarse hacia nuevos inversores. Este primer año había mostrado que a pesar del interés “declarado” de los inversores miembros, estos no tenían el tiempo ni experiencia para implicarse directamente en cada uno de los procesos individuales, sino al contrario, reclamaban que alguien lo hiciese por ellos y solo aportar los fondos. Por estas razones y dado que PCN no pretendía organizarse bajo un esquema de fondo gestionado por ellos o por terceros, PCN necesitaría reorientarse hacia otro tipo de inversores capaces y dispuestos a asumir el papel de inversores activos en la gestión del proceso.

Para la segunda fase PCN atrajo otros 21 inversores<sup>3</sup>, de perfil social y socio-económico más discreto. Nuevamente no se conseguiría la dinamización de este grupo de inversores principalmente por el largo tiempo de respuesta en el cambio de modelo hacia un modelo final muy pasivo en el que los inversores recibían las propuestas por mail.

### 3.2. Mecanismos de matchmaking

La agencia ejecutora definió como plataforma de encuentro entre emprendedores e inversores la celebración de Foros de Inversión presenciales. Los formatos presenciales favorecen la interacción entre los miembros y son más adecuados cuando los miembros son inversores con poca o nula experiencia. Por lo que a priori fue una buena decisión del proyecto. Sin embargo, tal y como se ha comentado antes, no se logró producir una dinámica activa y enriquecedora de grupo ni se producían debates productivos sobre la inversión. Es más, en algún caso puntual la intervención sumamente negativa de personas concretas surtió un efecto negativo en el grupo. Según un implicado en la dirección de la Red:

“en una sesión con proyectos flojos un inversor los criticó duramente y observo que era hacerles perder el tiempo, esto fue un punto de inflexión crítico y muy negativo para la Red”.

Estas dinámicas negativas en grupos pequeños y con personas muy relevantes suelen producir inactividad en el grupo ya que no es frecuente que el grupo cuestione una opinión fuerte y discordante de un miembro relevante: nadie quiere equivocarse defendiendo un proyecto y es más sencillo criticarlo<sup>4</sup>.

En total el proyecto llegó a organizar 11 Foros de Inversión o encuentros con inversores, en los que se presentaron 29 proyectos (cifras correspondientes a Foros de Inversión y presentaciones en Desayunos), incumpliendo los IOV iniciales del proyecto, incluso añadiendo a esta cifra los distribuidos online.

---

<sup>3</sup> El último de ellos Marta del Río, consultora del proyecto de sostenibilidad de la Red, con experiencia en inversión financiera.

<sup>4</sup> El consultor realizó un caso de análisis de la Red de República Dominicana, donde se observó esta problemática.

Tras el cambio de perfil de inversor y comprobar que la dinámica de Foros de Inversión no producía los resultados deseados y que no eran realmente reuniones valoradas por ambas partes se optó por una distribución electrónica de la información sobre las empresas buscando financiación. Probablemente este cambio de enfoque se realizó como última opción al no funcionar las anteriores más que por un análisis detallado. Según Gabriela Vargas como consecuencia de los proyectos enviados por email se llegó a organizar reuniones con 6 inversores interesados en los proyectos que recibieron (no hay constancia documental para confirmarlo).

Para sustentar el cambio de modelo la evaluación intermedia recomendaría:

*“Del lado de la oferta de inversión hay que disponer de una red más open source con lista de afiliados más amplia o acorde con el número de inscritos solicitados por una parte atendidos más a demanda de acuerdo a sus perfiles de inversión. Una membresía más líquida requiere pertenecer a una red con más respaldo – si no te veo todo el tiempo quiero tener garantía de tu seriedad- para ello es necesario, nuevos ángeles directores, nuevos apoyos, gente que pueda jugar el papel de mejorar los filtros de buenos prospectos y que además puedan después ayudar en aconsejar luego que las inversiones se han realizado...”*

Sin embargo, esta estrategia de fortalecimiento institucional para facilitar una operativa más disgregada no se puso nunca en práctica. Así como tampoco hay evidencia de un conocimiento del perfil de los inversores hasta el detalle de poder re-direccionamiento de proyectos de forma muy precisa. La tendencia propuesta por la evaluación intermedia sería llevar a la Red “a un formato más cercano y abierto al de Demo Days”, con lo que se perdería el componente de grupo de inversores con la esperanza de que se produjese inversión fuera del núcleo de inversores de la Red.

La Red por lo tanto no consiguió que los inversores se “apropiaran” del proyecto.

“Los proyectos presentaban muy bien formalmente, pero no eran lo que buscaban los inversores. Además en la red faltaba networking, cuando me invitaron no conocía a nadie, y nunca me presentaron a nadie ni me llamaron para pedirme nada, ni contacto con los emprendedores, opinión o que me parecía algún proyecto.” Inversor.

La consultoría realizada por Marta del Río, también destaca este elemento. En palabras de un inversor:

“Mantener comunicación con los miembros quizá a través de un informe mensual. La comunicación no es una de las fortalezas de PCN... – que nos hagan partícipes de los cambios y del proceso de cambio y que nos mantengan informados”.

En este sentido no se han encontrado evidencias de una comunicación ni frecuente ni en personal con los miembros de la Red, si no que se limitaba exclusivamente a la comunicación de los eventos.

Por otra parte el problema no se centraba solo en el perfil de los inversores si no en el de los proyectos, ya que también se habían detectado deficiencias en la demanda. Coincidiendo con la entrada de Gabriela Vargas a principios de 2012, según esta el proyecto trata de:

“A la vez que atraer a nuevos inversores se decidió cambiar el modelo de actuación y concentrarse en acercar proyectos de mayor calidad a los inversores.”

Foros de Inversión 2010:

- 6 de octubre 2010 (presentación de 2 proyectos) (Tras el primer Foro de Inversión hay cartas preparadas por no asistencia a unos 14 inversores, no hay listas de asistencia para confirmar presencia y número de inversores en las actividades).
- 1 de diciembre de 2010 (presentación de dos proyectos)

Foros de Inversión 2011:

- 3 de marzo de 2011 (presentación de 4 proyectos)
- 4 de mayo (3 proyectos)
- 8 de junio (2 proyectos presentados) (las listas de asistentes parecen tener más personas que las fotos del evento).
- 14 de septiembre (2 proyectos presentados, uno de ellos una gestora de fondos y 12 asistentes confirmados)
- 30 de noviembre (3 proyectos presentados, 18 asistentes confirmados)

Durante 2012 se realizó un Foro de Inversión con la presentación de 2 proyectos el 21 de junio de 2012.

Entre junio de 2012 y 2013 se produjo un parón de actividad casi total en cuanto a la relación con inversores. Cabe notar que la posición de consultor para el reclutamiento y la capacitación de inversores se licitaron en febrero de 2012 y se cubrió en febrero de 2013 (según los registros documentales<sup>5</sup>).

Durante 2013 se realizaron 3 Foros de Inversión con la presentación de 9 proyectos:

- Desayuno 13 de septiembre de 2013, 4 proyectos presentados.
- Desayuno 10 de julio de 2013, 2 proyectos en el sector de la construcción y la promoción inmobiliaria.
- Desayuno 29 de mayo de 2013, 3 proyectos en el sector de la pesca.

La práctica de hacer llegar los proyectos por email, a través de la intranet o de una plataforma electrónica es en general más adecuada para inversores activamente involucrados en la búsqueda de oportunidades así como con cierta experiencia inversora y sofisticación. No promueven la coinversión ni otros beneficios de la pertenencia a un grupo de inversores con distinto bagaje de negocios. Al contrario, Wayra relata que en su caso “ha funcionado bastante bien la relación de mentoría entre posibles inversores y emprendedores ya que las seis personas que han invertido en los proyectos de Wayra también son mentores”.

A través de esta forma de operar se enviaron un total de 29 proyectos enviados por email, que dieron como lugar algunas reuniones posteriores, que no terminaron en inversión. No hay evidencia de estas expresiones de interés en esta fase del proyecto (solo un Excel fechado 14

---

<sup>5</sup> Posible falta de información en los registros.

de marzo de 2013 “Control de Contactos a Inversionistas” señala dos personas interesadas en un proyecto de tres, según Gabriela Vargas se produjeron seis contactos).

Además, salvo que los inversores hubiesen sido lo suficientemente activos a enviar su opinión no solicitada por email, esta forma de operar no permite a la entidad ejecutora conocer cómo valoran los inversores los proyectos presentados y por lo tanto dificulta el ajuste progresivo de los proyectos a las expectativas de los inversores.

Se contrató una consultoría para impulsar el reclutamiento de inversores con fecha de entrega de septiembre de 2013. No hay constancia de un plan de marketing entendido como tal: es decir, en el que se planteen actividades a realizar, asignando responsables e hitos, o que se muestren los avances conseguidos, sino que hay un informe ex – post.

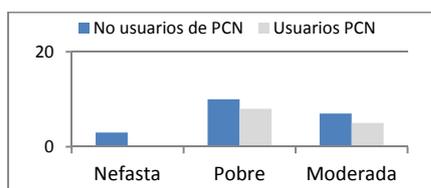
#### Resultados alcanzados por el mecanismo de matchmaking

El proyecto contabiliza cuatro cierres de operaciones, además se atribuye la contribución al éxito en la búsqueda de financiación de otros 13 proyectos que es financiaron de distintas formas. Llama la atención la escasa información que el proyecto ha preparado y difundido sobre estos cierres. No parece haber material publicitario o de difusión sobre resultados alcanzados sobre el principal objetivo del proyecto.

El documento (elaborado por PCN y recibido por FOMIN) “Informe Emprendedores” presenta un resumen de los proyectos que se hicieron llegar a los inversores (en los distintos formatos).

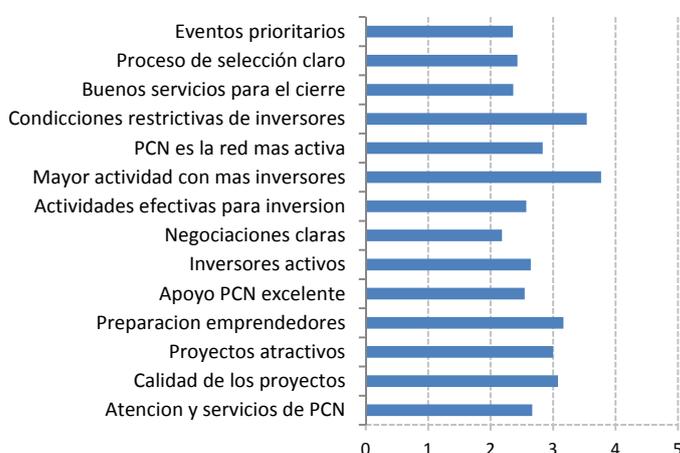
A través de la encuesta se han recogido las siguientes respuestas a la pregunta “¿Cómo valora la eficacia de las redes de inversionistas que conoce?”

Gráfica 1. Impresión general de la operativa de PCN valorada por los usuarios



Gráfica 2. Valoración de distintos aspectos del funcionamiento de PCN

Además, a través de la encuesta se han recogido las siguientes respuestas sobre el funcionamiento, operativa y eficacia de la Red. La inmensa mayoría (80% de las respuestas han sido obtenidas de emprendedores, 13 respuestas sobre 15).



Como se puede ver, las opiniones recogidas en esta pregunta sobre PCN acompañan a la anterior sobre el moderado/pobre funcionamiento de la Red.

La encuesta rescata como aspectos más positivos de PCN la preparación de los emprendedores, la calidad y el atractivo de los proyectos y la actividad de PCN (ver valoración inversores ajenos más adelante). Sorprende que los propios emprendedores no hayan otorgado una puntuación más alta a los proyectos que presentan ellos mismos a la Red. Por otra parte afirman que la eficiencia de la Red se ve limitada por factores relacionados con los emprendedores.

### **3.3. Demanda de financiación (emprendimientos dinámicos)**

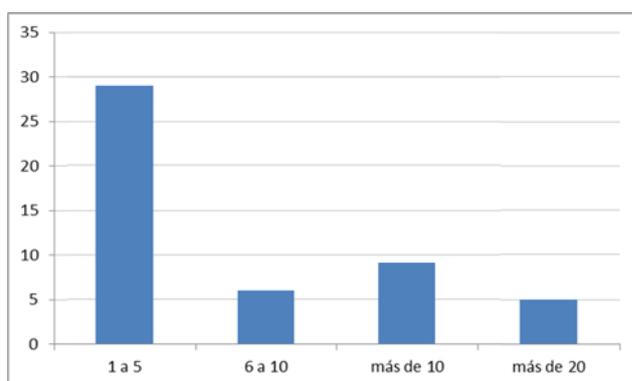
Desde el principio el diseño del proyecto identificó la debilidad de la demanda y por ello se planteó trabajar con las incubadoras para incrementar y mejorar el dealflow. Según el planteamiento las incubadoras serían la principal fuente de proyectos. Sin embargo, pronto se demostró que los resultados que éstas ofrecían no estaban alineados con las necesidades de la Red. Por esta razón el proyecto intentó fortalecer el trabajo de las incubadoras a través de un curso de capacitación a los gerentes.

La tarea de dinamizar y mejorar la demanda sería en realidad muy ambiciosa con el diseño que se hizo del proyecto. Los recursos con los que contaba el proyecto eran suficientes para mejorar el grado de “investment readiness” de proyectos invertibles, pero no para generar proyectos invertibles con mayor intensidad de la inercia propia del ecosistema de emprendimiento.

Todos los entrevistados señalan la irrupción de Wayra como punto de inflexión en el ecosistema, despertando el apetito por emprender en el sector TIC. El propio consultor de reclutamiento de inversionistas de PCN en su informe señala: “De acuerdo a la información brindada por nuestros inversionistas en sus fichas de registro, hay un amplio interés en proyectos tecnológicos. Es por ello que, en los últimos tres meses hemos reunido esfuerzos para buscar más proyectos de éste tipo en orden de satisfacer a los intereses de nuestros inversionistas” (página 9 del informe de reclutamiento de inversionistas). Aunque sorprende que esta adaptación a la demanda de los inversores solo se hiciese patente en junio de 2013 y no antes.

Aun así, PCN sería muy dependiente del dealflow que generan las distintas actividades del Instituto Invertir y no renunciaba a potenciar ese tipo de dealflow: “Ahora bien, no hemos dejado de lado el resto de proyectos que, de tener potencial de crecimiento y componente innovador, son aceptados y procesados en el Instituto” (página 9 del informe de reclutamiento). Sin embargo no se ha podido establecer el distinto origen de los proyectos ya que según el análisis llevado a cabo por del Rio (2014), casi el 96% de los proyectos tienen un origen “directo” frente a apenas un 3% de “BiD Challenge y el resto de “Empresabio” y “First Tuesday”.

Gráfica 3. Número de empresas que conocen que hayan buscado financiación entre inversores ángeles



Sorprende sin embargo que entre el total de los encuestados, todos ellos agentes activos en el entorno de emprendimiento, la mayoría solo conozcan a un reducido número de empresas que han buscado financiación. La mayoría de los entrevistados solo conocen entre 1 y 5 startups que han buscado financiación de inversores ángeles. Sorprende que

esta opinión sea mayoritaria entre los emprendedores, lo que puede implicar cierta falta de plataformas de encuentro y oportunidades de networking entre emprendedores.

La capacitación a los emprendedores seguía el modelo de BiD Network, utilizada para los emprendedores que entraban por los distintos canales y tanto para emprendedores del concurso Emprende Ahora como para los que buscaban directamente inversión.

El proyecto ha recibido el interés de 926 (en conversaciones con PCN mencionan 990) emprendedores (al menos han hecho una llamada a PCN o han enviado un email), de los cuales 342 han rellenado el formulario tipo solicitado por PCN. Hasta la fecha de la consultoría habían formado a 115 de ellos. El cuadro resumen utilizado por PCN y contrastado por la consultora Marta del Río es el siguiente:

Tabla 1. Resumen atención de proyectos por PCN

Etapa (E)	Última etapa	Por etapa	Por etapa (% de E1)	Por etapa (% de E2)	Por etapa (% de E(-1))
Etapa 1: Contacto online	584	926	100%		100%
Etapa 2: Formulario básico	175	342	37%	100%	37%
Etapa 3: Llamada telefónica	20	167	18%	49%	49%
Etapa 4: Reunión	32	147	16%	43%	88%
Etapa 5: Capacitación	64	115	12%	34%	78%
Etapa 6: Investment ready	47	51	6%	15%	44%
<b>Match</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>8%</b>
Inversión "de fuera"	14	14	2%	4%	27%
<b>Total</b>	<b>926</b>	<b>926</b>			<b>35%</b>

Fuente: Elaboración PCN

La calidad de los proyectos que recibió PCN ha estado lastrada por los condicionantes en el ecosistema de emprendimiento dinámico de Perú como se verá más adelante. Los principales serían: baja innovación tecnológica con potencial de conversión en emprendimiento dinámico, debilidad del sistema de transferencia tecnológica en la universidad en concreto para facilitar la creación de spin-offs, debilidad de una buena parte de las incubadoras (algunas de reciente establecimiento), u oportunidades laborales fuertes entre las empresas grandes.

Para esta consultoría se ha propuesto a tres inversores de la Red de Business Angels de IESE el análisis de 12 proyectos aleatorios entre los canalizados. Para ello se les ha hecho llegar la

presentación que han realizado a los inversores (según los archivos de PCN). Se ha pedido a los inversores que los valoren de acuerdo a: (i) claridad de la exposición (mediría el trabajo realizado por la asesoría PCN), (ii) potencial de mercado oportunidad de negocio y mercado, (iii) potencial de escalabilidad y capacidad de producir los rendimientos esperados. Los resultados de la valoración han sido los siguientes (5 muy buena, 1 muy pobre):

Tabla 2. Evaluación de proyectos presentados a la Red PCN por inversores

Proyecto	Exposición	Oportunidad	Invertibilidad
<b>Amazonia Ivory</b>	Media 2.3	Media 3.3	Media 2.3
Comentarios <sup>6</sup>	<p>Entiendo que no es una presentación dirigida a inversores de un Foro, pues debe ser más clara y concisa. Debe quedar claro que venden, quien es su cliente y cuál es su ventaja competitiva.</p> <p>Si es una empresa que está fundada en el año 1994, que indiquen que es lo que han realizado hasta la fecha y cuál es el cambio que van a introducir lograr esas proyecciones. No queda claro si ellos transforman el producto o investigan y dan tecnología a empresas para que lo transformen.</p> <p>Veo un grandísimo riesgo en la inversión debido a que estamos trabajando sobre conservación en la Amazonía, y lo que indican como barrera de entrada que es el acceso a la materia prima, puede quedar limitado por normativa legal, con lo cual una de las ventajas competitivas que es el bajo costo de la materia prima, terminaría con el proyecto.</p> <p>Los requisitos de invertibilidad no los satisface, pues aunque en el caso de funcionar empresas industriales del sector podrían estar interesadas en la compra, la escalabilidad del mismo la veo limitada.</p> <p>Modelo de negocio claro, pero con riesgo de ser devorado por algún competidor grande. Interesante el modelo de exit que plantean.</p> <p>p. fuertes: conocimiento del entorno productivo local.</p> <p>P débiles: inconcreción de cliente final y canal de distribución, que no es lo mismo que demanda actual y potencial + propuesta de salida del business angel poco convincente + datos no actualizados últimos 2010</p>		
<b>Compara bien</b>	3.3	3.3	3
Comentarios	<p>La presentación está bien estructurada aunque le falta capacidad de definición, si se quiere ser un comparador de precios, es necesario que defina cuál es exactamente el/los productos que quieren comparar. Es muy ambiguo ser un comparador genérico.</p> <p>Respecto al modelo de negocio lo que dibuja es un esquema muy colorido, pero que no especifica que se vende, ni a qué precio, se cobra por posicionamiento en nuestra página, por leads, por comisión, por publicidad,...</p> <p>Creo que es un mercado interesante, y que en España<sup>7</sup> está funcionando en muchos sectores.</p> <p>Le falta equipo, o por lo menos especificar si hay más personas dentro, pues sólo nos indica los datos de Alfredo Ramirez, es un negocio invertible, siempre que centre su foco y defina alguno de los parámetros indicados.</p> <p>Fuertes: mercado financiero Latinoamérica en crecimiento y buena posición para salida del business angel. P. débiles: modelo de negocio comparador basado solo en competencia en precio, donde las marcas no pueden competir con otros valores</p>		
<b>Baruba</b>	4	3	1.3
Comentarios	<p>Está perfectamente definido que venden, y la presentación está bien estructurada</p> <p>La oportunidad de negocio la considero interesante, y novedoso desde el punto de vista de coctelería, no obstante, creo que si es un modelo que funcione sucederá lo mismo que con los yogurt helados en España (aparecerán mil).</p> <p>No lo veo como un proyecto invertible, aunque si un proyecto perfectamente viable. La escalabilidad del proyecto y las necesidades de inversión en activos fijos, como son las barras móviles y fijas hacen de él un proyecto con altas necesidades de capex, por lo que la inversión desde el punto de vista de un Business Angel es complicada, en todo caso más de</p>		

<sup>6</sup> Tal y como los han expresado los inversores, sin edición.

