



**La Influencia de las características del Equipo Fundador sobre el Proceso
de Transformación de una Pre-Startup hacia una Startup**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Investigación en Ciencias de la Administración**

por:

Naldi Susan Carrión Puelles

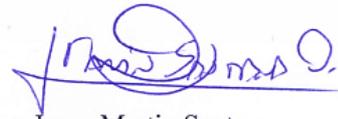
Programa de Maestría en Investigación en Ciencias de la Administración

Lima, 21 de enero 2020

Esta tesis de maestría: **La Influencia de las características del Equipo Fundador sobre el Proceso de Transformación de una Pre-Startup hacia una Startup**

Autor: Naldi Susan Carrión Puelles

Ha sido aprobada



Jorge Martin Santana
Ormeño
Jurado



Juan Fimán De la Flor
Jurado



Sergio Bravo Orellana
Asesor

A mi familia, por su apoyo
incondicional y su continuo
ejemplo de buscar siempre ser
felices sin importar las distancias
y nuestras diferencias
Naldi Susan Carrión Puelles

Índice de Contenido

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. MOTIVACIÓN GENERAL.....	1
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.3. PROPÓSITO DE LA TESIS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	4
CAPITULO II. REVISIÓN DE LITERATURA	7
2.1. STARTUPS.....	8
2.2. PARÁMETROS PARA LA DEFINICIÓN DE UNA STARTUP.....	10
2.2.1. Nivel de desempeño (Business Performance).....	10
2.2.2. Naturaleza:	11
2.3. CARACTERÍSTICAS DE UNA STARTUP.....	11
2.3.1. El carácter emprendedor e innovador.....	11
2.3.2. Entidades Sociales.....	13
2.3.3. Desventajas de Pequeñez, por ser Nuevas y de Novedad.....	13
2.4. LA EVOLUCIÓN DE UNA STARTUP	16
2.4.1. El Crecimiento de las Empresas.....	16
2.4.2. El Proceso de Creación de una Nueva Empresa.....	18
2.4.3. El Proceso de Creación y Crecimiento de una Startup.....	21
2.5. GESTACIÓN DE STARTUPS: PRE-STARTUPS	24
2.5.1. Pre-Startup	24
2.5.2. La naturaleza innovadora de una Pre-Startup.....	26
2.5.3. El Caracter Temporal de una Pre-Startup.....	26
2.6. PROCESOS EN UNA PRE-STARTUP.....	28
2.7. MODELOS DE DESARROLLO DE UNA PRE-STARTUP	30
2.8. EL EMPRENDEDOR NACIENTE	37
2.9. FACTORES QUE AFECTAN LA EVOLUCIÓN DE LAS PRE-STARTUPS.....	37
2.9.1. Características Personales del Emprendedor o Líder Fundador	39

2.9.1.1.	EL CAPITAL HUMANO	40
2.9.1.2.	DIFERENCIAS PSICOLÓGICAS INDIVIDUALES	42
2.9.1.3.	CAPITAL SOCIAL	45
2.9.2.	<i>El Equipo Emprendedor</i>	47
CAPITULO III. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS		51
3.1.	CONTEXTO, ACTORES Y PROCESOS	51
3.2.	PERSPECTIVAS TEÓRICAS	54
3.3.	EL MODELO PROPUESTO	57
3.4.	HIPÓTESIS.....	60
CAPITULO IV. PROPUESTA METODOLÓGICA		71
4.1.	METODOLOGÍA PROPUESTA	71
4.2.	UNIDAD DE ESTUDIO	71
4.3.	VARIABLES INDEPENDIENTES.....	71
4.4.	VARIABLE DEPENDIENTE	72
4.5.	VARIABLES DE CONTROL	73
4.6.	MUESTRA	74
4.7.	VALIDEZ.....	77
4.8.	CONFIABILIDAD.....	78
4.9.	LIMITACIONES DE LA PROPUESTA	79
4.10.	POSIBLES CONTRIBUCIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES	79
ANEXOS.....		82
I.	ESCALAS DE REFERENCIA	82
BIBLIOGRAFÍA		84