<sup>7</sup> Los inversores que han evaluado los Proyectos pertenecen a la Red de Business Angels de IESE que opera en España.

	préstamo que de inversión P. fuertes: modelo de negocio innovador de barras móviles de combinados para eventos, centros comerciales, etc. P. débiles: propuesta mono-producto basada en cócteles de Pisco + Falta de información concisa sobre costes de inversión, gastos en lanzamiento, etc		
<b>Estar VIP</b>	2	2.3	2.3
Comentarios	<p>Plantean el problema y la solución, cuando entiendo que se trata de cubrir una necesidad de consumo.</p> <p>Con la presentación que hacen dan la impresión que buscan financiación para comprar la participación al Business Angel que ya tienen. En ese caso no sería interesante.</p> <p>Es un proyecto perfectamente invertible, de hecho es muy similar a los comienzos de BuyVip o Privalia<sup>8</sup>, no obstante entiendo que van un poco tarde y con poca capacidad financiera, lo que les pondrá en clara desventaja frente a los competidores potenciales cuando decidan, si no lo han hecho ya, entrar en el mercado peruano.</p> <p>Es una copia "teórica" de BuyVip, muy poco trabajado ...</p> <p>p. fuertes: capacidad financiera inicial de los fundadores para arrancar el proyecto. P. débiles: modelo de negocio comercio electrónico ya establecido a nivel global, y con competencia establecida off y on-line en Perú y fuera (EEUU y EU). Basado en modelo de precios y de almacenaje de marcas de relevancia.</p>		
<b>Dipoo</b>	3	3.6	2.3
Comentarios	<p>La presentación es fantástica, muy bien estructurada y clara, aunque demasiado larga. Es un equipo multidisciplinar, y es un momento bueno, han detectado un nicho de mercado y tienen claro a quien le venden y como monetizan.</p> <p>Es un negocio perfectamente escalable y con salida. Por lo tanto lo veo invertible, aunque deberían haber definido la valoración de la empresa.</p> <p>La idea está bien, pero queda confuso como van a ganar dinero, y quieren competir con los ya establecidos... complicado.</p> <p>P. fuertes: Modelo de negocio comercio electrónico que resuelve problema de uso de compra de cupones on-line por proximidad al usuario. Entorno propicio de estos modelos en Sudamérica. P débiles: confusión entre cliente final y socio. No informa de datos de tráfico real de clientes usuarios, que son los que generarán facturación. No indican necesidades financieras, condiciones de inversión, ni proyecciones financieras. Los presentación de fundadores y empleados genera algo de confusión</p>		
<b>Internet Latam Group</b>	4.3	4.3	2.6
Comentarios	<p>Bien estructurada y clara. Copy-cut de otros países.</p> <p>Es un equipo multidisciplinar, y es un momento bueno, necesitan ir deprisa antes que entren en Perú competidores.</p> <p>Es un negocio perfectamente escalable y con salida. Invertible, aunque deberían haber definido la valoración de la empresa y las necesidades de capital.</p> <p>Tiene buena pinta como plataforma de comercio electrónico para Latam, pero faltan números, imposible valorar su invertibilidad ...</p> <p>Negocio on-line de marcas de lujo de ropa y complementos bien planteado estratégicamente en Perú y Colombia actualmente. Con ventas actuales, sin invertir en SEO y SEM y con ratio de conversión bajo pero suficiente.</p> <p>P. débiles: Falta de información financiera, proyecciones económicas, valoración del negocio e importe a invertir</p>		
<b>PetSeguros</b>	3	3.3	2.3
Comentarios	<p>Es una presentación tremendamente larga, es el BP en un power-point, tedioso.</p> <p>Creo que se dirigen a un mercado de nicho muy concreto y con una capacidad adquisitiva no muy elevada, por lo que un gasto extra recurrente es difícil de asumir.</p> <p>No lo veo escalable, pero puede funcionar bien en el área de la gran Lima, lo que limita mucho su escalabilidad y valor a medio plazo, aun siendo buen negocio para vivir de ello.</p> <p>P fuertes: estrategia long-tail para venta de seguros para mascotas y nivel de inversión para business angel ajustado. P débiles: modelo de negocio y proyecciones financieras no indican nada sobre el nivel de siniestralidad esperado. Cuantifican unas reservas técnicas algo bajas para este tipo de negocio</p>		

<sup>8</sup> BuyVip y Privalia son dos empresas de comercio electrónico que ofrecen productos con altos descuentos (outlets) financiados por inversores de la Red de IESE entre 2005 y 2006. El primero de ellos comprado por Amazon como plataforma de entrada a España en 2009 y el segundo factura en 2013 más de 450 millones de euros en todo el mundo (www.privalia.com).

<b>Scina</b>	3.3	4	3
Comentarios	<p>Presentación muy clara aunque le faltan algunos datos financieros, como es el precio de venta, los márgenes brutos y las proyecciones para los próximos 3-5 años.</p> <p>Buen equipo, tienen detectado perfectamente el segmento de mercado y cubren una necesidad creciente.</p> <p>Puede funcionar, pero no sé si aquel mercado está preparado para este tipo de comida ...</p> <p>Faltan números para valorar la inversión.</p> <p>P fuertes: negocio bien arrancado con buen marketing en redes sociales y buscadores que le proporcionarán clientes para el crecimiento.</p> <p>P. débiles: El sector de alimentos congelados es menos competitivo que otras industrias sector alimentario, por menor demanda global. Sin indicación de aportaciones de accionistas, proyecciones financieras, valoración compañía e importe solicitado a business angels y destino de la inversión.</p>		
<b>Dinero Taxi</b>	4	4	3.7
Comentarios	<p>Clara y definida, aunque debería ser más reducida. Es un modelo de negocio que está funcionando en otros países. Demasiado centrado en el usuario, cuando debería dedicar gran parte del mismo a los taxistas, que son su otro gran cliente, analizando que propuesta de valor se les da a los mismos.</p> <p>El equipo un poco flojo.</p> <p>Es perfectamente invertible.</p> <p>Interesante, si consiguen los acuerdos con las grandes compañías de taxis, que dicen tener ...</p>		
<b>Ayacu</b>	2	2.3	1.6
Comentarios	<p>Es una presentación muy floja, no indica quien es el cliente, ni como se integran en la cadena de valor, no hablan de proyecciones financieras, ni de posicionamiento del producto.</p> <p>No lo veo como una oportunidad de negocio, pues podría ser un mercado gourmet si estuvieran definidos y con un producto diferencial.</p> <p>No lo veo invertible.</p> <p>Mono producto, mono área y muy poco ambicioso.</p> <p>Fuertes: sencillez del modelo de negocio basado en la fabricación de congelados de trucha empanada para consumidores con falta de tiempo que demandan comida sana + importe bajo solicitado de inversión. P. débiles: falta de información del modelo de distribución y venta en supermercados y desarrollo de negocio on-line. No ofrecen proyecciones financieras ni política de salida de inversores</p>		
<b>Fractal</b>	4.3	3.7	3
Comentarios	<p>La presentación es demasiado densa y larga.</p> <p>Es un gran equipo con experiencia y con un modelo de negocio definido</p> <p>Interesante, y seguro que les va bien, pero de difícil escalabilidad, pues fuera de los clientes locales lo tienen complicado ...</p> <p>P. fuertes: modelo de negocio SaaS de gestión de RRHH para medianas y grandes compañías, con producto bien desarrollado y adecuado a todas las áreas de gestión de personal. P. débiles: alta competencia por parte de multinacionales del sector, gestionando la oferta por precio, en la segmentación establecida de mercados. El volumen de inversión es alto para un BA, cercano a los 400M dólares. La estrategia de crecimiento y ventas es incompleta para justificar el incremento de ingresos proyectado. La política de salida del inversor no queda del todo conformada.</p>		
<b>X-runner</b>	3	3.6	2
Comentarios	<p>La presentación es demasiado densa y larga.</p> <p>Proyecto curioso, parece más una ONG. Puede ser que ganen dinero, pero no se ve que pasa después y como se puede recuperar la inversión necesaria.</p> <p>P. fuertes: empresa de carácter social cuyo objetivo es implementar elementos sanitarios (agua principalmente) y recogida de desechos para fabricación de compost, en zonas de bajo nivel social y adquisitivo en Lima. P. débiles: Presentación muy exhaustiva dedicada a mostrar los beneficios sociales y no los de negocio. Aun así, podría ser un buen proyecto si se focalizara desde un punto de vista empresarial. Faltan proyecciones a 3-5 años y estrategia de salida del inversor</p>		

Fuente: Elaboración consultor (a partir de las valoraciones de inversores privados en activo miembros de la Red de Business Angels de IESE Business School).

Estos resultados indican que el trabajo de PCN para preparar los proyectos es irregular:

- las presentaciones obvian en algunos casos aspectos importantes generalmente relacionados con la inversión y el uso de esta,
- están poco adaptadas a un formato de presentación ágil, pero con información relevante, que sería el más adecuado para inversores que aún no han mostrado interés en el proyecto (más larga que un elevator pitch de 2-3 minutos).
- las oportunidades de negocio son pertinentes y han sido valoradas por encima del aprobado, aunque las valoraciones no son excesivamente altas (los mismos inversores han evaluado propuestas que han conseguido financiación en la Red entre 3.5 y 4 frecuentemente. En cuanto a su invertibilidad, las medias de PCN son aun menores.

### **Calidad y volumen del dealflow en el entorno**

Durante la realización de la visita de campo de esta consultoría se preguntó a todas las personas involucradas desde el sector privado en emprendimiento si crearían un fondo de capital emprendedor para invertir en Perú y lo gestionarían como socios del fondo. Las respuestas en todos los casos eran positivas pero incluyendo un aspecto importante de actividad internacional y no solo para invertir en Perú. El segundo componente presente en las respuestas de forma destacada es dedicarlo no solo a *venture* si no incluir también rondas de mayor tamaño.

“Haría un fondo de 15 millones no menos, para invertir en unos 10 proyectos *venture* en Perú y fuera, hasta 250.000 por empresa, y el resto para segundas rondas mayores, de expansión y alguna inversión de 3-5 millón de dólares”. Anónimo.

También se han registrado opiniones más negativas en el sentido de “no invertiría en ninguno de los proyectos que he visto” (el inversor no desea ser identificado), incluso haciendo referencia a los que han alcanzado mayor notoriedad.

Las estimaciones de demanda del FOMIN calculan en unos 1217 proyectos al año, de los cuales el sistema canaliza unos 30 al año<sup>9</sup> (página 4 del informe). En cuanto al número de proyectos que conforman la demanda se podría suponer que los 1217 proyectos (en línea con los proyectos que recibe Wayra en 2013) resultan el stock de demanda, es decir, parte de ese stock seguiría vivo y demandando fondos algunos años.

Dada la relevancia y difusión que han alcanzado las dos iniciativas es de esperar que éstas reúnan una parte muy significativa del ED naciente en Perú y en otros concursos. Por ejemplo en la UP en 2013 han premiado 28 modelos y planes de negocio ganadores de concursos (cifra de “Presentación Emprende UP para el Comité Directivo). No obstante hay que tener en cuenta que no todos los postulantes ni a Wayra ni a Startup Perú están desarrollando en firme su empresa. La experiencia de Startup Weekend lo refleja muy bien:

“unas 70 empresas emprendedores en potencial participan en cada “weekend” pero solo 5 o 6 de ellas decidieron seguir adelante. Si no ganan el concurso se caen y dejan la actividad”.

---

<sup>9</sup> Documento de trabajo elaborado por el MEF en noviembre de 2011 para la factibilidad de FINCyT II, titulado “Proyecto de Inversión Pública – Innovación para la competitividad – Estudio de factibilidad”

Otras incubadoras destacadas manejarían números similares de proyectos viables en el mercado. Jesus Moreno de la incubadora de la UPC confirma que en su último programa han aceptado 10 empresas seleccionadas de un total de 50 candidatos. Alex Vidal de la Oficina de Emprendimiento de la Universidad de Lima cada año seleccionan entre 10 y 20 empresas a las que preparan para el concurso y de las cuales ganan 2.

“LAVCA nos dijo clarísimo que no hay pipeline. Primero incrementar el flujo y luego llegarían los fondos.” Entrevistado, agente del ecosistema

Aunque el trabajo de las incubadoras actualmente no esté generando un alto porcentaje de oportunidades invertibles si hay indicios de que estas ofrezcan mejores tasas de viabilidad (negocios viables vs. invertibles). Por ejemplo como parte del análisis de mercado para su creación, el equipo de la plataforma de crowdfunding KAPITALZOCIAL<sup>10</sup>, ha analizado el dealflow de las incubadoras, detectando entre 20 y 25 empresas nuevas cada trimestre, susceptibles de buscar financiación a través de crowdfunding.

### 3.4. Oferta de financiación (inversionistas ángeles)

La red PCN se ha enfrentado a la debilidad de sus dos objetivos de audiencia, emprendedores e inversores, si bien con diferencias en el origen de las dificultades. La valoración predominante entre los encuestados para esta consultoría es que el desempeño de la Red PCN es “pobre” (60%), seguido de un 30% que lo considera “moderado” (no se han recibido opiniones de mayor valoración).

En Perú anterior a la creación de la red PCN no se había detectado inversión ángel. Aun a día de hoy los encuestados para la consultoría confirman el número de redes de inversores en Perú es “totalmente insuficientes” (opinión del 68% de los encuestados). El 72% solo conoce entre 1-2 redes y un 9% conoce entre 3 y 5 redes. Es necesario aclarar que mayoritariamente las respuestas de este último tipo incluyen organizaciones como Perú Wayra, Alta Ventures, Presta Club, Activas Partners, Fundación Romero, Ex-alumnos UP o KapitalZocial, que proporcionan o facilitan el acceso a la financiación pero no son redes propiamente dichas.

A menudo las redes identifican a inversores ángeles en la sombra que no se autodenominaban como tal pero que si habían realizado inversiones equiparables a los de la inversión ángel: tan simple como invertir en oportunidades de emprendedores que se les acercan y a los que financian por una combinación de interés para su empresa y creencia en el proyecto / equipo. Cuando esto es así resulta más sencillo promover que los “nuevos inversores” amplíen dicha actividad de manera sistemática y profesional.

La red PCN, si esta actividad de inversión ángel existía, no acertó a identificarla o aprovecharla, - en ninguna de las entrevistas los implicados en PCN han mencionado este aspecto, sino todo lo contrario. Esto indicaría que la selección inicial de inversores se realizó basándose en criterios como la capacidad financiera (sin lugar a duda entre los primeros miembros), y su interés en aportar al desarrollo del país. Este suele ser el enfoque más directo y habitual para identificar inversores.

---

<sup>10</sup> [www.kapitalzocial.com](http://www.kapitalzocial.com)

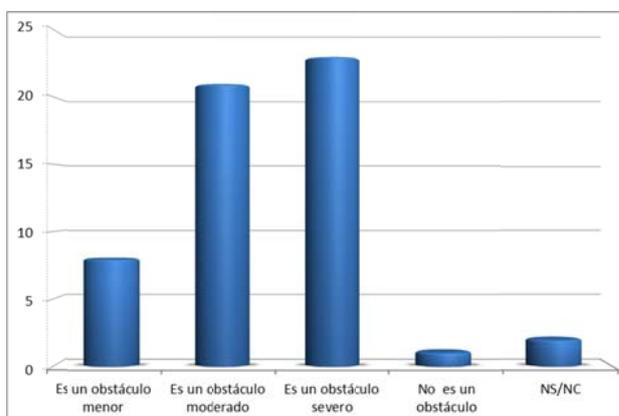
Los problemas que enfrentó PCN son comunes a otras redes en ecosistemas incipientes. Tal y como expone Infodev (2014) en un reciente informe: en ecosistemas en desarrollo es frecuente encontrar desconocimiento de la inversión ángel como un proceso activo (como ocurrió en PCN), baja tolerancia al riesgo de los inversores, expectativas de retornos rápidos (efectivamente ocurrió así según algunos entrevistados, además de obviar la necesidad de coinvertir), falta de familiaridad con nuevas industrias o modelos de negocio (más frecuente en generaciones mayores como podría ser la primera de PCN), falta de confianza o negativa a mostrar visibilidad pública de su actividad (no se ha detectado este problema en PCN).

Tal y como ya se ha señalado, para estos inversores quizá hubiera sido más adecuado un mecanismo de inversión pasivo o menos demandante de implicación directa (tiempo para dedicar a todo el proceso y decisión de inversión individual).

Un reciente informe (Swedish Agency for Growth Policy Analysis, 2014) confirma que en países como Francia, Bélgica, Dinamarca y Suecia, han surgido recientemente más inversores por la pérdida de atractivo de activos financieros tradicionales como el mercado de valores, los bonos, la deuda soberana y el mercado inmobiliario. Estos nuevos inversores dedicarían ahora un porcentaje hasta el 10% de su patrimonio a la inversión en startups.

En el caso de Perú, un país en crecimiento y donde todos estos activos producen rendimientos interesantes, resultaría más difícil desviar la atención de inversores no interesados en las nuevas tecnologías hacia el segmento ángel como ha podido suceder en PCN.

Gráfica 4. Consideración del acceso a la financiación el emprendimiento

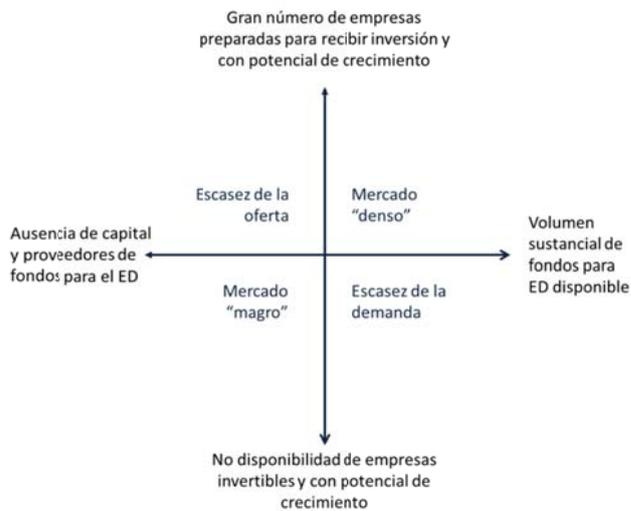


Según los encuestados para esta consultoría la escasez de financiación es un obstáculo grave para el emprendimiento en Perú.

La situación del segmento de financiación semilla/startup en Perú respondería a un mercado “magro” (Swedish Agency for Growth Policy Analysis, 2014) donde de momento hay escasez de oferta y demanda, aunque empieza a verse un mayor dinamismo en

el lado de la demanda de fondos. Si continuase el crecimiento de la demanda de capital sin presencia de oferta se correría el riesgo de que apareciese el conocido Equity gap, que de momento no se produce simplemente por escasez de proveedores a lo largo de toda la cadena emprendedora.

Gráfica 5. Tipos de mercados según disponibilidad de oferta y demanda

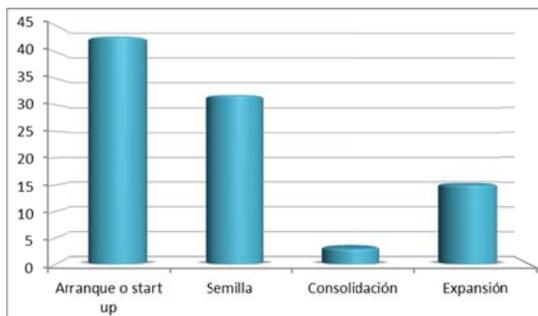


En mercados magros no se pueden desligar la incentivación de la oferta y la demanda. Es decir, es recomendable combinar medidas de estímulo de la oferta de medidas de estímulo de la demanda de forma razonable, aunque es aconsejable dedicar más esfuerzos a la estimulación de la demanda.

En particular las mayores dificultades en Perú se dan en el segmento de financiación startup (ver gráfica 6) ya que el segmento semilla por una parte es más sencillo de cubrir con las denominadas 3Fs (término británico que incluye familia (family), (amigos) friends y (inconscientes) fools, inversores no sujetos a la valoración objetiva del proyecto sino que implican una valoración con criterios subjetivos (emocionales)), con los concursos y premios que existen y a través de iniciativas como Wayra o Startup Weekend.

También probablemente las respuestas absorban el impacto de la nueva financiación disponible a través de Startup Perú.

Gráfica 6. Segmento en el que es más difícil encontrar financiación



También probablemente las respuestas absorban el impacto de la nueva financiación disponible a través de Startup Perú.

La Red de PCN tenía inscritos 20 inversores inscritos hasta mitad de 2011. PCN recoge el pago de 20 inversores a través de sendos certificados. El primero de los pagos se recoge en septiembre de 2009 y el último en julio de 2012. Antes de fines de 2011 ya se empezaba a notar alguna dificultad para movilizar inversión. A principios de 2012 con la entrada de la consultora de reclutamiento se realizó un análisis entrevistando a entre 8 y 10 inversores y las conclusiones que PCN alcanzó fueron que "los inversores actuales (primera fase) no tenían ni tiempo, ni capacidad de acompañamiento a las empresas ni conocimientos de inversión" y por lo tanto PCN definiría un perfil distinto para atraer inversores a una segunda fase. La actual gerencia de PCN no ha ofrecido una línea argumental contundente para explicar porque no se tomaron en cuenta las necesidades del primer grupo de inversores o las de gobierno incluidas en la evaluación intermedia.