Lista de Figuras

Figura 2.1. Modelo de crecimiento de una empresa.	15
Figura 2.2. Fases del crecimiento de una empresa.....	17
Figura 2.3. Procesos Organizacionales en la creación de una nueva empresa.....	21
Figura 2.4. Evolución de una Start Up.....	22
Figura 2.5. Taxonomía de los instrumentos de apoyo directo y las fases de la Startup.	23
Figura 2.6. El proceso de emprendimiento.	24
Figura 2.7. Modelo del proceso de creación de un emprendimiento.	31
Figura 2.8. El proceso de creación de una nueva empresa.	32
Figura 2.9. Fases dinámicas en la formación de una empresa.	33
Figura 2.10. Fases en la formación de una empresa	34
Figura 2.11. Influencia del Proceso de Formación del equipo en las siguientes fases de la acción del equipo emprendedor.....	36
Figura 12. Evolución de una Start Up	51
Figura 13. El modelo propuesto.	58

Lista de Tablas

Tabla 2.1. Definiciones de Startup.....	9
Tabla 2.2. Factores que impulsan el crecimiento de una empresa.....	18
Tabla 2.3. Resumen de los factores que conforman el capital humano. Elaboración propia.....	42
Tabla 2.4. Resumen de los factores motivacionales. Elaboración propia.....	44
Tabla 4.1. Resumen de los proyectos financiados por fondos del estado destinados a fomentar la innovación, investigación y desarrollo	78

Agradecimientos

La etiqueta de “país del tercer mundo” marcó profunda y positivamente no solo mi proceso de aprendizaje, sino también mi proceso de desarrollo social, económico y ambiental, y ha impulsado continuamente mi involucramiento en diversas iniciativas voluntarias, siempre en la búsqueda por contribuir en el desarrollo sostenible de mi país. Mi experiencia profesional me hizo testigo de situaciones de extrema pobreza tanto en comunidades rurales como periurbanas y catalizó un cambio en mi punto de vista personal con respecto a la contribución de los emprendedores hacia el desarrollo sostenible. Esta propuesta de investigación es resultado de este proceso personal que ha cambiado mi perspectiva y mentalidad hasta reconocer que como ciudadana de un mundo globalizado es necesario interesarse en encontrar un punto de convergencia entre los intereses individuales, privados y gubernamentales para alcanzar el bienestar de nuestra sociedad.

En este contexto, al remitir esta propuesta de investigación, es importante reconocer y agradecer a las personas que me han apoyado de muchas maneras diferentes. Mis padres y hermanas, quienes, con su coraje, trabajo duro y amor, me inspiran cada día para perseguir mis sueños. Mis profesores, colegas, amigos y a mi equipo de trabajo en el Centro de Innovación Tecnológica Fab Lab ESAN, quienes con su compromiso de vida, fortaleza y trabajo diario contribuyen en la creación de una sociedad mejor y que

siempre me animan a trabajar con dedicación. Este trabajo está dedicado a ellos.

Mi especial gratitud a los profesores Sergio Bravo y Nancy Matos, quienes con su sabiduría y paciencia me apoyaron y animaron continuamente en este proceso, brindándome su invaluable conocimiento y retroalimentación. Muchas gracias a todos los profesores de ESAN Graduate School of Business; de manera particular al profesor Juan Timaná y José Robles, la calidad educativa y enseñanza nos brindan las herramientas para mirar el mundo a través de perspectivas distintas buscando entender sus complejidades y estoy segura que nos inspirará a mantener un proceso continuo de aprendizaje.

Mi proceso de aprendizaje en esta prestigiosa Universidad a cubierto y sobrepasado todas mis expectativas, ha sido una experiencia enriquecedora que me enorgullece sobremanera. Reconozco así mi agradecimiento especial a todos aquellos integrantes de la Universidad ESAN, quienes confiaron en mí y me brindaron todas las facilidades que me permitieron iniciar, continuar y culminar esta primera parte de mi proceso de aprendizaje en el mundo de la investigación. Mi eterno agradecimiento a todos los involucrados en este proceso y que lo hicieron posible.

Naldi Susan Carrión Puelles

21, de enero 2020

Lima, Santiago de Surco

Naldi Susan Carrión Puelles

Profesional con 20 años de experiencia profesional. 5 años liderando proyectos de investigación, innovación y transferencia tecnológica y 15 años a cargo de la elaboración, supervisión y ejecución de proyectos educativos, productivos, salud e infraestructura civil y sanitaria. Especializada en la eficiente gestión de stakeholders. Con experiencia en cargos de liderazgo de organizaciones no gubernamentales voluntarias y financiadas de impacto social y educativo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

UNIVERSIDAD ESAN

Coordinadora General del Fab Lab ESAN **Agosto 2017 a la actualidad**

Liderar el equipo que conforma el Centro de Innovación Tecnológica en Fabricación Digital, y que contribuye en la solución de problemas mediante la innovación abierta y la investigación aplicada.

- . Obtención de la 1ra patente y el 1er financiamiento para la generación de patentes
- . Se alcanzó la primera publicación en una revista científica
- . Ejecución del primer proyecto de innovación colaborativo con una empresa del sector bancario

Coordinador de Proyectos **Abril 2015 a Enero 2017**

A cargo de la concepción y generación de proyectos internos y externos.

- . Logramos el incremento exponencial en la atención de cursos y alumnos de pregrado, pasando de uno a 12 cursos atendidos por semestre.
- . Desarrollo de prototipos tecnológicos basados en la utilización de software y hardware de fabricación digital (impresora 3D modelo Prusa i3, foodcomputer, entre otros).

MINISTERIO DE VIVIENDA CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO

Asesora de la Dirección Ejecutiva del PNSR **Febrero 2017 a Julio 2017**

- . Elaboración y aprobación de la norma de desembolso de transferencias financieras del programa nacional de saneamiento rural.
- . Alcance del 50% de ejecución presupuestal de las transferencias de presupuesto a gobiernos regionales
- . Monitoreo de las áreas operativas que conllevaron a una ejecución del 45% del presupuesto institucional.

ASOCIACIÓN CIVIL NEOANDINA

Unidad Ejecutora de Proyectos de Responsabilidad Social de Minera Barrick Misquichilca en Huaraz y La Libertad y a cargo de los proyectos en el marco del Programa Minero de Solidaridad de Solidaridad con el Pueblo.

Jefe de Formulación de Proyectos a Nivel Nacional **Agosto 2012 a Marzo 2013**

Jefe de Operaciones Sede Huaraz **Enero 2011 a Julio 2012**

Analista de Operaciones Sede Huaraz **Enero a Diciembre 2010**

Jefe de Supervisión de Proyectos **Enero a Diciembre 2009**

Líder de equipo responsable de organizar, contratar, coordinar, supervisar y/o aprobar la elaboración, ejecución y entrega de proyectos y obras en estrecha coordinación con autoridades locales, entes estatales y comunidades beneficiarias alcanzando una ejecución de 80 millones de soles en 4 años

ONG APDES

Focalizada en la ejecución de proyectos en zonas marginales de Lima.

Coordinador Técnico de Programa

Agosto 2007-Agosto 2008

- . Diseño técnico del sistema de drenaje de la Asociación La Ensenada y obtención de su financiamiento por la Cruz Roja Española.
- . Ejecución al 100% del un sistema de agua potable y 08 sistemas de alcantarillado condominial en Carabayllo, financiados por la cooperación española y suiza.

Ingeniero Residente

Enero a Noviembre de 2005

- . Ejecución al 100% de un sistema de agua potable, 04 sistemas de alcantarillado condominial y un centro educativo inicial en Comas, financiados por Arquitectos Sin Fronteras España

NIPPON K0EI Co. Ltd. – CESEL – OIST

Consultora privada dedicada a la supervisión de obras de agua y saneamiento brindado sus servicios a instituciones como SEDAPAL y MVCS.

Supervisor de Obra

Diciembre 2005 a Julio 2007

- . Ejecución al 100% del Mejoramiento Sanitario de las Áreas Marginales de Lima-Zona Puente Piedra
- . Ejecución al 100% de las “Obras Generales de Agua Potable y Alcantarillado del Esquema La Ensenada y Anexos”, Distrito de Puente Piedra-Lima.
- . Ejecución al 100% de las “Redes Secundarias de Agua Potable y Alcantarillado de La Ensenada y Anexos”, Distrito de Puente Piedra-Lima.