En 2012 PCN empezó un nuevo periodo para redirigir los esfuerzos a la búsqueda de nuevos inversores. Paralelamente en abril de 2012 la Dirección de Invertir envió cartas de renovación de membresía a 14 de los inversores miembros (en ese momento había 19 inversores inscritos formalmente, el 20º inversor llegaría justo a mitad de ese año y pese a poder considerarse una nueva etapa de inversores pagó el importe de 5.000 dólares). No hay constancia de la renovación de estos inversores iniciales, aunque la Gerente en ese periodo, Claudia Bustamante, recuerda que solo tres de los inversores de la primera fase renovaron. El documento “Lista miembros PCN julio 2012” presenta como miembros actuales a seis personas, efectivamente, tres de las cuales están recogidas también como “miembros fundadores”.

Se tiene constancia a través de las fichas de inversores realizadas por el proyecto de otros nuevos 21 inversores en diciembre de 2013. No hay constancia de la entrada de un mayor número de inversores entre julio de 2011 y julio de 2013 ya que solo aparece una ficha de entrada en ese periodo, la de Arnoud Rijkeboer, el último de los inversores que formalizó la cuota por la pertenencia a la Red (el consultor no puede afirmar que no hubiese actividad de captación y entrada de nuevos inversores, si no que no se puede afirmar a la vista de las fichas que certifican la entrada).

Por lo tanto no se puede aseverar que la red PCN tenga una membresía real de 41 inversores (como cifra de miembros), si no que a lo largo de su existencia ha contado con el interés de 41 inversores.

La falta de involucración de los inversores iniciales también fue un hándicap para PCN ya que según una encuesta de la Asociación Europea de Redes de Business Angels (en lo sucesivo EBAN) entre 219 de las redes de inversionistas (EBAN, 2010c, informe sueco) mostró que el 74% de las redes reclutaba a los inversores a través del boca-oreja. Por lo tanto, las dificultades experimentadas con la primera promoción de inversores limitaban la llegada de nuevos inversores. Los resultados de EBAN también explicarían las limitaciones de la aplicación de consultorías tradicionales para atraer nuevos miembros (como la contratada por el proyecto).

### **La necesidad de formación / capacitación a los nuevos inversionistas**

La necesidad de formación de los *business angels* a menudo se infravalora por parte de los promotores de redes y de las políticas que las impulsan. Como los inversionistas suelen ser empresarios de éxito, se tiende a pensar que no necesitan formación. Es más los propios inversores son inicialmente reacios a pensar que tampoco, lo que hace que los responsables de las redes tengan dificultades en plantear a sus miembros la necesidad de formación. Sin embargo, distintas experiencias, en España, Suiza y el Reino Unido, certifican que hay espacio para buenos programas de capacitación, liderados e impartidos por expertos en la temática y con un enfoque metodológico y pedagógico. Lamentablemente, muchos programas de capacitación no cumplen estas características, presentando al inversor incontables *power points* como única metodología.

A través de las entrevistas se ha confirmado la visión de la propia unidad ejecutora de que los inversores no están suficientemente capacitados en Perú. Escasamente un par de personas

consideran importante coinvertir y crear carteras. La visión predominante es invertir en alguna operación y esperar, es más invirtiendo grandes tickets individuales:

“Los inversores ahora no están muy activos, ya que esperan cómo evolucionan las dos inversiones de Wayra para decidirse a hacer más...” experto del sector.

Esta visión de “esperar y ver” es compartida por los otros inversores entrevistados. La mitad de ellos por convencimiento y la segunda porque están involucrados en otros proyectos que limitan su capacidad de inversión. En cualquier caso supone un enfoque con mayor riesgo al que ya de por sí tiene la inversión ángel.

La consultoría para el reclutamiento de inversionistas comenzó en 2012 y se presentó el informe en septiembre de 2013. Según el informe de consultoría “La gran mayoría de los nuevos integrantes de la red y con el perfil de “Inversionista Emprendedor” llegaron como producto de su participación en los eventos realizados” (página 6 del informe) (haciendo referencia a los desayunos donde participaban distintos tipos de participantes no solo inversores detectados). Los desayunos solo comenzaron en junio de 2013, mucho después de que se detectase la necesidad de cambiar de perfil de inversores (a finales de 2011).

Como confirman los indicadores macroeconómicos, Perú, un país en crecimiento dispone potencialmente de recursos internos para invertir y la opinión generalizada parece ser que hay un buen número de potenciales inversores (si se tiene en cuenta el criterio de capacidad financiera para invertir).

“He recibido el interés de un grupo de 15 inversores para crear un grupo y en total tenemos aproximadamente 5 millones para invertir en los próximos años”. Anónimo

“De manera tácita me han venido a visitar inversionistas de riesgo y de armar un fondo que facilitase el escalamiento de capital semilla.” Agente del entorno en CyT.

Una opinión repetida a menudo es que en círculos sociales privilegiados la inversión ángel si funciona, es decir, si alguien tiene un proyecto prometedor y se mueve en los círculos adecuados puede conseguir financiación de su familia, o amigos o relaciones. Esto es consecuente con los resultados de dos publicaciones recientes Kantis et al (2014) y Lora y Castellani (2014) “las estructuras sociales muy polarizadas y con bajo peso de los segmentos medios suelen contar con bases estrechas para el surgimiento de emprendedores dinámicos” y concreta que “2 de cada 3 emprendimientos dinámicos en América Latina fueron creados por personas provenientes de hogares de clase media o clase media-alta”. Esto es consistente con la opinión de un entrevistado que comenta que el déficit de acceso a financiación puede estar mitigado en determinados grupos sociales. Es decir, uno de los problemas para el acceso a la financiación es la inexistencia de “canales” entre el emprendedor y la financiación, no tanto por escasez de capital disponible:

“Si un emprendedor me preguntase que hacer le diría que estudiase en ciertas universidades, empezase a salir por determinados ambientes para poder conocer a las personas adecuadas y llegar finalmente a financiar un proyecto”. Director/a de Centro de Emprendimiento.

Perú además tendría un bajo desempeño en capital social característico de entornos sociales polarizados en los que suelen predominar los valores jerárquicos, donde las redes de los emprendedores suelen limitarse a las fronteras de su núcleo social más cercano (por ejemplo familiares y amigos). Atendiendo a los resultados del mismo estudio de Kantis et al, Perú ocuparía la 12ª posición de un ranking de 15 en cuanto a capital social favorable al emprendimiento.

A modo de resumen, PCN intentó reconducir las debilidades más destacables con mayor o menor acierto:

- Dedicando mayores esfuerzos a abordar el desconocimiento de los inversores potenciales de la inversión ángel trato de atajarlo con formación (entendida como visitas a Estados Unidos, que por la evidencia documental no parecen estar dotadas de fuerte contenido educativo o enfoque pedagógico adecuado). También PCN, tal y como estaba recomendado en la evaluación intermedia, intento acercarse a la comunidad de la diáspora con origen en entornos de inversión más avanzado y posibles concededores. Así llego a involucrar a inversores de perfil más discreto socio-económicamente como Fernando Turconi o Arnoud Rijkeboer y con experiencia como emprendedores e inversores, o también a ejecutivos de importantes multinacionales tecnológicas como Gonzalo Begazo, más dispuestos a entrar en contacto con emprendedores como mentores o asesores (de hecho activos en Wayra por ejemplo).
- Sin embargo se desestimó la creación de prácticas para la disminución del riesgo de la inversión ángel como por ejemplo compartir el análisis con el grupo, participar conjuntamente en procesos de negociación o la estructuración de empresas entre varios inversores, ni tampoco se facilitó el cierre de inversiones iniciales en las que pudieran participar un buen número de inversores con tickets pequeños permitiendo la creación de cartera diversificadas.
- Igualmente, los esfuerzos dedicados a la promoción de modelos de rol en inversión ángel a través de casos concretos fueron escasos, pudiendo haber sido potenciados los ejemplos tanto de los inversores que cerraron las cuatro operaciones de PCN como los que cerraron “por fuera”.
- Al contrario, si se exploró correctamente la opción de incrementar las opciones de “importar” experiencias de inversión y dinamizar el grupo colaborando con la Red Chile Global Angels. Esta actividad si fue positiva, especialmente para la entidad ejecutora, por la experiencia de Chile Global Angels, aunque no consiguió cerrar más inversiones.

### **3.5. Diseminación y comunicación**

El proyecto incluía esfuerzos de comunicación y diseminación para: dar a conocer la Red, poner en el mercado productos de conocimiento y difundir los aprendizajes del proyecto. Este es uno de los aspectos que cuenta con menos evidencia para fundamentar el desempeño. Algunas notas indicativas apuntan a:

- Comunicación de la actividad del proyecto y la inversión ángel:
  - a) Buenas relaciones con los agentes del entorno para dar a conocer el proyecto.

- b) Presencia en medios escasa para la relevancia de la acción (parcialmente comprensible por la falta de resultados en cuanto a inversiones o noticias de relevancia que captasen la atención de los medios).
- c) Escasa fortaleza de la web como vehículo de comunicación. Por ejemplo a fecha de realización de esta consultoría las noticias que refleja la web de PCN hacen referencia a eventos que tuvieron lugar en el último trimestre de 2012.
- d) Ausencia de comunicación continúa con el mercado con noticias frecuentes o información relevante de actualidad (ej. Newsletters)
- e) Imagen de PCN diluida en la marca Invertir. Evidencia: documentación de Invertir (escaso uso de la marca PCN en todo momento) (por ejemplo mentores de proyectos asociados al BiD Network).
- f) Un importante número de entrevistados para este informe reconocía más la marca del Instituto Invertir que el nombre de PCN.

- Creación y transferencia de conocimiento al mercado

PCN realizó cinco casos de análisis junto con CAF (sobre uno de los cierres y otros cuatro proyectos BiD). Los casos los escribieron en la unidad ejecutora. No parece que se hayan beneficiado de acciones específicas de difusión y comunicación, ni tampoco por parte de FOMIN, para hacerlos llegar a un público más amplio.

- Difusión y diseminación de aprendizaje

Esta actividad recibió una menor atención y no produjo resultados previstos en el proyecto. No se han realizado eventos de alcance para la diseminación ni producido lecciones aprendidas disponibles más allá del proyecto. Puede entenderse que en el clima negativo de la última etapa del proyecto este componente no fuese una prioridad. Los IOVs relativos a este área de actividad no se han producido.

### 3.6. Reflexiones sobre eficiencia, eficacia y sostenibilidad

Esta sección trata de responder a las cuestiones típicas de las evaluaciones y análisis de monitoreo y para ello se ha utilizado el marco propuesto en las prácticas de monitoreo y evaluación de proyectos Europeaid (agencia de cooperación y desarrollo de la Unión Europea).

#### ¿De qué manera se gestionó la disponibilidad de medios e insumos?

Por parte de FOMIN no se originaron retrasos o dificultades en la gestión de los recursos disponibles. La comunicación entre la agencia ejecutora y FOMIN era fluida. Más allá de los problemas de gestión y ejecución del proyecto no se observan objeciones principales. Se referencia al informe de auditoría. Sin embargo cabe mencionar algunos aspectos en los que los medios disponibles podrían haber ofrecido un mayor rendimiento. En cuanto a los recursos disponibles, en particular de las siguientes consultorías y la gestión del personal en la unidad ejecutora, cabe mencionar:

- 1) Informe de Consultor Senior de Marketing y Capacitación de Inversionistas al 30 de setiembre de 2013. No se explica el objetivo de este informe en la fecha tan cercana al fin del proyecto ya que no queda claro si es un informe para la toma de decisiones o es un informe realizado ex-post una vez tomadas las decisiones y realizadas las

actividades. En cualquier caso no constituye un plan de marketing completo ya que no detalle: qué, cómo y cuándo en las posibles líneas de acción de marketing.

- 2) Informe de Consultor para Reclutamiento y Capacitación de Inversionistas al 30 de setiembre de 2013 e informes #1 a #5 elaborados por Kate Mulder en 2012 y posteriormente en 2013 por Gonzalo Saco. En cuanto a la primera consultoría, si bien los informes presentan orientaciones tangibles no hay evidencias de las resoluciones que tomo PCN en particular en cuanto a los informes #3 y #5 sobre el modelo preferido por los inversores y la consideración de los distintos escenarios operativos.
- 3) Ya se ha mencionado en otras partes de este informe que una de las debilidades del proyecto es la rotación de personal asignado al proyecto por Invertir, lo que ha limitado el aprendizaje y la memoria institucional. Aunque no se produjeron espacios prolongados sin personal en la gerencia de la Red, estos cambios continuos obligaban al equipo a darse a conocer continuamente, establecer relaciones con el entorno y no permitían que la unidad gestora aprendiese de la historia pasada.

### **¿De qué manera se gestionó la ejecución de actividades?**

El instrumento de control y seguimiento tanto internamente como por FOMIN fueron los distintos documentos de POA y PSR aunque la oficina de FOMIN estaba al corriente (no solo por la documentación) de la evolución constante del proyecto. Parece extraño a la luz de la constante reformulación del proyecto que los PSR indiquen un grado de evolución satisfactorio hasta diciembre de 2012.

Algunos aspectos destacables en la ejecución:

- En una primera etapa, hasta finales de 2011, se produjeron las actividades en el tiempo y la forma previstas en el POA, aunque no produjeron los resultados previstos. Las actividades previstas eran las correctas pero la forma de llevarlas a cabo al margen de los inversores involucrados en PCN ha sido una de las debilidades del proyecto. Por ejemplo hubiera sido deseable que los inversores se sintiesen partícipes del diseño de matchmaking, de la selección de los emprendedores, así como de una fórmula de gobierno.
- En una segunda etapa, durante 2012, se intentó reconducir el modelo, principalmente por el lado de la oferta, los inversores, dedicando importantes esfuerzos a definir un perfil de inversores más inclinado a invertir a través de la Red. El objetivo era superar el desinterés de los grandes empresarios por realizar de forma directa este tipo de inversiones de pequeño tamaño y buscar otro tipo de inversores. No obstante, este segundo grupo de inversores también señala el escaso atractivo en términos de escalabilidad y rentabilidad potencial de los proyectos presentados.
- En la etapa final, tras la continuidad del pobre desempeño del proyecto se optó por cambiar el modelo de matchmaking al envío por email de las propuestas de inversión a los inversores, que tampoco produjo los resultados esperados.

En definitiva, aunque las problemáticas relacionadas con el perfil de inversores y el modelo de matchmaking no son independientes. No se consideró por ejemplo implicar de distinta forma a distinto tipo de inversores si no que se buscaba "one-size-fits-all" para la operativa. Por lo tanto no se pueden desligar las causas del pobre desempeño, si no que se produjo un fallo múltiple en áreas clave.

En cuanto a transferencia de conocimiento, no se produjo un trasvase importante de conocimiento de éxito y fracaso entre experiencias entre las financiadas por el propio FOMIN.

### **¿De qué manera se alcanzaron los productos?**

El desempeño es desigual ya que la mayoría de productos y actividades se produjeron y acreditaron en distintas PSR y hay evidencia documental. Sin embargo, en la adaptación de algunos aspectos clave se perdió tiempo clave en su planteamiento y ejecución. En concreto el POA III incluía dos tareas esenciales (aunque propuestas tardíamente). Estas tareas están relacionadas con el fortalecimiento de la institucionalidad y gobierno de la Red y no hay constancia de que ninguna de ellas se lleve a cabo:

- Identificación, convocatoria e instauración de un comité directivo, comprendido por inversionistas, que asegure la correcta gobernanza y continuidad de la Red
- Planeamiento estratégico con los miembros del comité directivo, para determinar las prioridades y acciones a seguir que debe tener la Red como representante de los inversionistas miembros.

Los productos no permitieron alcanzar los principales resultados previstos: cierre de inversiones y atracción de inversores "activos". La principal debilidad del proyecto ha sido no encontrar el mecanismo para crear un vínculo estrecho, activo y duradero con ninguno de los tipos de inversores identificados en las distintas etapas.

En cuanto a productos e indicadores menos definitorios si se produjo un seguimiento y justificación correctos.

### **¿Cómo fue la contribución e implicación de los agentes esenciales del ecosistema para el éxito del proyecto?**

La contribución y la interrelación entre FOMIN e Invertir fue la esperada. A pesar del carácter novedoso del proyecto del FOMIN, PCN no consiguió influir en el diseño de medidas en el tiempo adecuado que favorecieran el entorno en el que operaba. Por ejemplo ni desde el gobierno ni desde instituciones como COFIDE u otros actores se interesaron por promover iniciativas o actividades conjuntas para promover la inversión ángel o colaborar con este fin. Startup Perú no ha incluido ninguna medida favorecedora de la inversión ángel ni un incentivo o promoción a corto plazo a la actividad que refleje su peso para influenciar políticas de apoyo.

El FOMIN e Invertir han mantenido una relación cordial y positiva a lo largo del proyecto, aunque la dinámica a lo largo de 2013 se convirtiese en negativa por la pobre consecución del propósito del proyecto.

### **¿En qué medida logró el proyecto los resultados previstos (en el sentido de efectos directos)?**

En cuanto a la realización de las actividades y resultados se puede comentar lo siguiente:

- Contratación de un Consultor para (a) realizar el análisis de las fortalezas y debilidades de las incubadoras, y (b) revisar / crear la guía de buenas prácticas de las incubadoras. Se realizó a tiempo y con buen desempeño.
- Acuerdo con Incubadoras para contribuir a los propósitos del Proyecto. Realizado.
- Creación de un sistema de coordinación con incubadoras con el debido soporte de una base de datos de consultores y mentores para la selección y contratación de asesores técnicos y mentores. No existe evidencia de un "sistema" de coordinación como tal (por ejemplo, participación cruzada en Directorios, reuniones periódicas de análisis de deal-flow, plataforma u otro mecanismo a definir por el proyecto). Si hay constancia de las buenas

relaciones y la comunicación entre PCN y las incubadoras, pero no se puede reportar como un sistema. Existe un listado en hoja de cálculo excel con los nombres, contactos y la procedencia del consultor/mentor. La mayoría de ellos pre-existentes del proyecto BID y PCN (de un total de 148, unos 130 provienen de BiD y PCN). No hay evidencia post-ejecución de los resultados de la consultoría para la evaluación y preselección de proyectos (no quiere decir que no se haya ejecutado).

- Eventos de coordinación entre incubadoras para capacitación en la identificación de emprendedores. Ver punto anterior. La actividad conocida como Meet Up de incubadoras solo se empezó a realizar en 2013 y con un objetivo diferente.
- Contratación de un Consultor para la evaluación y pre-selección de proyectos emprendedores. No se ha encontrado un informe específico, a menos que se deba entender como el taller de formación a mentores y no como una actividad sostenida en el tiempo durante 12 meses tal y como plantea el POA 1.
- Realización de informe sobre empresas pre-seleccionados (mostrando criterio de selección y análisis). Aunque no hay una fuerte evidencia documental de este proceso no quiere decir que la tarea de selección no se haya realizado correctamente. Existe una buena categorización de los proyectos recibidos y la fase hasta la que han seguido dentro del esquema de selección y apoyo y si han llegado a la red o no. No tiene gran impacto en el desempeño del proyecto, pero se menciona el informe porque estaba previsto.
- Mentoring a empresas pre-seleccionadas. La actividad se desarrolló correctamente con la metodología BiD Challenge que utiliza el Instituto Invertir. No hay comentarios sobre la metodología ya que el factor principal es el conocimiento de la actividad del coach que utiliza ésta u otra.
- Contratación de un Consultor legal para elaboración de documentación legal, incluyendo estatutos con reglamento interno. Realizado.
- Contratación de Coordinador de Red. Realizado con alta rotación.
- Elaboración de estudio sobre diagnóstico de las necesidades de apoyo institucional a la Red y la elaboración de estrategia para reclutar inversionistas ángeles. Se realizó el estudio para determinar el perfil y el foco de estos inversionistas. Pero la parte débil fue la aproximación a estos y la falta de una clara propuesta de valor de su interés.
- Fortalecimiento (back-end) de Pagina Web, mantenimiento y dominio página web. Realizado. Insuficiente en cuanto a los contenidos disponibles en la web para el público objetivo. (Ver más detalle en informe).
- Rediseño, actualización e impresión del folleto promocional. Realizado.
- Difusión de avisos promocionales en prensa. Aparición en prensa no pagada disponible. No evidencia de "avisos en prensa".
- Selección y contratación de un instructor para realizar la capacitación en "Investor Readiness", incluyendo la preparación de materiales y metodología. No hay constancia de que se lograsen los resultados de capacitación.
- Visitas técnicas a redes similares en otros países de la región. Realizado. Impacto variable cuestionable como instrumento de capacitación.

### ¿Se alcanzó el propósito?

El propósito del proyecto no se alcanzó ya que el mecanismo de financiación para canalizar inversión de business angels hacia emprendedores de alto crecimiento no está a día de hoy en funcionamiento, y mientras lo obtuvo no alcanzó los resultados previstos.

En cuanto a su alcance a los grupos meta cabe destacar que los inversores entrevistados consideraban que los proyectos presentados en general no cumplían los requisitos que están buscando los inversores: alto potencial de crecimiento y rentabilidad y una fácil escalabilidad, cualidades que generalmente se producen con proyectos de carácter tecnológico. El pipeline recibido por PCN no cumple estas características por dos razones: la escasez general en el entorno de estos proyectos y el alto porcentaje de proyectos que llegaban del concurso BiD Network, muy enfocados a otro tipo de emprendimiento menos dinámico.