ACRUTA & TAPIA INGENIEROS S.A.C.

Consultora privada dedicada a la supervisión de obras portuarias, edificación, saneamiento y otros, para instituciones públicas y privadas como SEDAPAL, MINSA, Gobiernos Regionales; PARRSA, etc.

Responsable Técnico de licitaciones de obras públicas

Enero a Diciembre 2004

- . Elaboración de 10 expedientes de licitación, liquidación e informes finales de obra.

Asistente de Supervisión de la Obra

Mayo 2002 a Junio 2003

- Inspección de procedimientos constructivos, impacto ambiental y H&S. Control administrativo y económico de obra.
- . Ejecución al 100% de las “Obras Generales de Agua Potable del Esquema Urb. Coopemar, A.H. Los Licenciados, A.H. Kumamoto y Anexos”, Ventanilla-Callao, inversión de S/. 8'004,767.26.

HIDROINGENIERÍA – H & H

Empresa consultora privada dedicada a la supervisión de obras portuarias, edificación, saneamiento, y otros, brindado sus servicios a instituciones públicas y privadas.

Asistente de Supervisión de la Obra**Agosto a Diciembre 2003**

Inspección de procedimientos constructivos, impacto ambiental y H&S. Control administrativo y económico de obra.

- . Ejecución al 100% de la “Instalación de Redes Secundarias y Conexiones Domiciliarias de Agua Potable y Alcantarillado de la Asociación de Vivienda Hijos de Apurímac”, Ate-Lima, con una inversión de S/. 2’494,104.63, financiado por Fondo Italo Peruano y la población beneficiada.

ELÍAS TAPIA JULCA

Consultora privada dedicada a la elaboración de proyectos de edificación y saneamiento, etc., brindado sus servicios a instituciones públicas y privadas.

Asistente de Elaboración de Proyecto**Enero a Abril 2002**

Funciones: Recolección de datos, análisis estadístico y diseño final.

- . Diseño del Sistema de Alcantarillado sin Arrastre de Sólidos de Huayllabamba-Urubamba-Cuzco.

HARZA - ACRUTA & TAPIA INGENIEROS S.A.C.

Empresa consultora privada dedicada a la supervisión de obras de saneamiento para el Programa Nacional de Agua Potable y Alcantarillado – PRONAP.

Controlador de Obra**Setiembre 2000 a Noviembre 2001**

Supervisión de procedimientos constructivos y control administrativo de la obra.

- . Ejecución al 100% de las Obras de Reconstrucción de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado Afectados por el Fenómeno “El Niño”-Grupo N° 02, en Trujillo, Chao y Chepén en los Departamentos de la Libertad y Cajamarca.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Octubre 2017 a la fecha

Programa Doctoral en Ciencias de la administración

THE UNIVERSITY OF SYDNEY

Agosto 2013 a Diciembre 2014

Master in Project Management

UNIVERSIDAD PRIVADA SAN

Enero 2009 a Agosto 2012

Bachiller de Ingeniería Civil - Segunda Especialidad

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Noviembre 2010 a Abril 2011

Diplomado en Desarrollo Económico Territorial

INSTITUTE FOR HOUSING AND URBAN DEVELOPMENT STUDIES

ERASMUS UNIVERSITY OF ROTTERDAM

FORO CIUDADES PARA LA VIDA

Marzo 2008 a Febrero 2009

Postgrado Internacional “Ordenamiento Territorial, Paisaje y Protección de la Naturaleza”

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Marzo 1995 a Julio 2000

Ingeniera Sanitaria

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Investigación en Ciencias de la Administración
Título de la Tesis: La Influencia de las características del Equipo Fundador sobre el
Proceso de Transformación de una Pre-Startup hacia una Startup
Autor: Naldi Susan Carrión Puelles