No se han detectado efectos positivos no planificados, ya que por ejemplo, PCN no se ha convertido en un actor clave en el entorno que ahora mismo hay en Perú entorno al emprendimiento digital. Una de los indicadores que señalan en esta dirección es que ninguno de los implicados en la PCN forma parte de Comités de expertos o de consulta de instituciones e iniciativas como Startup Perú, Lima Valley, ... Es decir, ningún representante ha llegado a formar parte integrante de dicha comunidad (a excepción de los Meetups organizados por Gabriela Vargas). Por lo que se echa de menos haber conseguido un posicionamiento más fuerte como PCN dentro de la Comunidad.

### ¿Cuál ha sido el impacto directo del proyecto en el nivel de objetivos generales?

El proyecto ha tenido un impacto positivo directo en la relación con los emprendedores, ya que se han recibido un alto número de proyectos, aunque es difícil distinguir el impacto neto si se descuenta el efecto de los programas BiD y Emprende Ahora que gestiona Invertir. Hasta 13 emprendedores han encontrado financiación fuera de la actividad de PCN pero no se puede indicar si la intervención de PCN ha tenido algún peso en el cierre de estas inversiones. Algunos de estos casos son los siguientes:

Tabla 3. Seguimiento empresas financiadas “fuera de PCN”

Empresa	Financiación obtenida fuera de PCN	Comentarios
<b>POR TI FAMILIA</b>	Lanzada con 3Fs y Rose Venture Tech un fondo angel en NY	Emprendedor con formación y alcance internacional (perfil MBA en USA)
<b>DISFRUTA</b>	3Fs y autofinanciado	Modelo de negocio con gran generación de ingresos, el primer año facturo 100.000 USD lo que le posibilitó reinvertir en nuevos locales.
<b>MOBILIA</b>	No información disponible	Empresario con un primer negocio principal (ACRIMETAL)
<b>COMPARABIEN</b>	2 primeros años autofinanciado, financiación de Startup Chile y primera ronda con de 550.000 USD en UK	Emprendedor con formación y acceso internacional (perfil MBA en UK)
<b>BARUVA</b>	Poca financiación necesaria, posible autofinanciación, 5000 USD primer servicio	Sigue en funcionamiento, no carácter dinámico
<b>THE BIG BLUE</b>	No información disponible	Emprendedor basado en Texas con producción

<b>BIKE</b>	sobre quien financió o si aún existe	en Perú. No información disponible sobre financiación.
<b>DIPOO</b>	Financiación de Wayra e inversores privados	Webemprendedor en serie
<b>ANDES FACTORY (CHASQUIBUS)</b>	Wayra e Innovate Perú/FIDECOM	Webemprendedor en serie
<b>TUCLOSET</b>	Wayra	
<b>ESTILOMIO.COM</b>	3Fs, Wayra, grupo empresarial asociado	
<b>SOCIALIZER</b>	Angels y financiación aceleración en USA	Localizada en USA, relacionada con Starup Weekend

Por otra parte, no se aprecia una mayor movilización de potenciales inversores o mayor interés en invertir como resultado del proyecto, ya que hay constancia de que inversores que participaron PCN hayan promovido otro mecanismo de inversión ángel alternativos.

La aparición de Wayra puso de manifiesto el inventario de proyectos digitales en marcha en Perú, dinamizando notablemente el ecosistema en el que operaba PCN. Algunos de los emprendimientos financiados por Wayra también se acercaron a los inversores de PCN, pero no se cerró ninguna inversión adicional a la proporcionada por Wayra con inversores de PCN. Wayra ha desarrollado una pequeña comunidad de inversores entorno a la iniciativa pero sin tener a PCN como referente inversor.

La efectividad de las incubadoras como generadoras de emprendimiento dinámico y de mayor componente tecnológico ha limitado el impacto del proyecto basado en la expectativa de las incubadoras como principales generadoras de dealflow. Sorprende que por ejemplo no se idease una convocatoria amplia de proyectos como la de Wayra, que coincidió en el tiempo y que encajaría perfectamente con el objetivo de generar dealflow específico para la Red.

Los IOV alcanzados no han contribuido a la consecución de los resultados más importantes.

**¿En qué medida ha tenido el proyecto impactos indirectos positivos y/o negativos, ya sean medioambientales, sociales, culturales, de género o económicos?**

La necesidad de facilitar el acceso a financiación para startups (a través de fondos de capital emprendedor e inversión ángel) sí que está actualmente considerada en los planes inmediatos de la agenda política. Los principales entrevistados en el sector público si conocen la existencia de PCN y el papel de la inversión ángel, sin duda, parte de este conocimiento es atribuible a la actividad de PCN.

Sin embargo, no hay señales de que PCN haya conseguido posicionarse como un agente significativo en ese mercado ni como potencial motor dinamizador de la actividad. No hay en la actualidad ningún interlocutor de PCN activamente involucrado en acciones de lobby a nivel político con el objetivo de promover la inversión ángel.

Sin embargo, PCN promueve en la actualidad PCN las reuniones del grupo donde se encuentran periódicamente las incubadoras y aceleradoras conocido como MeetUp.

#### 4. Resumen de IOV alcanzados

El proyecto ha tenido distintos cambios de resultados objetivo para adaptarse a la realidad del entorno y de su implementación. Los cambios se reflejan en los distintos POAs del I al III, y con un POA de final adicional de 6 meses con el objetivo de cerrar el proyecto.

La evaluación intermedia propone algunos de los objetivos para los siguientes POAs. Debido a los continuos cambios en el personal de la entidad ejecutora ha sido imposible reconstruir el relato de cómo se sustanciaron esos cambios y la visión de la ejecutora en la fijación de nuevos objetivos.

El cumplimiento de los indicadores relacionados con el propósito (estos son: proyectos atendidos, inversores miembro y cierres conseguidos) tiene graves incumplimientos desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo ya que:

- no se alcanzó el número de cierres previsto en los primeros POAs aplicando los mismos criterios. La propuesta de admitir resultados del proyectos las inversiones cerradas “por fuera” de la Red tiene muchas limitaciones, sobre todo la entidad ejecutora no tiene suficiente información para atribuir el cierre al proyecto (Es decir, si habrían cerrado sin pasar por la Red, o si el paso de los proyectos por la Red mejoraron la capacidad de captar fondos).
- El número de proyectos atendidos si se logró en parte satisfactoriamente, aunque en un porcentaje algo presentan dudas sobre la invertibilidad de los proyectos atendidos (y los que finalmente llegaron a inversores).
- El número de inversores atraídos al proyecto si se podría considerar un buen resultado, sin embargo, cualitativamente (es decir, proactividad de los inversores, inversiones o disposición a invertir) podría ser considerado un pobre desempeño.

El siguiente cuadro presenta un resumen del cumplimiento y la ejecución del resto de IOVs y actividades:

Tabla 4. Principales actividades y resultados

Actividad	Resultados esperados (según IOVs en los distintos POAs)				Resultados Alcanzados
	POA1	POA2	PO3	POA final	
<b>1.1. Diagnostico incubadoras (estudio)</b>	10		10		SI
<b>1.1.1. Consultor contratado</b>	Estudio		Estudio		SI
<b>1.1.2. Convenios con incubadoras</b>	10		10		SI
<b>1.2. Mecanismo de dealflow y atención (emprendedores)</b>	60 E				SI
<b>1.1. Mecanismo de dealflow y atención (emprendedores)</b>		100 Empresas; 45 inversores			SI como empresas que pasaron por el proyecto, No si implica que recibieron capacitación. No, inversores no alcanzados
<b>1.1.1. Alianzas con distintos agentes del entorno fuentes de proyectos</b>		10 alianzas; 25 reuniones; 2 talleres			SI
<b>1.2.1. Sistema de coordinación y con incubadoras apoyado por base de datos de consultores y mentores</b>	BBDD		BBDD		SI
<b>1.2.2. Eventos con incubadoras</b>	2 eventos BBDD		2 eventos		Probablemente si (no evidencia documental).
<b>1.2.3. Alianzas estratégicas con el entorno</b>			10 instituciones 25 reuniones, 2 talleres		Probablemente si (no evidencia documental)
<b>1.3. Coaching y mentoría a empresas</b>		80 empresas		20 empresas	SI
<b>1.2.1. Eventos capacitación y sensibilización mentores</b>		45 mentores			SI, bajo paraguas BiD Network
<b>1.4. Coaching y mentoría a empresas</b>	60 empresas		20 empresas		SI
<b>1.2.3. Evaluación de mentores</b>		45 encuestas evaluación			No existe evidencia documental de que los mentores hayan sido evaluados
<b>1.4.1. Consultor de selección y apoyo a empresas</b>	60 empresas		20 empresas		SI
<b>1.4.2. Informe sobre empresas seleccionadas</b>	60 empresas		20 empresas		SI (informe cuantitativo, no cualitativo)
<b>1.4.3. Coaching a empresas</b>	60 empresas				SI
<b>2. Formalización y fortalecimiento Red</b>	40 inversores	40 inversores; 3 visitas; 15 cierres			Inversores alcanzado (cuantitativamente solo ya que no son activos como inversores). Objetivo de inversión no alcanzado (aunque cualitativamente se hayan producido los cierres del último POA no reflejan actividad de inversión de PCN que es lo que realmente mide el IOV). Visitas realizadas (no asimilables a capacitación).
<b>2.1. Formalización Red</b>	40 inversores	40 inversores; 3 capacitac internacionales; Encuestas post Foro			No se alcanzó el número. Capacitaciones ≠ viajes (programa ligero en cuanto a capacitación) No hay evidencia de encuestas post-Foro realizadas de forma sistemática (única evidencia un Excel limitado)
<b>2.1.1. Contratación consultor legal, para estatutos y reglamento interno</b>	Contratado		Contratado		SI
<b>2.1.2. Contratación coordinador Red</b>	68 empresas; 15 inversores;		10 inversores formados;		Viajes realizados, discutibles si un viaje para conocer otras experiencias es una capacitación y si se puede considerar el grupo

		17 Foros		5 viaje internac, 15 empresas capacitadas;	capacitado.
2.1.3.	Estudio sobre apoyo institucional y estrategia de atracción de inversores	40 inversores	40 inversores	Informe; 10 inversores	SI
2.1.4.	Instauración de un Comité Directivo			Comité con 3-4 inversores	NO
2.2.	Promoción y marketing Red	Web; materiales, prensa			SI, aunque la imagen de la Red permaneces muy ligada a Invertir
2.2.1.	Fortalecimiento página web	Web		Web	SI, estática alejada del concepto 2.0
2.2.2.	Rediseño brochure	Material		Material	SI
2.2.3.	Avisos promocionales prensa	Prensa		3 notas	SI
2.3.	Capacitación inversores	30 inversores capacitados, 10 visitas internacionales	3 viajes		Discutible si el viaje de conocimiento de mejores prácticas puede considerarse capacitación.
2.2.1.	Perfiles inversores		40 perfiles		SI, muy resumidos (no parecen haber sido relevantes para el impacto del proyecto o en la operativa de la Red)
2.3.1.	Contratación consultor capacitación	3 capacit.; 30 inversores		Capacitación a 10 inversores	No ha habido capacitación, si es que se esperaba distinta a los viajes
2.3.2.	Visitas a redes internacionales	2 visitas; 10 inversores	3 visitas	1 visita técnica con 5 inversores	SI (tener en cuenta diferencia capacitación / viaje)
2.3.3.	Formación a inversionistas y establecimiento de nuevo sistema de matchmaking			2 intercambios con redes LATAM, 80 inversores aprenden a través de contenidos de Foros	SI al intercambio, con CGA (objetivo no alcanzado en cuanto a inversores finales). NO, contenidos de Foros informativos e interesantes no asimilables a formación para inversores
2.4.	Reclutamiento de inversionistas				
2.4.1.	Desarrollo de criterios			Desarrollo de perfil	SI (identificación perfil cualitativo, no identificación de personas concretas)
2.4.2.	Estrategia para atraer nuevos miembros			25	NO hay evidencia de una "estrategia", si de esfuerzos de captación por un consultor. Informe estratégico solo expost. No se logró 25 nuevos inversores.
2.4.3.	Envío a posibles interesados y futuros miembros inversores			80 inversores	NO (objetivo cuantitativo no alcanzado)
2.4.4.	Consultor de reclutamiento			80 inversores; perfil 40 inversores;	Se contrató un consultor de reclutamiento con unos términos de referencia muy amplios y no limitados a inversores. NO alcanzado en cuanto a indicadores numericos

			contenidos capacitación	
<b>2.5. Capacitación emprendedores</b>				
<b>2.5.1. Talleres a emprendedores</b>	4 talleres, 68 E		80 empresas; 4 talleres	NO (objetivo numérico inferior) SI talleres BiD
<b>2.5.2. DD a emprendimientos</b>	17 DD		5 DD	DD es para proyectos que los inversores estan analizando. ¿Evidencia documental de abogados o asesores? Consta como completado, NO hay documentación
<b>2.5.3. Desarrollo material de fundrasing a emprendedores</b>	6 prospectos		2 prospectos	Pudiera ser, NO documentación especifica. Consta como completado en POA3
<b>2.6. Evaluación y filtro de planes de empresa</b>		150 planes de negocio	100 planes de empresa	SI
<b>2.7. Foros de Inversión</b>	17 Foros; 15 matchmkg	17 Foros, 15 matchmkg y experto en 6 Foros	16 Foros	NO
<b>2.7.1. Organización de Foros</b>	17 Foros	17 Foros	16 Foros	NO
<b>2.7.2. Invitación expertos a Foros</b>	Experto	6 Foros	11 Foros	SI, ponentes en distintos temas
<b>3. Diseminación</b>			15 publicaciones, 5 casos	SI (casos) NO (evidencia de publicaciones)
<b>3.1. Evento presentación resultados</b>				
<b>3.1.1. Dos conferencias diseminación</b>			2 conferencias	NO
<b>3.1.2. Difusión resultados prensa</b>			Diseminar	NO
<b>3.2. Elaboración casos</b>		5 casos de éxito		SI
<b>3.2.1. Consultor casos</b>				
<b>3.2.2. Difusión de resultados</b>	15 doc nacional, 3 doc internac.; 4 eventos difusión		10 public; 2 internacionales; eventos	NO
<b>3.2.3. Organización evento resultados</b>		4 eventos		NO

## 5. Lecciones aprendidas

El proyecto PCN se ha encontrado con dificultades diversas en su camino, alguna con origen interno y otras impuestas por el entorno en que operaba. La reflexión compartida con la oficina de Perú en FOMIN, con la dirección de PCN y con distintos actores, así como la propia experiencia del consultor en gestión y evaluación de redes permite indicar la dirección de algunas lecciones aprendidas a tener en cuenta en el futuro:

1. Importancia de la selección de una entidad ejecutora para una red inversores “natural” del medio inversor, en la que la Red fuese una actividad sinérgica que pudiese aprovechar de la cercanía de otras actividades. En el caso de PCN los dos promotores iniciales, Diego de la Torre Daniel Córdova si tenían buenos contactos y relaciones con la población de inversores potenciales, no así PCN como entidad. PCN era un agente ex-novo dentro del Instituto Invertir, que no era una organización activa en financiación de emprendedores, inversión en startups, o el asesoramiento a emprendedores e inversores, y tenía en la cantera de BID Network su principal activo.
2. La definición del modelo de operación de una red en cuanto a matchmaking y cierre de operaciones son clave en el diseño de una Red y deben tener en cuenta el tipo de inversores miembros, reales y potenciales, de la Red: experiencia inversora, disponibilidad de tiempo, y voluntad de participación entre otros. En cualquier caso, en entornos donde la inversión ángel es incipiente es recomendable buscar modelos participativos y en los que el inversor sea el eje central.
3. Complementariedad de la creación de la red con otras medidas favorecedoras de la inversión (timing). La estimulación de la demanda y la oferta de financiación para el emprendimiento dinámico se retroalimentan, aunque existe un mayor consenso en que los inversores llegarán de forma más sencilla a un entorno donde ya hay ED invertible, y que en todo caso, este tipo de desfase lo puede cubrir temporalmente el sector público a través de programas de financiación startup y semilla. En este sentido es importante que la entidad impulsora de una red haga un análisis previo de línea de base de la realidad emprendedora. La experiencia de BiD Challenge no es necesariamente la más representativa para la inversión ángel.
4. Cabría esperar que un proyecto FOMIN, pionero como en este caso, además del impacto directo de las actividades propias de una red, maximizase las oportunidades y recursos disponibles para posicionarse de forma destacada en el ecosistema del ED y realizar una importante labor de difusión y diseminación en el ecosistema y de sensibilización de la administración pública. Los aspectos relacionados con generación y difusión de conocimiento son tan importantes como el impacto directo en el corto plazo. Sin embargo PCN no alcanzó a establecerse como un agente indispensable en el ecosistema peruano de ED, infrautilizando las opciones disponibles en los distintos POAs.
5. Al igual que otros casos de redes en Panamá y República Dominicana, la experiencia de las redes demuestra la importancia de la elección del mecanismo o facilidad de

inversión, cuanto más en entornos donde no existe experiencia en inversión, inversores sofisticados y las personas involucradas solo van a dedicar un porcentaje nimio de su patrimonio a la inversión ángel. Por lo tanto, es necesario consultar y acordar con los potenciales inversores la forma en la que quieren operar y relacionarse con la red y los emprendedores.

## 6. El ecosistema de emprendimiento: la Red en su entorno

El objetivo de esta sección del informe es reflejar la realidad actual del ecosistema para el emprendimiento dinámico. Para ello se ha utilizado un marco de análisis habitual como es el propuesto por WEB (ver imagen 2, página 47) y que distingue 7 tipos de factores clave. Este marco de emprendimiento es tentativo ya que otros estudios y académicos proponen agrupaciones ligeramente distintas<sup>11</sup> pero entre todos ellos hay una base común muy importante.

El enfoque y alcance de este estudio permite profundizar en dos de ellos: la financiación para el ED y los mecanismos de apoyo al ED. En el marco de las entrevistas y la evidencia recogida se incluye también una perspectiva superficial sobre aspectos del sistema de Ciencia y Tecnología. El sistema de CyT se interrelaciona con el emprendimiento dinámico mediante de la producción de talento técnico-científico con potencial de mercado y la capacidad de convertir dicha producción de CyT en innovación con la creación de Empresas de Base Tecnológica. El primer aspecto solo puede ser tratado levemente a través de la encuesta propuesta y fuentes secundarias y el segundo, la capacidad del sistema de CyT para generar ED de Base Tecnológica a través de las entrevistas realizadas ya que no se han encontrado fuentes secundarias.

En cuanto al resto de factores del ecosistema, éstos se han cubierto de forma tentativa a través de las encuestas y han sido tratados en las entrevistas (aunque la atención ha sido marginal); por lo tanto la breve cobertura que se hace de ellos no se puede considerar representativa, y no se recoge en las recomendaciones. Según el estudio del WEF sobre el ecosistema emprendedor (2013) los emprendedores consideran que los ámbitos relativos a los mercados, el capital humano y el acceso a la financiación son elementos clave para hacer crecer las empresas.

No obstante, un reciente informe de Infodev (2014) aconseja evaluar los siguientes elementos del entorno para la viabilidad operativa de una Red, de forma similar la planteada por la Guía de Emprendimiento Dinámico (2007) . Estos elementos son: i) el potencial de la comunidad inversora (líder y promotor, riqueza disponible, experiencia inversora), ii) capacidad de generación de deal flow en el entorno (stock y generación de empresas invertibles, comunidad atractiva para los inversores, existencia de centros tecnológicos, incubadoras, centros educativos fuertes en ciencia y empresa), iii) apoyo al emprendimiento (organizaciones de apoyo, actividades de networking, modelos de role, asociaciones industriales o empresariales implicadas) iv) proveedores de servicios (abogados, contables y fiscalistas especializados en etapas tempranas, asociaciones profesionales para empresas en etapas tempranas), v) financiación para el crecimiento (fondos de capital emprendedor, programas públicos, tamaño del Equity gap, inversores corporativos) y por ultimo vi) el entorno regulativo.

---

<sup>11</sup> Entre otros los propuestos por: Daneil Isenberg, disponible <http://entrepreneurial-revolution.com/wp-content/uploads/2013/07/EES-Domains-and-Pillars-only.jpg>, UNCTAD, Kantis et al (2014).

Imagen 2. Marco clásico de apoyo al emprendimiento (WEF)



Por lo tanto, teniendo en cuenta los distintos marcos de análisis esta sección presentará:

- a los principales agentes del entorno,
- los servicios de apoyo disponibles en el mercado para los emprendedores e inversores,
- la disponibilidad de financiación para las distintas etapas tempranas y los proveedores de ésta,
- la articulación de los distintos agentes,
- la identificación de modelos de rol,
- los aspectos del sistema de ciencia y tecnología más directamente relacionados con el ED.

Finalmente se presta atención a la política de emprendimiento, las lecciones aprendidas a partir del proyecto y del entorno de este y posibles áreas de acción para FOMIN.

### 6.1. El emprendimiento dinámico en Perú

Las entrevistas realizadas para esta consultoría han mostrado a menudo una cierta inquietud acerca de distintos conceptos sobre el emprendimiento, por ello para avanzar en la revisión del ecosistema es necesario precisar la forma en la que se trataran los distintos tipos de emprendimientos en este informe. Aunque de ninguna forma constituyen una tipología de emprendimientos, sino que define distintos tipos emprendimiento que surgen frecuentemente en las conversaciones y como se contemplan en este informe.

Tipologías de emprendimiento

**Emprendimiento social:** los emprendedores sociales se enfocan en crear productos y servicios que resuelven problemas y necesidades sociales. Pero al contrario de otro tipo de emprendimientos su objetivo principal es aportar a la construcción de “un mundo mejor”, no se enfocan a conquistar una gran porción de Mercado o crear valor para los propietarios y los fundadores. Estos emprendimientos pueden ser sin o con ánimo de lucro, pudiendo empezar en la provisión de productos o servicios sin coste para el usuario.

**“Emprendimiento” corporativo:** las grandes compañías se enfrentan a retos que proceden de cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, las nuevas tecnologías, la legislación, nuevos competidores etc que crean presión para que se produzca innovación más disruptiva para producir nuevos productos, atraer a nuevos clientes y entrar en nuevos mercados. Las compañías existentes consiguen esto de dos formas: adquiriendo empresas innovadoras o creando estos productos dentro. En toda la innovación que generan dentro surgen oportunidades que se pueden aprovechar mejor en su propio sector o en otros a través de la creación de nuevas empresas en formato de spin-out.

**Autoempleo:** en esta categoría se encuentran los servicios de carpinteros, fontaneros, peluqueros, carritos callejeros de alimentación, y también servicios de profesionales más sofisticados como los de abogados o arquitectos entre otros. Estos emprendedores contratan a sus propios familiares aunque también empleados externos. El principal objetivo es mantenerse a sí mismo y a la familia, a terceros si es necesario y generar si es posible excedente. Pero no tienen objetivo, ni a menudo posibilidad, de escalabilidad.

**Emprendimiento en sectores tradicionales:** pero con capacidad de crecimiento, por ejemplo restaurantes en Lima, sector de construcción, salud o educación. Dependiendo de la visión y los medios de los emprendedores y del modelo de negocio que desplieguen se pueden quedar en autoempleo o convertirse en negocios de alto crecimiento capaces de atraer capital externo, como por ejemplos BEMBOS, otros negocios de distribución o servicios.

**Emprendimiento dinámico:** estos emprendedores empiezan una empresa pensando que su visión cambiara un día el mercado y son capaces de plantear la explotación de oportunidades que atraen a inversores Angels y fondos de capital emprendedor. También buscan atraer a los empleados más brillantes. Su objetivo es encontrar un modelo de negocio escalable y cuando lo encuentran se enfocan en hacer crecer la compañía. No tienen por qué ser tecnológicos pero se asume que es más fácil (en términos de recursos humanos y financieros) hacer crecer empresas de base tecnológica y con modelos escalables, que otro tipo de negocios con mayores necesidades de CAPEX.

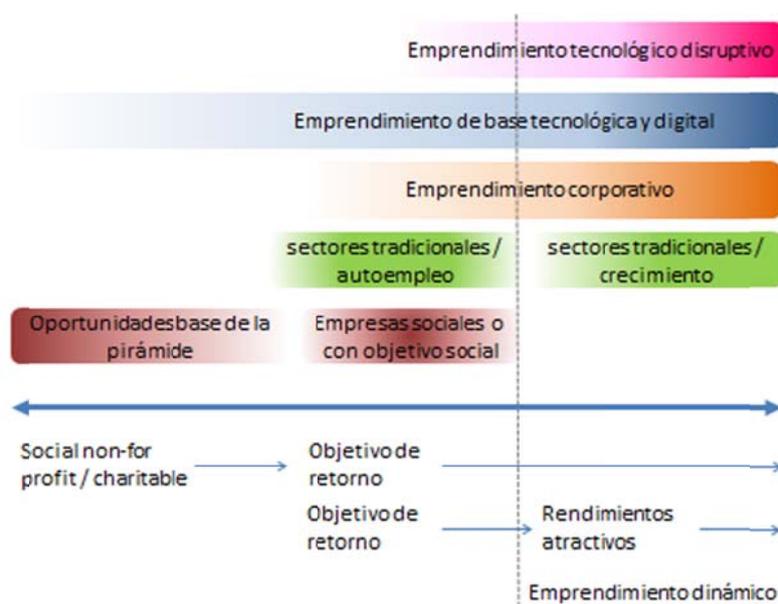
**Emprendimiento de Base Tecnológica (EBT):** se destaca por utilizar tecnologías como elemento central en el modelo de negocio y puede o no ser emprendimiento dinámico. Por ejemplo servicios profesionales tecnológicos con poca capacidad de escalabilidad no lo serían.

**Emprendimiento tecnológico disruptivo:** suele estar sustentado en el desarrollo de tecnología propietaria que implica cambio de estándares en una industria o mercado. Tienen un componente científico tecnológico muy importante. Suelen ser dinámicos aunque a veces las tecnologías disruptivas se hayan quedado en segundo plano en el mercado.

**Emprendimiento digital:** Este tipo de emprendimiento, que actualmente copa la atención de medios y ha producido los más recientes modelos de rol como referentes engloba actividades como el desarrollo de aplicaciones móviles, el comercio electrónico, las redes sociales, motores de búsqueda y algoritmos, etc. El grado de innovación y desarrollo tecnológico puede variar.

También se engloba aquí el fenómeno de “copy-cuts”, es decir, importar modelos que funcionan, principalmente en Estados Unidos y adaptarlos al mercado local, en muchos casos con la esperanza final de que el principal referente en Estados Unidos se fije en el líder local para entrar en ese mercado y crecer vía adquisición. Algunas incubadoras persiguen la identificación y desarrollo de este tipo de empresas de forma específica, como Rocket Internet en Berlin ([www.rocket-internet.de](http://www.rocket-internet.de))

Imagen 3. Tipos de emprendimiento y su carácter dinámico



## 6.2. Capacidad del ecosistema para generar deal flow de ED

Perú muestra ser un país en el que el espíritu emprendedor está arraigado con una de las TEA más altas en el informe GEM (solo por detrás de Ecuador y Chile en el grupo de economías basadas en la eficiencia, GEM 2012). Según el estudio realizado por el MEF para la planificación de Startup Perú “se sabe que en el país existe una cantidad muy importante de iniciativas de emprendimiento, sin embargo están poco estudiadas y se cuenta con casi ninguna información sistematizada. La actividad emprendedora en el Perú es importante a pesar de la falta de asistencia técnica y de financiamiento”. Sin embargo, según el GEM (2012) la capacidad de este emprendimiento de generar beneficios en términos de empleo para la población es limitada ya que “el porcentaje de emprendedores con nula o poca expectativa de crecimiento en términos de creación de empleo es del 77%”.

El clima económico para el emprendimiento en Perú es positivo, ya que entre los años 2010 y 2013 el PIB ha crecido en Perú a un ritmo superior al 5% (en 2010; 8.8% en 2010, 6.9% y 6.3%

en los años anteriores); con un ritmo alto de crecimiento de las exportaciones y la inversión directa. Esto facilitaría la introducción de nuevos productos y servicios y la demanda de estos por parte de la población.

El entorno peruano genera emprendimiento en cantidad si se tienen en cuenta todos los tipos de emprendimiento, objetivo y orígenes, sin embargo, las opiniones sobre la calidad del dealflow para inversores exigentes (Business Angels y, más aun, fondos de capital emprendedor) es frecuentemente puesta en entredicho.

El **emprendimiento de carácter social** tiene un alto grado de arraigo en Perú con importante tradición en el apoyo y la promoción. La sociedad peruana es sensible a temas como el medioambiente, la mejora de las condiciones de vida en entorno rural y urbano, o la debilidad del sistema de educación básica y por lo tanto los ciudadanos son conscientes de esas necesidades / oportunidades y generan emprendimiento relacionado. Igualmente existen instituciones con tradición que apoyan el emprendimiento con tintes sociales como el propio Instituto Invertir a través de BiD Challenge o Nesst, ambas con amplio reconocimiento internacional y establecimiento desde hace varios años.

Por estas razones las iniciativas aglutinadoras existentes reciben un flujo importante de proyectos. Entre las principales instituciones activas están BiD Challenge, Nesst, y también pueden aparecer emprendimiento social en los concursos Emprende Ahora o Para Quitarse el Sombrero que está dirigido a jóvenes. BiD Challenge recibe alrededor de 1000 proyectos al año, mientras que Nesst ha recibido en la última convocatoria más de 200.

El **emprendimiento en sectores tradicionales** por oportunidad es muy importante en Perú ya que el crecimiento económico permite la entrada en sectores donde aún hay espacio en el mercado para la entrada de nuevos competidores con productos diferenciados. Algunos sectores donde florece este emprendimiento son los servicios de restauración y ocio (donde un número importante de entrevistados encuentra modelos de éxito como BEMBOS, productos agrícolas con uso cosmético, industria auxiliar a la construcción, servicios de salud o educación. El emprendimiento más dinámico de este sector probablemente encuentra apoyo financiero entre los segmentos más favorecidos de las clases sociales y también se origina en este mismo segmento.

Dentro del emprendimiento en sectores tradicionales también se encuentran las opciones de autoempleo. En general, las personas entrevistadas para esta consultoría mencionan este tipo de emprendimiento como el más dominante en la sociedad y el que habitualmente recibe más apoyo y atención a través de distintas instituciones y políticas públicas.

Concursos como para Para Quitarse el Sombrero reciben más de 1000 proyectos al año de universitarios en curso, y de muy distinto tipo, aunque por el perfil de los postulantes (aun alumnos, sin experiencia laboral y conocimiento profundo de ningún mercado o sector) es de esperar que la mayoría no constituyan potenciales ED. Como muestra de la variedad están los ganadores más recientes<sup>12</sup>: “Eco Tours Travel” de Chiclayo, que promueve la observación de aves; y “Ñañitos Games” de Loreto, que desarrolla aplicaciones educativas para dispositivos

---

<sup>12</sup> Datos web [www.pqs.pe](http://www.pqs.pe)

móviles, con temática de la Amazonía, “Vida” de Huánuco (fideos de harina de plátano), “Hidrocar” de Piura (generador de hidrógeno para autos), o “Aristo Perú” de Cajamarca (frutas en almíbar).

Las instituciones clave en el emprendimiento en sectores tradicionales con mayor o menor alcance dinámico son las más numerosas. CNC realizó recientemente un estudio en el que se identificaban todos los programas y subprogramas que los distintos organismos públicos realizan directamente dirigidos al emprendimiento entendido como creación de una nueva empresa y también como formalización de una existente. No existen datos sin embargo del tipo de emprendimiento que se genera por la acción de los proyectos. Pero si demuestra la sensibilidad hacia el tema.

Otros organismos clave en esta área son COFIDE y la Cámara de Comercio de Lima. Ambos han sido entrevistados durante la misión y comparten la importancia del emprendimiento dinámico y su papel en el ecosistema. Es posiblemente cuestión de tiempo y disponibilidad de recursos que fortalezcan sus actividades en emprendimiento.

En el caso de COFIDE el interés se ha materializado ya en un piloto “COFIDE LAB” que ha servido a la institución para definir su estrategia de acción en emprendimiento y que parece se dirigirá a apoyar la articulación y fortalecimiento del ecosistema mediante su colaboración con terceros. En el caso de la Cámara de Comercio, ésta intentó poner en marcha Lima Emprende, que sin embargo la organización no llegó a concretar. Esta iniciativa es destacable ya que actualmente no existe un punto central o ventanilla única para emprendedores que redirija a estos a la instancia más adecuada dentro del ecosistema.

El **emprendimiento de Base Tecnológica y Científica** es el gran desafío de Perú, tanto en su vertiente de explotación de oportunidades de forma escalable como la provisión de servicios tecnológicos disponibles en otros entornos (laboratorios, ingeniería, ...). Para este tipo de emprendimiento es muy importante la relación del sistema de innovación del país con el propio del apoyo al emprendimiento. Según el estudio realizado por el MEF “si bien existe una alta capacidad para emprender, la tasa de emprendimiento tecnológico es aún bastante baja en el Perú donde solo el 5% de los emprendedores que se inician están incluyendo tecnologías modernas en sus negocios” (en concreto según el estudio, el 5.3% serían emprendimientos tecnológicos).

La estimación del emprendimiento dinámico se puede aproximar a través del conocimiento de distintos agentes.

- Por ejemplo, Startup Perú parte de una estimación de la demanda de 176.000 emprendimientos innovadores (tamaño del stock de emprendimiento), de los cuales aproximadamente 2,428 serían emprendimientos tecnológicos en busca de financiación anualmente, con unas necesidades financieras hasta de 160.000 soles promedio (estudio MEF).
- BiD Challenge Perú recibe más de 1.000 proyectos al año aunque en el componente tecnológico y dinámico está presente, no es el principal objetivo del concurso el atraer este tipo de proyectos.

- Wayra, con un espectro más reducido, ya que su convocatoria está limitada solo a emprendimiento digital, recibe cada año entre 1.000 y 1.300 proyectos. Wayra, por su relevancia y visibilidad recogería todos los emprendimientos que participan en Lima Valley, Startup Weekend (de sus “aulas” saldrían unos 3-12 nuevos emprendimientos al año), Silicon Wasi (plataforma de networking), The App Date (plataforma de networking), Founders Intitute (entrando nuevamente a Peru este año tras un periodo de discontinuidad). Tampoco se ha encontrado evidencia de un número significativo de proyectos que hagan pensar en una masa crítica mayor a través de los proyectos peruanos listados en plataformas internacionales como Angel List o Kickstarter.

También se puede encontrar origen para emprendimiento dinámico en los fondos para la innovación FINCYT y FIDECOM desplegados en los programas de innovación tecnológica PITEI, PIPEI, PIPEA, PITEA o PATTEM. Estos fondos (más de 66 millones de dólares dedicados a innovación empresarial en las principales líneas) han sido utilizados por un 53% de empresas menores de 5 años y 33% menores de 3 años. Lo que indicaría que empresas de reciente creación se benefician de estos fondos, aunque no es posible atribuir cuántos de ellos son emprendimientos dinámicos.

Tabla 4. Resumen ejecución FINCYT y FIDECOM

Categoría	Monto adjudicado USD
FINCYT-FIDECOM-PATTEM	769.982,88
FINCYT-FIDECOM-PIPEA	21.238.489,76
FINCYT-FIDECOM-PIPEI	25.775.103,18
FINCYT-PITEA	8.198.530,59
FINCYT-PITEI	11.018.004,55

Globalmente, la estimación del stock y flujo de emprendimiento dinámico en Perú no ofrece cifras conclusivas. Algunas de las métricas que lo aproximan son la propia estimación del gobierno para la factibilidad de Startup Perú (más de 1000 emprendimientos), quien constata que “la demanda de emprendimientos es poco conocida y hay escasa información al respecto”. Otra de ellas son las candidaturas recibidas por Wayra, entorno a 1300, y más recientemente las solicitudes a Startup Perú, reducidas a 500 solicitantes en la primera convocatoria.

Un punto de comparación existente en el entorno latinoamericano es Colombia. En 2006 la Fundación Bavaria lanza el programa Destapa Futuro, que ha recibido más de 67.000 ideas hasta 2013<sup>13</sup>. Los objetivos y el alcance de Para Quitarse el Sombrero (PQS) son equiparables a los de la Fundación Bavaria, aunque PQS deja claro que para postular es necesario presentar modelos de negocios innovadores. Con esta diferencia PQS recibió 4000 postulaciones en 2013.

La asociación Perú Incuba, que agrupa a las entidades que apoyan los emprendimientos empresariales, reconoce un total de 18 incubadoras y/o aceleradoras de negocios. Sin

<sup>13</sup> “Panorama del ecosistema de emprendimiento en Bogotá” (2014), Quiroga Marín R. F, et all, Impact-A, Corporacion Ventures, Bogotá

embargo, a través de las entrevistas realizadas se ha constatado que a menudo dentro de las universidades se superponen los conceptos y las estructuras de Centros de Emprendimiento e Incubadoras. Estos centros e incubadoras de momento tienen una capacidad limitada para incrementar notablemente la generación de nuevos emprendimientos en el ecosistema peruano:

- En la Universidad del Pacífico, el centro de emprendimiento *Emprende UP*, uno de los más activos, coordina todas las actividades de emprendimiento que se realizan en la universidad: lectivas, eventos, premios, talleres y actividades de incubación. La UP pre-incubó 95 planes de negocio en 2013 y premio a 25 emprendedores a través de distintos concursos<sup>14</sup>.
- La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas ha lanzado recientemente *StartUPC* como incubadora ligada a la universidad (hasta ahora solo tenían centro de emprendimiento). Para la primera remesa de incubación han seleccionado 10 proyectos<sup>15</sup>.
- La Oficina de Emprendimiento de la Universidad de Lima funciona desde hace tres años en los que a través de concursos y tutorías para emprendedores realizan un proceso anual al que finalmente llegan entre 10 y 20 emprendedores que presentan sus proyectos buscando inversión. De este número total entre 3 y 4 están actualmente activas<sup>16</sup>.
- *USIL INCUBA* funciona desde hace tres años en la Universidad San Ignacio de Loyola. *USIL INCUBA* ha asesorado a 20 empresas a través de módulos con créditos para sus alumnos. De esas 20 empresas (en la etapa inicial muchas estaban relacionadas con la gastronomía), una forma parte de la cartera de *Wayra* y otras dos consiguieron un crédito *FINCYT*<sup>17</sup>.
- La universidad *Cayetano Heredia* reconocida en su entorno como la más avanzada desarrollo de conocimiento científico solo ha incorporado durante el año pasado las actividades de emprendimiento e innovación a su estructura pre-existente, convirtiéndola en la “Oficina de Transferencia Tecnológica, Propiedad Intelectual, Innovación y emprendimiento”. *BIOINCUBA* surgió en 2010 ligada a la universidad para buscar el aprovechamiento de la ciencia y tecnología generadas bajo la fórmula más adecuada, aunque solo para el sector biosanitario. Los dos únicos casos de spinoffs conocidos en el ecosistema provienen de esta universidad.

Las incubadoras, tradicionalmente un agente básico del sistema de apoyo al emprendimiento tecnológico no juegan ese papel aun en Perú, según el estudio realizado por el MEF “en general las incubadoras locales tienen como nicho preferente la expansión de pymes y emprendimientos del tipo “por necesidad”.

---

<sup>14</sup> Información Memoria Anual

<sup>15</sup> Entrevista a Jesús Moreno del Centro de Emprendimiento

<sup>16</sup> Entrevista Alex Vidal de la Oficina de Emprendimiento

<sup>17</sup> Daniel Díaz Canseco y Desio Rubio

Típicamente se ha tratado de organizaciones en el marco de actividades universitarias cuyo nivel de profesionalización en este campo es todavía incipiente<sup>18</sup>. Perú Incuba, recientemente relanzada, reúne a 18 instituciones que prestan servicios de incubación empresarial, principalmente desde las universidades.

Es necesario señalar que la convocatoria Startu Perú para incubadoras puede cambiar la realidad mencionada en esta sección ya que se espera que todas las “incubadoras” presenten su candidatura a Startup Perú con el objetivo de desarrollar, fortalecer y mejorar sus estructuras y actividades. Por lo tanto es un área del ecosistema a seguir de cerca en los próximos meses y monitorear su desempeño.

### **Aspectos del sistema de CyT en Perú**

Producción de conocimiento científico: La inversión en I+D y las patentes son medidas aproximadas de la intensidad y la calidad de la innovación, pues únicamente revelan de manera indirecta cuál es el desempeño de las empresas en el ámbito innovador. Un indicador comparativo podría ser el reciente estudio realizado por el Banco Mundial “El Emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación” muestra como el número de patentes por millón de personas, recibidas por inventores de distintos países de la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos<sup>19</sup> entre el año 2006 y el año 2010, es destacadamente bajo para Perú. Aunque en general el desempeño de los países de LAC es bajo en comparación con otras zonas, dentro de los 21 países LAC representados Perú se posiciona como el 15º en el contexto LAC y el 69º dentro de un total de 80.

Un punto particularmente débil es el número y la calidad de las patentes (referido a patentes y modelos de utilidad) registrados en Perú por INDECOPI. Los datos de la oficina presentan un bajo número de patentes y un mejor desempeño de modelos industriales. VER INDECOPI.

La baja producción científica no es únicamente atribuible a menores niveles de gasto público en CyT<sup>20</sup> (según el estudio evaluación FINCYT y en base a cifras CONCYTEC entre 2000 y 2011 el gasto público en CyT debe de considerarse bajo). También se atribuiría a bajos niveles de gasto privado en I+D como apunta el estudio de Lederman (Lederman at al, 2014) (Según indicadores RICYT el gasto en I+D empresarial estaba en 2004 entorno al 27% mientras que supone más del 50 y 60% en los países punteros). Durante 2012 se redujeron notablemente las exportaciones de alta tecnología, que habían crecido a tasas importantes en los tres años anteriores, ha decrecido un 30% en 2012 (WB Competitiveness Indicators).

El MEF es consciente de esta situación y busca revertirla, entre otros promocionando ED que pueda inquietar a las empresas establecidas:

“Es necesario estimular que las grandes empresas innoven, quizá los nuevos ED les hagan reflexionar, es clave para el país añadir valor en el país y exportar bienes de mayor valor añadido. Aunque las empresas también se encuentran con dificultades para innovar en la

---

<sup>18</sup> Véase “Principales Resultados *Benchmark*. a Incubadoras e Instituciones de Apoyo al Emprendimiento en Perú”. P3 Ventures, Febrero 2011.