En diferentes países alrededor del mundo se destinan amplias inversiones de origen público y privado para impulsar la creación y crecimiento de las denominadas startups. Este alto interés radica en la importante contribución de las startups sobre el crecimiento económico de los países. Sin embargo, ante el bajo ratio de éxito de este tipo de iniciativas, existe un creciente interés en estudiar su etapa temprana de gestación, sobretodo durante su etapa de formación, siendo una pre-startup. En este estadio, las pre-startups deben combinar y disponer los primeros y escasos recursos disponibles visualizando el mejor efecto posible, en la búsqueda por alcanzar el objetivo deseable de convertirse en una startup. La combinación seleccionada dará origen a una proto-organización, un efecto que a su vez influenciará también en la consecución de su objetivo deseable. Así, esta propuesta de investigación se propone determinar el efecto de las características del equipo fundador y de la proto-organización que se genera, en la consecución del objetivo deseable, para este fin se propone utilizar la Teoría de la Efectuación¹ del Emprendimiento.

Keywords: Pre-Startups, Teoría de la Efectuación del Emprendimiento, Equipo Emprendedor.

¹ Definida como la acción de efectuar o efectuarse (RAE, 2020)

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Motivación General

El aporte de la generación de nuevas empresas sobre el desarrollo económico global es largamente estudiado (Batjargal et al., 2013; Baumol & Strom, 2007; Wennekers & Thurik, 1999), analizándose sobretodo su contribución a través de la creación de nuevos empleos (Calvino, Criscuolo, & Menon, 2015; Criscuolo, Gal, & Menon, 2014). Sin embargo, se ha encontrado que son las nuevas empresas de carácter innovador y alto crecimiento, denominadas startups, las que en los últimos años presentan una mayor contribución (Breschi, Lassébie, & Menon, 2018; Calvino et al., 2015; Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014). Demostrando además, una mayor efectividad para la explotación de nuevas tecnologías y la introducción de innovaciones radicales (Breschi et al., 2018).

La mayoría de startups ingresan al mercado buscando perdurar en el tiempo (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018), sin embargo, unas pocas alcanzan el éxito y sobreviven (Birley, 1996; Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018). Existe una alta tasa de fracasos en este tipo de iniciativas si se les compara con la tasa de salida del mercado de empresas maduras (Freeman & Engel, 2007). Se reporta un bajo ratio de supervivencia (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018), alcanzando un 60% en los primeros 3 años, disminuye a 50% a los 5 años, y decae hasta 40% al alcanzar los 7 años de formación (Calvino et al., 2015). Su probabilidad de supervivencia es menor en aproximadamente un 6-7% en comparación con aquellas nuevas empresas que no presentan características innovadoras (Hyytinen, Pajarinen, & Rouvinen, 2015). Breschi et al. (2018) señala que

las diferencias existentes se deben a variaciones en la efectiva gestión de sus recursos, de sus niveles de crecimiento y su carácter innovador. Así, resulta de gran interés estudiar los diversos factores que influyen en su gestión y desempeño (Birley, 1996; Brattström, 2019).

Al respecto, teniendo en consideración que una startup es en esencia una particular forma de emprendimiento, de naturaleza joven, orientada al crecimiento y altamente innovadora (Carland, Hoy, Boulton, & Carland, 1984; Freeman & Engel, 2007). Y, como tal, su actividad emprendora se encontrará altamente afectada por las instituciones y las normas sociales establecidas en el contexto en el que se desarrolla (Baumol & Strom, 2007). Así, su fracaso ha sido parcialmente explicado por la variación de condiciones en el entorno que se da entre países y que influyen en el proceso de innovación de una startup, como la baja disponibilidad de mercados de capital y de capital humano y de deficiencias en el funcionamiento de los mercados y de los sistemas legales, judiciales y financieros (Andrews, Criscuolo, & Menon, 2014). Situación que se acentúa en los países en desarrollo y en las economías emergentes (Bhatti, Basu, Barron, & Ventresca, 2018; Hoskisson, Eden, Lau, & Wright, 2000).