<sup>19</sup> USPTO, por sus siglas en inglés, U.S. Patent and Trademark Office

<sup>20</sup> El gasto público en educación también se redujo en 2010 y 2011 según los indicadores de la UNESCO <http://www.uis.unesco.org/DataCentre/Pages/country-profile.aspx?code=PER&regioncode=40520>

escasez de mano de obra cualificada. Además en los últimos años los rendimientos del mercado de valores han sido tan altos que las empresas, frente a costes de transacción de la inversión tan altos, que obviamente no tienen incentivos para reinvertir”. Experto en economía en Perú

El reciente estudio de CNC concluye que los programas/subprogramas e instrumentos desplegados en Perú convergen mayoritariamente en la **innovación tecnológica** como categoría de atención, lo que se explica más por la oferta de servicios de transferencia/adopción que por la investigación y desarrollo de tecnología, infraestructura y provisión de equipos e insumos. Estas acciones, de alcance transversal o multisectorial surgen de la PCM (Fondecyt, Fincyt), PRODUCE (Fidecom, Startup Perú) y el MEF (Procompite), y se podría pensar en un potencial de ordenamiento y complementariedad entre ellos y con otros mecanismos diseñados particularmente para los sectores agricultura (Agroideas, PNIA), pesca (Fondepes, ITP, IMARPE), comercio y turismo (Ruta Exportadora, CITEs ) y ambiente (IIAP). La promoción del emprendimiento, como se verá después ocupa un lugar destacado en cuanto a número de programas.

**Recursos humanos en CyT:** Aunque la proporción de investigadores con respecto a la población se acerca al promedio regional, su productividad se ubica por debajo del promedio, por ejemplo, en número de patentes y de publicaciones en revistas internacionales (estudio final FINCYT). Más recientemente, el propio FIDECOM identifica como uno de los principales problemas que impiden que las empresas puedan mantener actividades conducentes a la innovación en forma permanente es la falta de recursos humanos calificados dedicados a la investigación y desarrollo, así como vínculos que permitan contratar la I+D de forma externa, incluyendo gerentes y directivos que sean sensibles a estos temas.

No obstante el efecto de estos programas en los RRHH es positivo ya que según datos del propio FINCYT: “los recursos humanos altamente especializados que realizaron actividades de innovación se incrementaron en 113%” a raíz del paso de las empresas por alguna de las líneas de CyT existentes.

La debilidad de los RRHH en CyT no afectaría solo a la empresa privada, sino también a las universidades peruanas, de las cuales solo dos entran dentro de las 50 primeras del ranking QS de América Economía, - la Universidad Católica y la siguiente la Universidad San Marcos.

**Articulación de un sistema de transferencia tecnológica:** Este aspecto si ha podido ser comprobado directamente durante la misión para esta consultoría. Aun teniendo en cuenta que la producción de conocimiento (medida por la participación de las universidades en FINCYT / FIDECOM) está muy concentrada en 5 universidades (que acumulan el 60% de las aprobaciones de proyectos), no se han detectado mejores prácticas en transferencia de tecnología al mercado en forma de nuevas empresas, licencia o comercialización.

En este entorno puede resultar prematuro pensar en el desarrollo de un sistema amplio de oficinas de transferencia tecnológica ya que en la actualidad no hay indicios que permitan pensar que esas oficinas pueden ofrecer algún tipo de sustentabilidad o cobertura parcial de gastos. Además según los conocedores del sistema:

“A pesar de nuestro interés por crear Oficinas de Transferencia Tecnológica, en el sistema universitario peruano es necesario hacer un trabajo de base anterior, - explicar que es una OTT, cuales son las mejores prácticas, etc.. Hasta ahora, las universidades solo animan a postular patentes, pero no a utilizarlas. Además habría que reflexionar si cada una de ellas tiene la suficiente masa crítica para crear una OTT en cada universidad o proponer otro tipo de sistema”. Agente ecosistema.

En este sentido CONCYTEC tiene en su agenda las siguientes acciones:

- capacitación de personal de OTT en las universidades a partir de formación básica seguida de cursos específicos sobre valorización y comercialización de patentes entre otros.. La labor de la OTT es hacer labor más allá de la patente. Así se incrementa el deal flow y el valor de la investigación. E igualmente vamos a hacer los estudios.
- Desarrollar un sistema de gestión de propiedad intelectual en las universidades (a modo Bayh-Dole en USA). Solo dos universidades tienen un reglamento de IP, otras dos tienen nociones de gestión de IP, y al resto le es ajeno.

Principales actores: CONCYTEC, CNC, MINISTERIOS Y PRESIDENCIA, FINCYT, CITEs Fondos (FIDECOM, FOMITEC, FONDECYT). Debería estar MINEDU por su relación entre la educación, las capacidades técnicas y el emprendimiento.

### **El papel de las grandes empresas**

Las grandes empresas multinacionales pueden ser buenas para la economía local si se dan las condiciones contractuales y el entorno comercial adecuados. Este tipo de corporaciones suelen ser más productivas y recurrir a las tecnologías más recientes; además, pueden difundir el conocimiento y las tecnologías más avanzadas en las economías locales (lo que a su vez aumenta la calidad de los insumos y la productividad de las empresas) mediante la asociación con y el apoyo a los proveedores locales (Moran, 2001; Javorcik y Spatareanu, 2005 en Lederman et al, 2014). En promedio, las multinacionales latinas invierten menos en investigación que las empresas de otras regiones. Aunque no hay datos desglosados para Perú, en promedio, las multilatinas del sector manufacturero invierten solo en I+D 0,6 USD de cada 1.000 USD de ingresos, en drástico contraste con la intensidad de la I+D de los países de ingreso alto e incluso con las de Indonesia, Malasia, Filipinas y Tailandia donde invierten en I+D 1,70 USD de cada 1.000 USD de ingresos (Lederman, 2014).

Tampoco se observa presencia destacable de grandes empresas involucradas en Corporate Venture Capital como en los países más desarrollados, o involucrados en programas de apoyo al emprendimiento de largo alcance (a excepción del Grupo Romero). Véanse por ejemplo los casos de empresas españolas como Iberdrola (fondo Perseus), Repsol y la Fundación Repsol, o Agbar, que cuentan con fondos públicos para acompañar sus vehículos de inversión corporativa. Otros ejemplos son Mercadona (con el programa Lanzadera), la Fundación Entrecanales o la Fundación Bankinter.

### 6.3. El ecosistema de ED en Perú

Un ecosistema de emprendimiento está compuesto por un conjunto de instituciones y agentes que actúan entre sí en pro de la promoción, asistencia y desarrollo de nuevos proyectos empresariales o de reciente creación. Las organizaciones de un sistema de emprendimiento se pueden clasificar de distinta forma, según su concepción (públicas, privadas, mixtas y organismos de cooperación internacional) o según la relación que tienen con los emprendedores y el servicio que les prestan de forma directa (promoción y difusión del emprendimiento, aceleración, financiación, asistencia técnica y consultoría), también están aquellos agentes, generalmente públicos que de forma indirecta inciden sobre el emprendimiento como es la administración pública y distintas instancias gubernamentales, quienes también pueden jugar un papel directo como financiadores.

No hay ratios mágicos para medir la densidad del ecosistema. Un ejemplo concreto sería Bogotá, donde las tasas de emprendimiento del GEM (TEA) son muy similares entre Perú y Colombia 20.2 y 20.1 respectivamente. Estas tasas darían lugar a una población muy similar de emprendedores en Perú y Colombia. En Lima aplicando el TEA a la población adulta (55% de la población de Lima, 8,6 millones) resultarían unas 955000 personas emprendiendo negocios (más de 700.000 emprendedores nacientes con menos de tres meses de actividad y el resto emprendedores en nuevos negocios entre 3 meses y 3.5 años funcionando). Según otros indicadores como la Encuesta Doing Business<sup>21</sup> del Banco Mundial, Perú es el país de LATAM con mayor densidad de creación de nuevas empresas<sup>22</sup>, solo precedido por Belice.

El estudio de Impact-A estima en 250 las instituciones de apoyo al emprendimiento en Bogotá, y por lo tanto calcula que cada institución debería atender en promedio a 3,600 personas. Tal y como se verá en la siguiente sección que identifica los agentes en Lima, el ratio y desafío de atender a emprendedores se multiplica varias veces. Este mismo estudio identifica algunos retos comunes con Perú a pesar de la mayor densidad de agentes de Bogotá, y son: la articulación entre las distintas entidades, el fortalecimiento institucional y el establecimiento de una ruta de apoyo y servicios para el emprendedor.

Igualmente compartidas con Lima, en Bogotá los expertos destacan que las instituciones a menudo no tienen una clara oferta de servicios para el emprendedor, el tipo de emprendedor al que se dirigen, los requisitos de entrada o el impacto que generan. Este débil posicionamiento de los agentes se puede observar en Lima donde se concentran sin una definición clara alrededor de servicios de “aceleración” pero que en realidad atienden emprendedores en distintas fases que demandan servicios desde las fases más iniciales a las fases más avanzadas.

Son pocos los estudios existentes sobre los ecosistemas de América Latina y a menudo las comparaciones son parciales. Una de las referencias más amplias y recientes es ICSEd-Prodem (Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico) (Kantis et al, 2014) que sitúa a Perú en el puesto 8º en relación a 15 países Latinoamericanos. Según este índice el país con mejores condiciones sistémicas para el emprendimiento en América Latina es Chile,

---

<sup>21</sup> <http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/entrepreneurship>

<sup>22</sup> El índice presenta el número de nuevas empresas de responsabilidad limitada creadas por cada 1000 habitantes entre 15 y 64 años en un año determinado.

seguido por México, Brasil, Costa Rica y Argentina. Uruguay y Colombia preceden a Perú en el ranking y le sitúan a nivel internacional en la misma escala que España, Italia y Grecia.

### 6.3.A. Principales agentes

Para este informe, los principales agentes del entorno peruano de emprendimiento dinámico habían sido identificados tanto por FOMIN como por el Instituto de Invertir previo a esta consultoría. Buena parte de ellos han sido entrevistados durante la misión en Perú (ver agenda) o por teléfono posteriormente.

Otros agentes identificados son Founders Institute (Marcos Polanco), Silicon Wasi, y The App Date Lima en el entorno del emprendimiento digital y el despacho de abogados Montezuma y Pañez (Oscar Montezuma) activo en asesoramiento a emprendedores digitales y en acuerdos de inversión, Carsten Koch (emprendedor LivingPerú.com) y Pedro Neira (emprendedor Adondevivir.com).

Los agentes del entorno analizados inciden en los distintos tipos de emprendimiento existente y a lo largo de las distintas fases de la cadena de desarrollo empresarial.

Tabla 5. Agentes destacados en cada tipología de emprendimiento

	Emprendimiento dinámico			Emprendimiento social	Emprendimiento tradicional y/o autoempleo
	Digital	Tradicional	EBT		
<b>Aceleradoras</b>	Wayra, Lima Valley, Founders Institute, Startup Weekend, The App Date Perú, Silicon Wasi, IES*, Endeavor	CITEs, IES	Startup Perú Incubadoras Cayetano Heredia, San Marcos, Agraria, UNI, Piura)	Nesst	
<b>Financiación</b>	Wayra, Capital Sozial, Startup weekend, F.O. y B.A.	F.O. y B.A.	F.O. y B.A., Fincyt, Fidecom,	PQS, Capital Sozial, Nesst	
<b>Instituciones públicas y de segundo piso</b>	MEF, PRDUCE, Oficina de patentes, CITESs	CONCITEC, Oficina de COFIDE,			MEF, PRODUCE, otros ministerios, oficina de patentes, COFIDE, CITES
<b>Asistencia técnica y otros servicios de consultoría</b>	Moztezuma y Pañez, Endeavor		Endeavor Moztezuma y Pañez	BiD Challenge, Peru Ventures	COFIDE Cámara de Comercio, PQS, IES, Perú Ventures

\* IES (Instituciones de Educación Superior) incluyen las actividades de incubación, aceleración, promoción del emprendimiento entre alumnos, apoyo a la conceptualización empresarial que realizan las incubadoras, aceleradoras y centros de emprendimiento de las universidades.

Dentro de esta clasificación cabría destacar que un aspecto que queda más patente en la siguiente gráfica, y es la alta concentración de estos agentes en las fases iniciales del emprendimiento, especialmente aquellas que incluyen actividades dirigidas a:

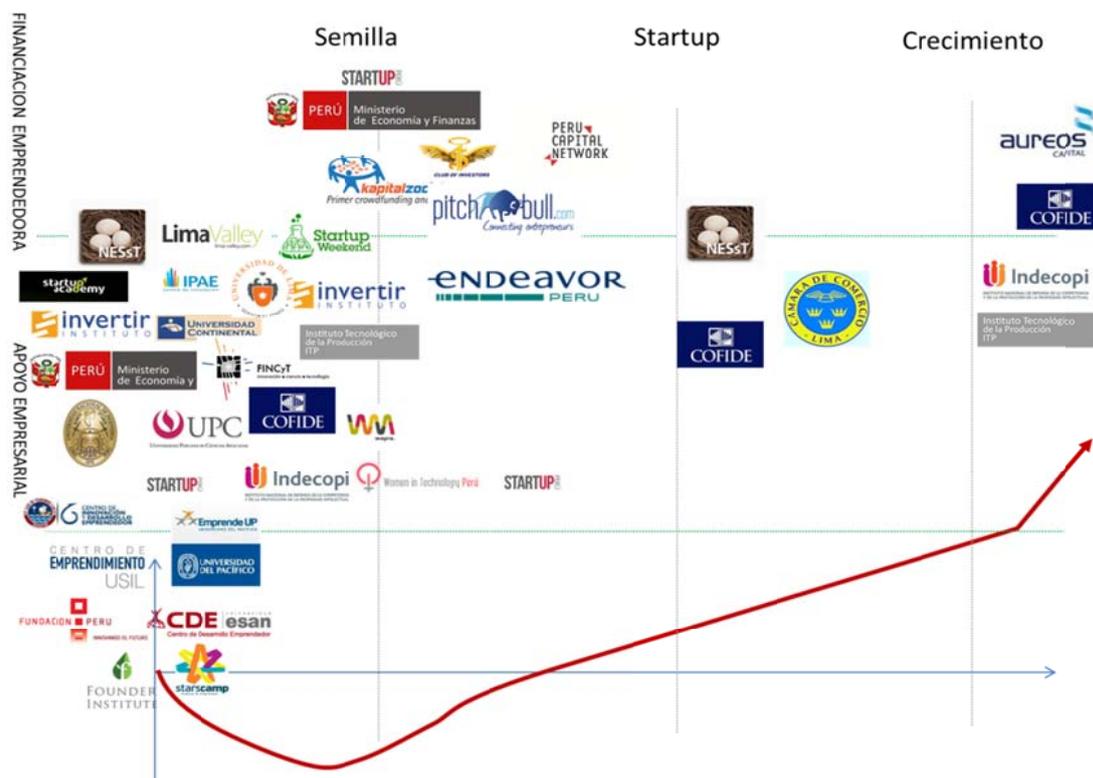
- Sensibilización y promoción para el emprendimiento
- Conceptualización de la idea y análisis de la oportunidad
- Reflexión sobre la viabilidad de la empresa
- Definición del modelo de negocio, desarrollo del producto o servicio,
- Validación del producto o servicio entre clientes y usuario

Sin embargo, pocos de los agentes están activos en las fases posteriores a semilla: la entrada de los primeros clientes y monetización, acompañamiento o mentoring para cubrir áreas deficitarias entre el equipo, en la escalabilidad del modelo o financiación startup.

Aunque la representación gráfica puede resultar engañosa y dar lugar a pensar en la masificación de actores la realidad no es tal ya que en muchos casos el volumen de emprendedores que atienden o de recursos a disposición de emprendedores es modesto. Este sería por ejemplo el caso de los CITEs que a día de hoy no tiene una presencia fuerte en emprendimiento pero si ofrece servicios ad-hoc cuando interactúan con un potencial proyecto de emprendimiento, generalmente a solicitud de los promotores. Solo el CITE vitivinícola tiene una experiencia relevante en el apoyo a la creación de empresas (nuevos bodegueros y cooperativistas), aunque estas no representan generalmente emprendimientos dinámicos.

A modo comparativo, se ha mencionado anteriormente en Bogotá un estudio que ha contabilizado recientemente 250 entidades activas en el ecosistema.

Imagen 4. Agentes en la cadena de crecimiento empresarial (financiación y apoyo)



En cuanto a la fortaleza de los distintos agentes en el entorno el siguiente cuadro los sitúa dentro de su ámbito de acción: fuente de emprendimiento, de tecnología o de financiación. Se han incluido actores tanto públicos como privados.

Se ha observado que algunos de los agentes están desplazando sus actividades hacia zonas de intersección, como por ejemplo los CITEs, que partirían de su presencia principal como agentes de innovación buscarían establecerse más claramente con un papel activo en el apoyo a la creación de nuevas empresas, aprovechando su relación con empresas demandantes de tecnología. Otro agente “migrando” a otro entorno de influencia sería COFIDE, quien además de atender anualmente a miles de emprendedores de todo tipo transfiriendo conocimiento y experiencias a través de charlas y tutorías buscaría tener un papel más predominante y activo en emprendimiento dinámico, como ha hecho a través de COFIDE Lab y de la nueva línea de acción planeada para los próximos meses para el fortalecimiento del sistema.

La nueva línea de apoyo a las incubadoras de Startup Perú ha recibido 40 candidaturas de las cuales 25 son elegibles y el 70% están lideradas por universidades también hace pensar que muchas universidades potenciarán la actividad de incubación y aceleración a través de los centros de emprendimiento o actividades específicas.

Imagen 5. Agentes activos en emprendimiento, financiación e innovación



El Perú tiene una limitada estructuración en apoyo al emprendimiento. En un estudio anterior realizado para el proyecto PCN sobre las incubadoras se señala sobre las instituciones de

apoyo al emprendimiento que “típicamente se trata de organizaciones en el marco de actividades universitarias cuyo nivel de profesionalización en este campo es todavía incipiente<sup>23</sup>”. Sin embargo, el entorno avanza responde rápidamente y en la actualidad han entrado nuevos actores que enriquecen y dinamizan el sistema, así como incrementan la oferta de servicios: tras los pioneros Lima Valley y Wayra cabe destacar Silicon Wasi, Founders Institute, o Startup Weekend que están presentes en distintos países a nivel global y cuentan con el apoyo a su vez de grandes corporaciones como Microsoft, Telefónica o Google. Como ya se ha comentado en el párrafo anterior es previsible que Startup Perú produzca nuevas y/o aceleradoras e incubadoras más potentes en el seno de las universidades.

### 6.3.B. El papel del sector público

El sector público (gobierno, instituciones, administración) puede ser clave para el desarrollo de un ecosistema emprendedor. Algunas pruebas de la importancia y forma que puede tomar este rol público en cuanto al capital emprendedor se pueden encontrar detalladamente en las publicaciones como las realizada para FOMIN por J. Lerner (Lerner et al, 2013), o a la promoción de la financiación ángel en base a la experiencia de distintos países (Centre for Strategy and Evaluation Services , 2012) o de políticas de más amplio alcance para el emprendimiento dinámico (Linderman et al, 2014).

En países vecinos como Chile, el gobierno ha sido clave con la creación de instituciones como CORFO, apoyando la aparición y profesionalización del segmento de capital emprendedor y fortaleciendo a las incubadoras o más tarde con la creación de Startup Chile, que ha posicionado internacionalmente Chile como uno de los hubs más atractivos de la región. También en Colombia el gobierno reconoció la importancia de la promoción del emprendimiento, con la ley de emprendimiento de 2006, la creación en 2007 de la Red Nacional de Emprendimiento (compuesta por todas las entidades públicas, privadas y académicas activas en emprendimiento, entidades financieras, asociaciones de jóvenes empresarios e incubadoras), y posteriormente la Dirección de Emprendimiento (adscrita al Viceministerio de Desarrollo Empresarial).

En 2007 también se crea con el auspicio de instituciones clave Bogotá Emprende, que se ha convertido en elemento central para los emprendedores bogotanos, siendo el que más emprendedores atiende. Bogotá Emprende proporciona asesoría general y específica para desarrollar proyectos empresariales. No existe una entidad homóloga en Perú, aunque COFIDE tiene áreas de intersección, no se enfoca claramente al emprendimiento.

Más tarde, en 2011, aparece INnpulsa Colombia para articular distintas iniciativas con los agentes del ecosistema y la puesta a disposición de recursos para la creación y consolidación de empresas innovadoras. La presencia del sector público se ha fortalecido con la creación de Connect Bogotá, o Apps.co (lanzada desde el Ministerio de Información y Comunicaciones).

Los esfuerzos de promoción del emprendimiento dinámico en Perú son más tardíos, siendo Startup Perú el más enfocado directamente al emprendimiento dinámico en particular.

---

<sup>23</sup> Véase “Principales Resultados *Benchmark*. a Incubadoras e Instituciones de Apoyo al Emprendimiento en Perú”. P3 Ventures, Febrero 2011.

Algunas iniciativas anteriores gubernamentales han podido incidir positivamente en el desarrollo de emprendimientos dinámicos, como los fondos concursables para el I+D de FINCYT y FIDECOM, pero sin tener como objetivo principal el emprendimiento dinámico. Los datos de FINCYT indican que un 53% de las empresas adjudicatarias de fondos FINCYT o FIDECOM tienen menos de 5 años, y un 33% menos de 3 años (medida habitual para la consideración de empresa de reciente creación)<sup>24</sup>.

También es necesario tener en cuenta que el gobierno peruano si ha sido sensible al emprendimiento en general, promocionando a través de distintas instancias emprendimiento orientado a determinados grupos de población o geografía: turismo en zonas rurales, emprendimiento juvenil o autoempleo. Estos esfuerzos fueran del ámbito dinámico han sido recogidos recientemente por un estudio realizado por el CNC (2013) que identificó 75 iniciativas puestas en marcha por parte de 12 entidades públicas, que de forma directa o indirecta buscaban favorecer el emprendimiento (como por ejemplo a través de la formalización de actividades existentes).

De estos, 22 programas o subprogramas se dirigen directamente a emprendimiento entendido como: fortalecimiento de la capacidad emprendedora para la creación de nuevas empresas. En concreto ofrecidos desde PRODUCE, MTPE, MINEM, MINAGRI, MIMP, PCM, MINAGRI y MIDIS.

Según el estudio de CNC los programas, incluidos los subprogramas, que inciden en el emprendimiento serían los siguientes (algunos programas tienen varios subprogramas con el mismo objetivo):

Tabla 5. Iniciativas gubernamentales en emprendimiento

Institución	Programa	Subprograma
MINAGRI	AGRORURAL - Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural	SIERRA SUR II
		DELOSI - Fortalecimiento del Desarrollo Local en áreas de la Sierra y la Selva Alta del Perú
MIDIS	FONCODES - Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social	Programa Mi Chacra Emprendedora
MINCETUR	Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario	TURURAL-Proyecto de Desarrollo y Fortalecimiento del Turismo Rural Comunitario en el Perú
		Proyectos Plan COPESCO Nacional
PRODUCE	Infórmate y Crece	Colección CRECEMYPE” y programa de eventos informativos "Los Jueves Empresariales de la MYPE
	Programas de emprendimiento	Crea y emprende escolares
		Planes de negocio crea tu empresa
		Voluntariado emprendedor
Crea Tu empresa	n/a	
MTPE	Programa Perú Responsable	n/a
	FONDOEMPLEO - Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo	Concurso de proyectos
MINEM	Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo	n/a

<sup>24</sup> En Excel “reporte de 26 de mayo de 2014 sobre proyectos FINCYT y FIDECOM proporcionado por FINCYT.

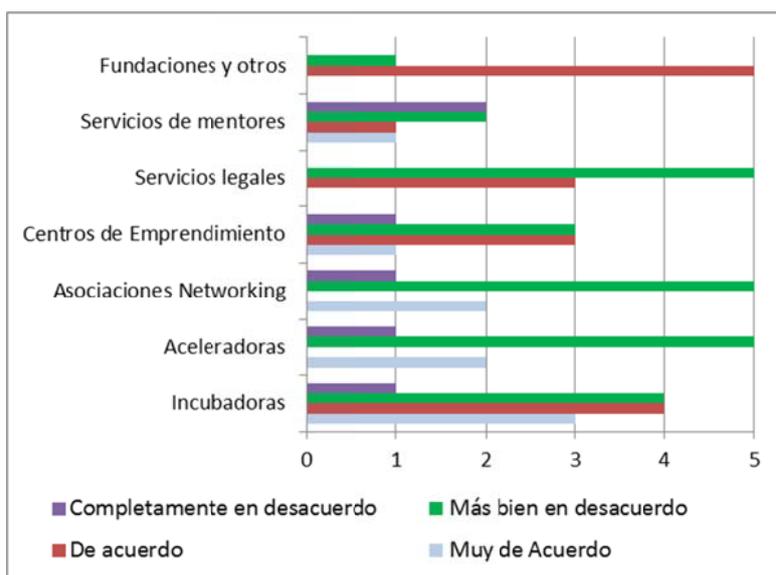
MIMP	Fondos Sociales	n/a
	CONADIS - Consejo Nacional para la Integración de las Personas con Discapacidad	Programa Espíritu Emprendedor

Sin embargo, la principal oferta de servicios de los programas asociados con emprendimiento y revisados por este estudio de CNC se concentra mayoritariamente en la categoría de “innovación tecnológica” dentro de los ámbitos de acción de cada ministerio (agricultura, medio rural, empleo) y no emprendimiento dinámico.

### 6.3.C. El entorno según los propios agentes

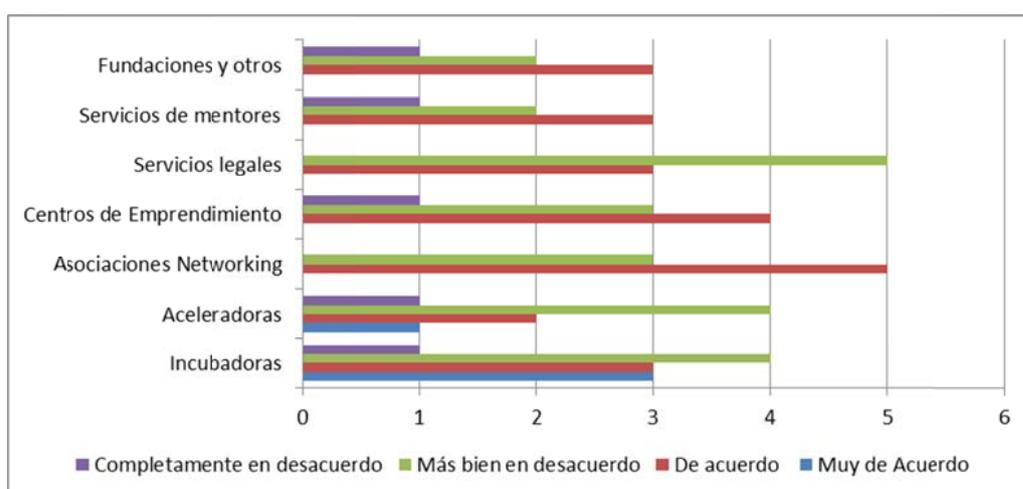
La encuesta ofrece resultados que indican que entre los servicios que ofrecen los distintos agentes de apoyo al emprendimiento los más valorados son los de las incubadoras (gráfico 14). Las incubadoras peruanas están principalmente ligadas a las universidades y aunque con una actividad cambiante en algunos casos parecen tener una visibilidad predominante en el entorno frente a otros tipos de proveedores, algunos más recientes como las aceleradoras o los grupo de networking (ambos relacionados con el emprendimiento de carácter digital típicamente).

Gráfica 7. Adecuación de los servicios de los agentes del entorno



Tal y como demuestra el siguiente gráfico, las incubadoras producen disparidad de opiniones y el mayor número de respuestas a las preguntas, lo que quiere decir que son más conocidas y ocupan un lugar más central dentro de los agentes de apoyo, aunque no logran una opinión inequívoca sobre sus servicios.

Gráfica 8. Eficiencia de las actividades en los agentes del entorno



La encuesta sin embargo no es conclusiva en cuanto a la pregunta “si los agentes del entorno colaboran entre ellos” ya que las respuestas se mueven en un grado intermedio. Más allá de las opiniones de los encuestados las actividades concretas de colaboración entre unos y otros son aisladas (algunos ejemplos serian Coface y la universidad, en el marco del piloto COFACE Lab, o Wayra y algunas de las incubadoras y universidades).

#### 6.4. Fuentes de financiación para el ED

Las fuentes de financiación para el emprendimiento dinámico consideradas habitualmente suman aquellas de origen público, - en forma de inversión, deuda o ayuda, y privado: 3Fs, Business Angels, fondos de capital emprendedor, a los que también se suman inversores corporativos, family offices (sociedades que gestionan el patrimonio de familias empresarias) actuando bien como Business Angels o fondos de capital emprendedor.

El desarrollo de fuentes de inversión privadas en Perú es muy limitado. Las encuestas realizadas no evidencian la existencia de otras redes ya que la práctica totalidad de los encuestados conoce de 1 a 2 redes solamente. Para cualquier emprendedor entrante al mercado las fuentes de financiación disponibles e identificables serían las dos redes de Business Angels (aparecen con una búsqueda adecuada en google), Wayra y Startup Perú. Más allá de estos agentes identificables los emprendedores destacan el papel de los círculos sociales y profesionales a los que tenga alcance el propio emprendedor. Las dos redes identificadas no suponen una posibilidad real de financiación dada su baja actividad.

El crowdfunding todavía no ha aparecido con fuerza en Perú, al menos como canal para el emprendimiento dinámico en ninguna de las formas habituales (recompensa, préstamo o capital). Sozial Capital ha sido lanzada recientemente y solo opera en forma de donación o “reward”, aun no como fuente de deuda o inversión. Todavía tiene un alcance y una visibilidad limitada, aunque los fundadores son proactivos, cuentan con una buena red de contactos y están sensibilizando sobre los cambios regulatorios que se necesitarían para el desarrollo del sector.

Del lado privado, el agente “financiero” más activo es Wayra a través de los premios en forma de préstamo que toman en las empresas seleccionadas (aunque como ya se ha comentado

para un tipo de emprendedor específico). Sorprende que los resultados preliminares de Startup Perú en términos de proyectos recibidos sean menores que los totales conseguidos por Wayra, estos últimos por encima de los 1000 proyectos y Startup Perú alrededor de la mitad.

Además de las mencionadas se añade la posibilidad de encontrar financiación a través de concursos como: Para Quitarse el Sombrero, las convocatorias de Nesst, y las universidades a través de los centros de emprendimiento y sus concursos. En general en estos casos montos muy pequeños y cubrirían la fase pre-semilla o semilla muy inicial.

En marzo de este año se ha cerrado la primera edición de Startup Perú, que proporcionará financiación a 24 empresas en fase pre-proyecto y semilla (según las entrevistas llevadas a cabo esta financiación permitiría a las empresas tecnológicas (en menor medida a las de nuevos productos industriales) alcanzar un “mínimo producto viable,” acercándolas a fases donde la entrada de inversores es más sencilla.

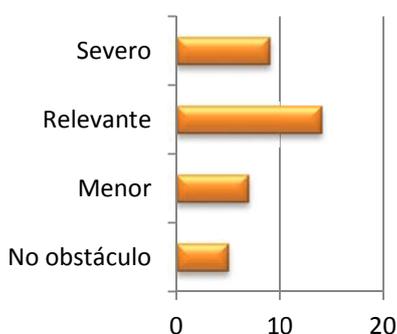
### 6.5. Otros aspectos del ecosistema ED

La valoración o evaluación de otros aspectos del entorno para el emprendimiento dinámico escapa del ámbito de este estudio. Aspectos como los recursos humanos disponibles, el impacto de la regulación, el papel de la cultura y la sociedad en emprendimiento y otros (ver imagen...) están ampliamente disponibles en otro tipo de estudios e indicadores, aunque han sido aproximados brevemente en esta consultoría. Aunque no ofrecen rigor científico tienen la particularidad de presentar la visión del propio entorno emprendedor sobre estos elementos.

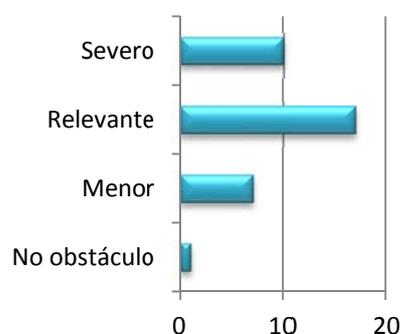
Por ejemplo el estudio sobre ecosistemas emprendedores llevado a cabo por el WEF y en el que los encuestados también son emprendedores muestra que para ellos el capital humano es uno de los factores que más inciden en el emprendimiento y crecimiento empresarial.

Capital Humano: ¿Hasta qué punto los siguientes aspectos de los recursos humanos disponibles en Perú son un obstáculo?

Gráfica 9. Disponibilidad de altos directivos con las cualidades necesarias para gestionar un ED



Gráfica 10. Disponibilidad de científicos e ingenieros con las cualificaciones necesarias



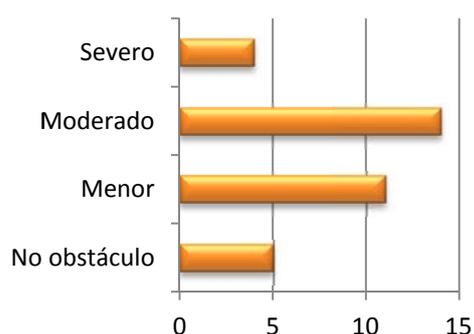
Para los actores del ED en Perú la principal debilidad de la fuerza laboral se encuentra en la capacitación de técnicos e ingenieros, obstáculo más importante que entre los directivos y el

personal empleado. Posiblemente debido a que las ED tienen un fuerte componente tecnológico y para ellas este tipo de recursos humanos son considerados mucho más importantes que los otros dos.

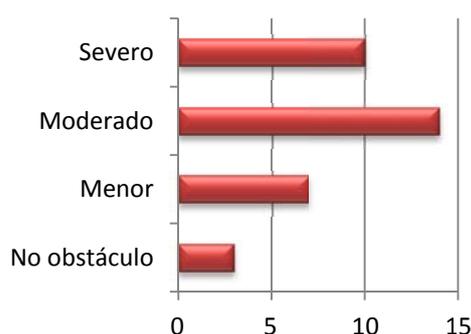
#### Acceso a mercados

¿Hasta qué punto considera que las condiciones de acceso a mercados en Perú son un obstáculo para el ED?

Gráfica 11. Acceso a mercados internacionales



Gráfica 12. Disponibilidad de información sobre mercados

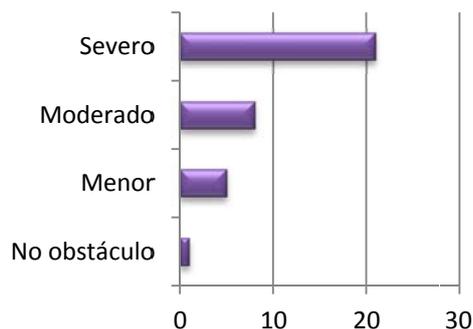


Las encuestas presentan como obstáculos menores o moderados el tamaño del propio mercado o el acceso a mercados internacionales. Sin embargo parecen indicar un déficit en cuanto a disponibilidad de información sobre mercados sean nacionales o internacionales.

Las respuestas obtenidas directamente no son conclusivas en cuanto al impacto de la falta de sofisticación en la demanda nacional. En este sentido, un estudio reciente apunta (Kantis et al, 2014) a que el perfil de las firmas que conforman la estructura empresarial influye sobre las dimensiones y el espacio de oportunidades para emprender ya que las demandas de las empresas grandes pueden abrir posibilidades para el desarrollo de emprendimientos orientados a atenderlas (B2B). En este contexto el informe coloca a Perú en el 9º lugar en América Latina y dentro de los 10 últimos del ranking completo de 54 países. Además, como ya se ha señalado anteriormente en este informe, las grandes empresas en Perú no actúan como tractoras del emprendimiento lo que contribuiría a impulsar la demanda de emprendimiento innovador.

Un elemento muy claro en la encuesta parece claro es la informalidad en el entorno de ED, la que si se menciona como claramente un obstáculo importante en la percepción de los propios actores.

Gráfica 13. Informalidad de los agentes del mercado



Regulación. ¿Hasta qué punto considera que los siguientes aspectos son un obstáculo para el ED?

Según un reciente informe (Kantis, 2014), en América Latina está habiendo mucho movimiento en lo que respecta a la promoción del emprendimiento. Sin embargo son muy poco frecuentes las iniciativas que buscan mejorar el entorno regulatorio o que ofrecen entrenamiento a los emprendedores. De este modo, la mayor parte de las iniciativas no logran dar cuenta del carácter sistémico del proceso emprendedor ni de la amplitud de acciones que pueden llevarse a cabo para fomentar el emprendimiento dinámico.

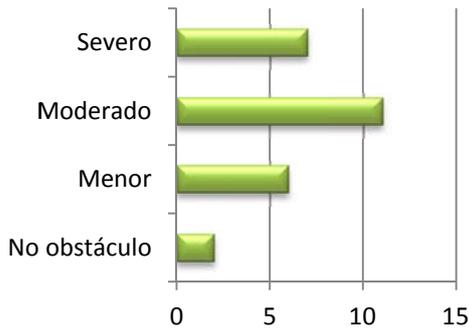
En algunos de los índices comparativos existentes Perú ocupa un puesto medio entre los países latinoamericanos, por lo que distintos aspectos serían susceptibles de mejora. El informe del GEM, donde “Políticas gubernamentales: burocracia e impuestos” recibe una de las percepciones más negativas por parte de expertos peruanos, y por debajo de la media de los países de su grupo. En esta posición intermedia le sitúa también el reciente informe de Jugo Kantis (Kantis et al, 2014). En cambio el ranking Doing Business (2014) del Banco Mundial le sitúa en los países en cabeza de la región para hacer negocios.

Para este informe se han incluido en la encuesta algunos factores como los permisos a las empresas y la regulación de aduanas. En el primer caso no parece que sean un obstáculo (posición mejor que el resto de economías latinoamericanas según Doing Business) y en el segundo, aunque con mayor peso de las percepciones negativas no parece un aspecto clave (en ambos casos la posición de Perú es mejor que el resto de economías latinoamericanas según Doing Business, en particular en permisos a las empresas a nivel OCDE).

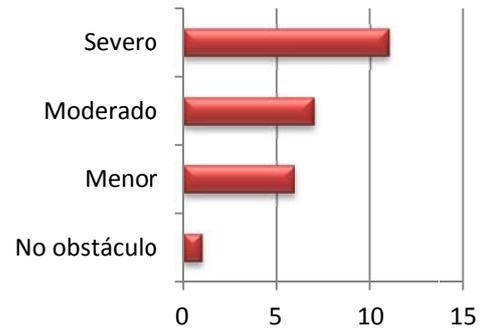
En cuanto la regulación específica para el capital emprendedor y private Equity, LAVCA (LAVCA, 2013) reconoce los avances de Perú, especialmente en materia de fondos de pensiones pero aún se mantiene en una posición intermedia dentro del ranking total.

La regulación del trabajo, que en numerosas entrevistas había sido mencionada como una limitación importante en las encuestas se confirma como un elemento a reflexionar por parte de la administración pública. Sin embargo los aspectos impositivos parecen ser importantes para los emprendedores. En concreto en las entrevistas se mencionaba la alta imposición a las empresas durante su primer año de existencia (esta percepción incidiría en la informalidad entre los emprendedores).

Gráfica 14. Regulación del trabajo



Gráfica 15. Impuestos y tasas



Dado que a nivel de tipos impositivos de acuerdo al informe actual Doing Business la situación de Perú parece alineada con las principales economías, las respuestas podrían indicar algunos aspectos específicos para los emprendedores, como el tiempo que requiere cumplimentarlos, o la especial sensibilidad de los emprendedores hacia temas burocráticos.

Otros aspectos no contemplados en la encuesta (ya que necesitarían un alto grado de conocimiento específico) son los correspondientes al marco regulativo de fuentes de financiación para el ED. Algunos marcos de referencia para un análisis completo se encuentran en la documentación de ASPEN, UNCTAD, EVCA o LAVCA. La evidencia limitada en base a la opinión de los implicados directamente:

- La regulación de los aspectos entorno a las TIC (leyes de PI, regulación de la privacidad, mantenimiento de datos ...) son aún muy incipientes en Perú y no hay un organismo supervisor o coordinador. Debe asegurarse que son abordadas correctamente teniendo en cuenta las distintas iniciativas y enfoques a nivel internacional.
- Sobre la regulación para el capital emprendedor ninguno de los entrevistados ha identificado la existencia de obstáculos en la legislación que limiten la implantación de fondos de capital emprendedor. LAVCA (2013) reconoce el reciente avance de Perú con la reforma de las leyes sobre fondos de pensiones permitiendo a estas mayores inversiones en PE/VC.
- La actividad de inversión ángel tampoco parece contar con limitaciones desde el punto de vista administrativo, legal o impositivo, que lo dificulten en mayor medida respecto a otros países.
- En cambio las nuevas formas de financiación a través de crowdfunding, inversión, préstamo o donación, principalmente las dos primeras si necesitan del desarrollo de un marco normativo adecuado. Este proceso ha sido recientemente afrontado en Estados Unidos y lo está siendo en la actualidad en distintos países europeos, con las instituciones europeas especialmente interesadas en el proceso.

## 6.6. Áreas de mejora identificadas

### **Insuficiencia de proveedores en la cadena de financiación**

La financiación más allá de la etapa semilla es muy limitada. Los únicos proveedores que ofrecen montos de financiación relevantes para llevar a un ED al desarrollo de un “mínimo producto viable” (MVP) son Startup Perú y Wayra. El desempeño de las redes de Business Angels que existen es muy limitado, incluso Business Angels Club of Perú solo ha sido mencionado por dos de los participantes en la encuesta. Sin embargo, parece haber disponibilidad de financiación para el ED en el sector privado, como demuestra que un número considerable de las empresas que han pasado por PCN hayan encontrado financiación fuera de la Red.