Las deficiencias detectadas han dado impulso a políticas de incentivo y soporte para la generación de nuevas empresas de carácter innovador (Lederman et al., 2014; OECD, 2013, 2016, 2019). En la mayoría de países, más del 50% de startups que reciben financiamiento, obtienen fondos del estado (Brander, Du, & Hellmann, 2015). Y, a pesar del aún limitado estudio de los programas gubernamentales orientados a incentivar la creación de startups (Alonso-Nuez & Galve-Górriz, 2012; Goñi Pacchioni & Reyes, 2019; Wojtowicz, 2013), no se reportan mejoras significativas en los

resultados de desempeño de las startups (Alonso-Nuez & Galve-Górriz, 2012; Boyer & Blazy, 2014; del Monte & Scalera, 2001; MINECON - VERDE, 2016; Pfeiffer & Reize, 2000).

1.2. Problema de Investigación

En este contexto, perdura el interés académico en el estudio de las startups (Birley, 1996; Brattström, 2019). Al ser una startup un tipo de emprendimiento (Freeman & Engel, 2007), se puede deslizar que al igual que éste, posee diversos componentes que pueden medir su desempeño, siendo necesario su estudio a profundidad (Shepherd, Wennberg, Suddaby, & Wiklund, 2019). Así, se ha derivado un alto interés de la academia en conocer principalmente: (1) la influencia del líder fundador, visto como el elemento que activamente dirige su creación y desarrollo (Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2014) y (2) la gestión de una startup, originándose propuestas de herramientas y métodos para el desarrollo de productos mínimos viables, el calze del producto con las demandas del mercado y el pivoteo de modelos de negocio (Brattström, 2019).

Sin embargo, conociéndose que la mayoría de startups están conformadas por equipos de dos a más individuos (Klotz et al., 2014; Lazar et al., 2019; Ruef, Bonikowski, & Aldrich, 2009) y teniendo en cuenta que la actividad emprendedora se encuentra también altamente afectada por los valores de los individuos comprometidos en una iniciativa (Baumol & Strom, 2007). La academia viene prestando mayor atención al estudio de los equipos emprendedores (Brattström, 2019; Knight, Greer, & De Jong, 2019; Lazar et al., 2019; Shepherd et al., 2019), y en especial a los equipos

fundadores de startups .(Knight et al., 2019). Así, se reconoce hasta ahora que la gestión exitosa de startup no depende principalmente del efectivo manejo de los problemas relacionados al producto o modelo de negocio, sino de los problemas que surgen entre los miembros del equipo emprendedor de una startup (Brattström, 2019).

A pesar de este avance, aún sabemos relativamente poco de como los equipos de este tipo de nuevas iniciativas evolucionan a través del tiempo (Beckman & Burton, 2008) y que factores que los afectan pueden definir su fracaso (Brattström, 2019). Knight et al. (2019) recalca que este poco avance radica principalmente en una falta de consenso en como se conceptualiza y se define operativamente al equipo emprendedor de una startup, lo que finalmente repercute en la viabilidad de profundización y extensión de este campo de estudio. Por lo que el trabajo de juxtaposición de perspectivas realizado por Knight et al. (2019, y que ha dado origen a una conceptualización multidimensional del término startup, abre muchas posibilidades para ahondar en el conocimiento de los equipos emprendedores de startups, considerando no solo su consolidación, sino también el proceso y acciones para su conformación inicial.

1.3. Propósito de la Tesis y Pregunta de Investigación

En este contexto, resulta relevante reconocer la existencia de una rama creciente de estudios que se vienen enfocando en el conocimiento de los equipos de nuevos emprendimientos (Klotz et al., 2014; Lazar et al., 2019; Ruef et al., 2009). Desde aquí se asevera que las consideraciones y acciones que se toman para la conformación del equipo emprendedor ejercen influencia en el desempeño de nuevas iniciativas (Lazar et al., 2019). Existe sin embargo, aún a este nivel de estudio una fragmentación tanto en

el conocimiento de la forma en la que los equipos gestionan su organización interna (DeSantola & Gulati, 2017; Lazar et al., 2019) como del propio fenómeno de formación del equipo emprendedor (Lazar et al., 2019). Se reconocen así hasta tres perspectivas disciplinarias distintas – economics, psychology and sociology – examinadas incluso en contextos sumamente distintos (Lazar et al., 2019). En este marco, resulta pertinente ahondar en el conocimiento de los factores relacionados a su proceso de germinación (Shepherd et al., 2019). Donde se inicia con el evento de fundación donde se toma acción sobre la idea novedosa y los fundadores comprometen su esfuerzo y reputación en construcción de un nuevo negocio (Freeman & Engel, 2007). Para conocer después cuáles son los retos que enfrentan en la gestión de la incipiente organización que se conforma, y que deben superar para generar su crecimiento (DeSantola & Gulati, 2017) hasta concluir con su introducción al mercado (Freeman & Engel, 2007).