### **Limitada presencia del sector público como agente financiero en etapas tempranas en EBTs**

En el momento de esta consultoría se cierra el periodo de postulación a Startup Perú para proyectos y pre-proyectos. Startup Perú representa la primera clara muestra de apoyo y compromiso del sector público con la creación de empresas dinámicas y como tal ha de ser valorado. Aunque cabría desarrollar líneas de financiación específicas para EBTs en etapas tempranas o potenciar el uso y la disponibilidad para este tipo de financiación a través de instrumentos de FIDECOM o el próximo FINCYT III. En esta línea cabe mencionar distintos instrumentos de las instituciones españolas Centro de Desarrollo Tecnológico Industria (CDTI<sup>25</sup>) y la Empresa Nacional de Innovación (ENISA<sup>26</sup>) en distintas etapas de desarrollo.

### **Debilidad de las incubadoras en su apoyo al emprendimiento dinámico:**

Las incubadoras son una parte central del ecosistema ya que prácticamente todos los entrevistados esperan que éstas constituyan la principal fuente de proyectos de emprendimiento dinámico. Sin embargo en la actualidad no las sitúa de facto en esa posición relevante. La definición de incubadora es laxa y a menudo se confunden los procesos de incubación y aceleración con tareas de apoyo al emprendimiento desde los centros universitarios. Las incubadoras están en un punto de inflexión en mientras se realiza esta consultoría ya que la totalidad de ellas han postulado a la convocatoria de Startup Perú que incluye actividades para su fortalecimiento, profesionalización de la gestión e importación de mejores prácticas a nivel internacional. Las incubadoras y las Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTTs) son en otros países los apoyos principales para la canalización de los proyectos de base tecnológica hacia los programas públicos de financiación.

### **Limitación de modelos de rol:**

A lo largo de todas las entrevistas realizadas ante la pregunta de “qué casos de éxito emprendedor conocían” las respuestas son muy coincidentes en un reducido número de empresas. Las más reconocidas son Papaya y Plaza Point, un caso de emprendimiento en un sector tradicional como Bembo, y en menor medida también mencionan otras startup como Cursos Totales.

---

<sup>25</sup> [www.cdti.es](http://www.cdti.es)

<sup>26</sup> [www.enisa.es](http://www.enisa.es)

Esta falta de modelos de rol es un hándicap ya que los emprendedores de éxito puede inspirar a otros a convertirse en emprendedores, atraer a sus empresas capital humano que luego se convertirán en emprendedores, convertirse en futuros inversores de startups y jugar un papel muy importante como mentores. El ecosistema peruano aún no ha completado de forma notoria estas figuras, sin embargo sería importante ampliar y difundir los modelos en los que inspirar el emprendimiento en distintos tipos de empresas y sectores.

#### **Ausencia de Oficinas de Transferencia Tecnológica (TTOs):**

Una de las deficiencias más visibles del sistema de CyT para la generación de emprendimientos dinámicos es la inexistencia de mecanismos que potencien la explotación de conocimiento desarrollado en la forma de nueva empresa. Apenas existen dos casos, uno de ellos una empresa que presta servicios a empresas tecnológicas. Los relatos de las personas que han tratado de poner en marcha spin-offs basadas en nuevas tecnologías denotan la falta de conocimiento y apoyo del entorno.

#### **Articulación de los actores relevantes para el ED:**

Según la evaluación final del programa FINCYT un obstáculo para el desarrollo de la ciencia y la tecnología en el Perú ha sido la débil articulación entre los diferentes actores y funciones del sistema de CyT. El CNC puede jugar un papel importante a la hora de servir de plataforma de encuentro para los principales agentes del sistema en cuanto a ordenamiento jurídico y oportunidades para coordinar acciones en el ámbito del sistema público. Aunque actualmente las principales instituciones están en contacto a través de la presencia de sus representantes de forma cruzada en distintos directorios sería recomendable reforzar la función de coordinación en alguno de los agentes implicados.

En el entorno de las incubadoras Perú Incuba, recientemente relanzada con nuevos miembros y Presidencia tiene por delante el reto de servir de asociación a las incubadoras en Perú y promover la profesionalización de estas, así como el intercambio de mejores prácticas y la colaboración entre ellas.

Sin embargo no existen instancias de participación o colaboración para el conjunto de los agentes públicos y privados. El Instituto Invertir coordina reuniones periódicas entre aceleradoras e incubadoras. Cada institución organiza sus propios eventos y actividades sin que haya una que exponga y celebre el sistema. Ejemplos en otros países son el Día del Emprendedor, BarcelonaBizz en España, organizados desde instancias neutrales y donde participan en la agenda todos los agentes del ecosistema.

#### **Ausencia de un agente central y neutral en el sistema**

En relación con el punto anterior, en las entrevistas no ha surgido una institución pública o privada posicionada como eje central del sistema al que pueda dirigirse un emprendedor y que le permita: 1) identificar quien es quien en el ecosistema, 2) los servicios existen y quien los ofrece, 3) indicaciones básicas sobre el potencial de una idea de negocio o empresa para obtener financiación y acceder al servicios más adecuado, 4) las principales ayudas públicas, o 5) guía básica sobre aspectos regulativos y administrativos de la creación de empresas.

Actualmente FOMIN ha propuesto una consultoría para explorar el papel de Madrid Emprende y su replicabilidad en otros entornos. En España, tanto Madrid Emprende como Barcelona Activa, ambas agencias para la promoción del emprendimiento a nivel ciudad, ejercen de “ventanilla única” para el emprendedor. Ambas se encargan de identificar las deficiencias del ecosistema y plantear soluciones y servicios innovadores en el ecosistema así como de organizar actividades de visibilidad y articulación de los agentes.

## 7. Opciones para políticas de apoyo al ED

Las políticas de fomento a la creación y expansión de ED se implementan a nivel nacional o subnacional, y normalmente incluyen una combinación de distintas áreas. Las políticas de ED y emprendimiento en general forman parte de un espectro más amplio de las de desarrollo del sector privado que incluyen objetivos como la capacidad productiva, la reforma regulatoria, el desarrollo de las infraestructuras, los recursos humanos y las capacidades, además de las políticas de PYMES. Aunque a veces se asimilan las políticas para pymes o autoempleo con las de ED, que aunque tienen elementos comunes y parten del desarrollo del sector privado, son diferentes. El foco de las políticas de emprendimiento es más concreto y tienen por objetivo la emergencia de nuevos emprendedores y empresas, así como la evolución de estas hasta alcanzar un nivel sostenible y el crecimiento buscado.

Los marcos existentes para articular las áreas de las políticas para el emprendimiento son variados. Se podrían plantear entorno a las dimensiones del ecosistema, atacando de forma específica cada una de ellas para favorecer el emprendimiento. Otro marco representativo de las políticas para el ED es el propuesto por UNCTAD para países en desarrollo que incluye cinco áreas: a) optimización del entorno regulatorio, b) potenciación de la educación y las capacidades para el emprendimiento, c) facilitación del intercambio tecnológico e innovación, d) mejora del acceso a la financiación, e) promoción del valor del emprendimiento y del networking, f) formulación de una estrategia nacional de emprendimiento.

Si bien los marcos para las políticas de emprendimiento en general se aproximan notablemente, la propuesta de la UNCTAD de la “formulación de una estrategia nacional de emprendimiento” es especialmente interesante para los países en desarrollo donde se puede aprovechar la necesidad de crear y / o mejorar las políticas desde una base temprana.

El estudio realizado por (CAF, 2013) revela que en las políticas de emprendimiento en Perú habría una menor dedicación a las que favorecen la disponibilidad de financiación para el emprendimiento dinámico (63%) que otros países, notablemente Brasil (94%), y sin embargo se observa un mayor peso que en el resto de países en cuanto al esfuerzo en políticas de servicios no financieros.

Tal y como se observa en el estudio del CNC y en la evaluación de FINCYT, las políticas de emprendimiento no tienen en cuenta la edad o grado de desarrollo de la empresa (salvo notables excepciones, como es el caso de Startup Perú). En Perú los esfuerzos se concentrarían en las micro y las pyme.

En cuanto a la inversión angel, si bien es necesaria para el emprendimiento, no es menos cierto que los inversores solo invertirán en proyectos que 1) ofrezcan rendimientos atractivos,

2) tengan un equipo competente y 3) afronten de manera satisfactoria una necesidad y un mercado para ella (a modo de resumen de los principales criterios de inversión ángel), por lo que ambas partes del mercado tienen que ser estimuladas de forma casi paralela.

Sin duda, el papel del sector público en la financiación para el emprendimiento es reconocido internacionalmente como un papel clave para probar al sector privado el atractivo de este segmento de inversión. La financiación pública es necesaria cuando hay una base prometedora fuente de posible emprendimiento dinámico y para ello también hay que estimular, canalizar y apoyar el espíritu emprendedor, desarrollar las capacidades emprendedoras y la arquitectura institucional público y privada que lo acompañan. Pero además, hay otras áreas del entorno que necesitan acompañar al clima de facilitación del emprendimiento, aunque no han sido cubiertas en detalle por este informe.

Algunas de las áreas en las que FOMIN podría implicarse de forma directa o indirecta de acuerdo a los aspectos más débiles detectados y subsanables serían:

#### APOYO A LA FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO

- Promover la consolidación de una institución líder. Actualmente el papel más prominente lo desempeña el Ministerio de Economía, por la dependencia de este ministerio de aspectos regulativos importantes y por su destacado rol como proveedor de fondos. Además, ha sabido proyectar su interés en el ED hacia el entorno y los agentes de reconocen su empuje e interés. Una de las tareas de esta institución es asegurar la coherencia de la estrategia nacional con otras políticas (especialmente para el desarrollo del sector privado) y la consideración del impacto en el emprendimiento de cualquier nueva política o acción gubernamental.
- Establecimiento de una instancia y un mecanismo de coordinación entre agencias, instituciones u organizaciones con impacto en el ecosistema de ED. Hasta el momento CNC es la institución entorno a la cual está teniendo lugar el intercambio actual. Sería necesaria la definición y un mecanismo tal y clarificar el mandato. Ejemplos son INNpulsas en Colombia o el Instituto Nacional del Emprendimiento en México (dirigido también a micro y pymes).
- Definir objetivos y monitorear indicadores de impacto y desempeño de las políticas. Incorporando así mismo una evaluación del impacto ex – ante de las nuevas políticas y regulaciones en el emprendimiento.

En concreto UNCTAD propone la siguiente lista de revisión para considerar la necesidad de avanzar en la formulación de una estrategia nacional:

¿Hay encuestas que evalúen el entorno nacional para el emprendimiento? ¿Existen mecanismos para promover el diálogo político sobre emprendimiento? ¿Tiene el país un marco concreto de desarrollo político para el emprendimiento? ¿Hay una estrategia nacional de emprendimiento? ¿Están claramente definidas las prioridades y los tipos de emprendimiento que el país quiere promover? ¿Hay políticas específicas para favorecer a las startups y las PYMES? ¿Hay políticas concretas para la formalización de empresas? ¿Está coordinada la política de emprendimiento con otras? ¿Incluyen otras políticas el emprendimiento como temática? ¿Hay un ministerio, agencia o institución campeona en emprendimiento? ¿Hay un debate político para promover el emprendimiento entre grupos sociales concretos? ¿Hay objetivos fijados y medibles sobre emprendimiento? ¿Evalúa el gobierno el impacto en emprendimiento de las políticas desarrolladas? ¿Hay un informe periódico sobre el emprendimiento?

#### FORTALECIMIENTO Y ARTICULACIÓN DEL ENTORNO PARA EL EMPRENDIMIENTO DINAMICO

- Creación o apoyo al establecimiento de una entidad central en particular activa en Lima que ejerza de ventanilla inicial para nuevos emprendedores, identifique áreas de acción innovadoras a medida que el ecosistema se desarrolla, importe mejores prácticas, tenga la ascendencia y neutralidad suficiente para plantear acciones de articulación entre los agentes del sistema, promueva y apoye acciones de sensibilización y visibilidad. Están bien posicionados para cumplir este papel COFIDE o la Cámara de Comercio. Es importante que este punto central preste servicios como lo hace el sector privado y enfocados al “cliente” (los emprendedores), y sobre todo que los proveedores de servicios en esta agencia central entiendan las dificultades de crear una nueva empresa y que su atención sea ágil y rápida.
- Desarrollar entorno a Startup Perú actividades que impliquen a los distintos agentes, les den visibilidad, y supongan una “celebración” del emprendimiento en Perú: casos de éxito, showcase de los mejores proyectos en marcha, historias de emprendedores e inversores, resultados alcanzados por los agentes, estudios realizados, etc y que puedan ser utilizados para atraer potenciales inversores internacionales y sensibilizar a los nacionales. Eventos ejemplo son BizzBarcelona, el día del Emprendedor, Startup Conference. Ejemplos de plataformas útiles para dar visibilidad al entorno son Startup Genoma, diferentes mapeos del ecosistema (SpainStartupMap, BerlinStartupMap, F6s, Angellist,...).
- Promoción de una instancia de interacción del sector público – privado para los agentes del sistema. Para ello se podría aprovechar el programa Startup Perú con la creación de un Consejo para el Emprendimiento con reuniones periódicas e interlocución con entre el SP-SP.
- Potenciación de las actividades que construyen capital social para el emprendedor la construcción de capital social como el favorecer el desarrollo de puentes con empresarios (por ejemplo mentores, potenciales clientes y proveedores), con

inversores y con las instituciones del ecosistema (por ejemplo, tecnológicas, de gobierno, etc.). Los emprendedores de éxito a través de labores de mentora pueden activar en el ecosistema.

#### INCREMENTO DE LA OFERTA DE FINANCIACIÓN EN DISTINTAS ETAPAS

- Incremento de la financiación disponible para las distintas etapas del desarrollo empresarial (semilla, startup y crecimiento) y los distintos tipos de empresas (prestando atención a las EBTs con periodos de maduración más largos). El ejercicio piloto de Startup Perú tiene un enfoque general hacia las empresas innovadoras y un monto de financiación adecuado para empresas no intensivas en I+D, sin embargo no existen líneas para favorecer la creación de EBTs a partir de investigación o tecnologías con periodos de desarrollo tecnológico y llegada al mercado más largos. (CDTI...).
- Desarrollo a la inversión ángel, con medidas de apoyo como
  - Fortalecimiento de la demanda de programas de investment readiness rigurosos canalizados a través de los principales agentes del sector (por ejemplo coordinando con las fuentes de proyectos principales como las incubadoras).
  - Estimulación de la creación de nuevas redes de inversores (en marcha a través del proyecto Xcala) y la disponibilidad de capacitación rigurosa de investor readiness. En las nuevas redes apoyadas si los inversores son inexpertos este componente es clave. Los agentes más adecuados para esta formación son las escuelas de negocio con programas de mayor seniority u organizaciones con el mejor posicionamiento entre los empresarios.
  - Inversión en actividades y eventos de sensibilización, promoción y celebración de la actividad ángel: difusión de mejores prácticas, casos de éxito y modelos de rol.
- Posibilidad de definir acciones para sectores de clave en Perú. Algunas urbes se destacan por haber conseguido un importante clúster en un área concreta de emprendimiento. Por ejemplo Berlín y Londres en industrias culturales y creativas, Boston en equipos médicos, Niza, Barcelona y otras en Europa en biotecnología.
- Introducir instrumentos de deuda para empresas en fase startup avanzada y con pronta monetización. El programa Startup Perú introduce no resuelve en todos los casos el ciclo de financiación empresarial hasta llevarlas a los proveedores privados. En el caso por ejemplo las EBTs puede ser más largo y requerir financiación continuada para I+D, prototipado, producción etc. Igualmente algunas startups no son modelos atractivos para la inversión ángel pero puede ser empresas con viables y con un crecimiento no desdeñable, capaces de generar tesorería en un plazo cercano, para estas sería interesante contar con instrumentos de deuda como préstamos participativos, que asumen riesgo hasta la entrada de nuevos inversores o la generación de flujos de caja para financiar la deuda.
- Plantear líneas de financiación de segundo piso con el apoyo de BiD o FOMIN para la provisión de líneas de deuda por ejemplo a través de FINCYT III (punto anterior) o capital emprendedor a través de agentes financieros. En este segundo caso a través de la participación en fondos como actualmente realiza FOMIN.

## MEJORA DEL ENTORNO REGULATIVO

- Examinar el entorno regulativo específico de las startups, identificando las áreas de mejora y promover un diálogo público-privado sobre los costes y beneficios regulativos.

Aunque fuera del área de acción de FOMIN, algunas áreas típicas de revisión y mejora dentro del entorno regulativo son las siguientes:

- Revisión, y si procede, reducción de los requisitos legales (licencias, procedimientos y gastos administrativos).
- Introducir información transparente, mecanismos rápidos y ventanillas únicas para facilitar procedimientos imprescindibles para las startups.
- Promover la implantación de procedimientos en base TIC para el registro de empresas y reporting.
- Asegurar buenas prácticas de gobierno en la administración con el objetivo de generar confianza en la administración en los emprendedores.
- Facilitar y agilizar el cumplimiento de la ley contractual
- Establecer mecanismos alternativos de resolución de conflictos
- Garantizar la propiedad intelectual
- Reducir el estigma del fracaso y favorecer el re-emprendimiento

Algunos de los siguientes aspectos tienen un impacto directo en el emprendimiento, aunque las áreas del gobierno que los implementan no se ven a sí mismos como áreas responsables de emprendimiento:

- Aspectos impuestos para emprendedores como el ratio de impuestos a pagar del beneficio bruto, la facilidad y tiempo de los trámites impositivos, y la correlación entre el movimiento económico que genera la empresa y las obligaciones fiscales.
- Regulación empresarial: contratación y despido de personal (dificultad de contratar, rigidez del horario laboral, dificultad de despedir, coste de contratar y despedir, dificultades y coste del despido), registro de la propiedad (procedimientos, tiempo y coste de registro de bienes y documentos), protección a los inversores (grado de transparencia y exigencias de información, responsabilidad de los directores), comercio internacional (documentación, firmas, coste y tiempo necesario para la importación y exportación), cumplimiento de contratos (procedimientos, coste y tiempo para cobrar deudas), cierre de la empresa (tiempo y coste para cerrar, deudas mantenidas y facilidad para empezar de nuevo).
- Políticas de inmigración como la facilidad, tiempo y coste para los inmigrantes de empezar un negocio o para las empresas nacionales de contratar talento extranjero.
- Competencia y contratación pública que permite la participación de empresas jóvenes para acceder a contratos públicos, como por ejemplo concursar más contratos pequeños en lugar de pocos grandes para que las empresas pequeñas puedan acceder a ellos, facilitar los trámites y la complejidad de las solicitudes.

## 7. Bibliografía

Cámara de Comercio de Barranquilla (2014), Escalando el emprendimiento en Colombia – La voz de los emprendedores, Cámara de Comercio de Barranquilla

Infodev (2014), Creating angel investment groups – International Edition – Conference copy, World Bank, Washington DC

Kantis et al (2014), Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico: Una herramienta para la acción en América Latina, 1a ed. - Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 2014.

Lederman D, Messina J, Plenknagura S., Rigolina J. (2014), El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca Innovación, Banco Mundial, Washington DC

Lora E. y Castellani F., (2014), Entrepreneurship in Latin America A Step Up the Social Ladder, IADB, Washington DC

OCDE (2014), OECD Reviews on Innovation Policy: Peru, Peru, OECD, Paris

Quiroga Marin F. et al. (2014), Panorama del Ecosistema de emprendimiento en Bogotá, Impact-A Corporation Ventures, Bogotá

CAF (2013), Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva, Corporación Andina de Fomento, Colombia

CNC (2013), Servicio de consultoría para la elaboración de Propuesta de Ordenamiento y Focalización de Programas e Instrumentos de Desarrollo Productivo y Empresarial”, CNC, Lima

FINCYT (2013), Evaluación del comportamiento empresarial e impactos del programa de CyT, Presidencia del Consejo de Ministros, Lima

Innovos Group (2013), Evaluación final del programa de Ciencia y Tecnología – FINCYT, Lima

Lerner J., Leamon A., Garcia Robles S. (2013), Best practices in creating a venture capital ecosystem”, FOMIN, Washington DC

Swedish Agency for Growth and Policy (2013), Business Angels, co-investment funds y policy portfolios, Swedish Agency for Growth and Policy, Ostersund, Suecia

World Economic Forum (2013), European Ecosystems around the Globe and Company Growth Dynamics, World Economic Forum

Centre for Strategy and Evaluation Services (2012), Evaluation of EU Member States’ Business Angel Markets and Policies Final report, Sevenoaks, UK

Aspen Network of Development Entrepreneurs, (2012), Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit, Aspen Network of Development Entrepreneurs, Washington DC

Dalbert (2012), Assessing the impact of MIF's Venture Capital Program in Latin America – Diagnostic Report, Washington DC

Lasse Hermann et al. (2012), Startup Ecosystem Report 2012, Startup Genoma

FINCYT (2011), Estudio de Factibilidad. Proyecto de Inversión Pública “Innovación para la Competitividad”, FINCYT, Lima

World Bank (2011), Enterprise Surveys: Peru Country Profile 2010, World Bank - IFC, Washington DC

Diaz J.J. y Kuramoto, J. (2010), Evaluación de políticas de apoyo a la Innovación en Perú, Grupo de Analisis para el Desarrollo - GRADE, Lima

OECD (2007), Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes, OCDE, Paris.