De esta manera, podemos aproximarnos en conocer cuales son los factores que durante el proceso de germinación tienen mayor relevancia para afrontar el proceso de tránsito desde una Pre-Startup hasta convertirse en una Startup. Y así, se busca contribuir con información que puede resultar relevante, en pro de reducir la alta tasa de fracasos (Calvino et al., 2015; Hyytinen et al., 2015; Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018), teniendo en cuenta que en el estudio general de emprendimientos el proceso de germinación es considerado primordial, debido a que los efectos que se producen una vez iniciado el proceso, inciden para que ya sea el individuo o el equipo emprendedor permanezcan comprometidos con el éxito de la iniciativa (Shepherd et al., 2019).

Teniendo en consideración lo descrito hasta ahora, esta propuesta de investigación pretende contribuir en esta rama de estudio presentando como preguntas de

investigación ¿Cuál es la influencia que ejerce las características de la conformación de los miembros equipo fundador durante el proceso de germinación de una iniciativa de carácter innovador? ¿Cuál es la influencia que ejerce esta conformación en la organización interna?, y finalmente ¿Cómo ambas inciden en la transición desde una pre-startup hacia una startup?

CAPITULO II. REVISIÓN DE LITERATURA

El presente capítulo pretende sintetizar la revisión de literatura relacionada inicialmente a las startups, el primer paso está orientado hacia su definición, brindando para ello el detalle de sus principales características. Seguidamente se diferenciará su proceso evolutivo, describiéndose inicialmente el proceso de crecimiento de las empresas, y explicando como estos modelos varían en su conceptualización cuando se enfocan en la creación de nuevas empresas y como este modelo cambia cuando se refiere a la creación de una startup. A través de éste recorrido, se definirá seguidamente la pre-startup, destacándose su característica temporal, detallando las acciones y procesos que se llevan a cabo. Finalmente, teniendo en cuenta lo previamente reasaltado en el capítulo anterior de esta investigación, se describirán los factores que exclusivamente se relacionan al líder y al equipo emprendedor fundador en el proceso pre-startup y que posiblemente influyen el desempeño en esta etapa. Para este proceso, nos enfocaremos en describir estos factores basándonos en la información proporcionada por la perspectiva de la gestión estratégica, donde se ha estudiado los factores que influyen en supervivencia de una empresa (Shepherd et al., 2019), y en lo referido al estudio de los emprendimientos que incluyen las perspectivas económica, psicológica y sociológica (Lazar et al., 2019). Así, este apartado busca recoger información relevante que contribuirá en explicar el modelo de investigación a proponer siguiente apartado.

2.1. Startups

Las startups pueden ser definidas como un tipo especial de iniciativas emprendedoras basadas en tecnología o en la innovación de modelos de negocio que dan origen a nuevas iniciativas empresariales (Freeman & Engel, 2007). Son organizaciones temporales que buscan un modelo de negocio escalable, repletable y rentable (Blank & Dorf, 2012), y basan su crecimiento en la implementación de prácticas estratégicamente innovadoras buscando generar altos ingresos (Birley, 1996; Carland et al., 1984; Freeman & Engel, 2007) y rápido crecimiento (Freeman & Engel, 2007; Ringberg, Reihlen, & Rydén, 2019). Y en éste contexto, persiguen lograr una posición competitiva y mejorar la valoración que de ellas realizan sus aliados externos e internos (Ringberg et al., 2019). Así, las investigaciones académicas señalan que esta naturaleza innovadora es el factor diferenciador sobre la creación de una startup versus una empresa comercial simple (Birley, 1996; Carland et al., 1984; Freeman & Engel, 2007). Similar criterio para su definición ha sido aplicado por las organizaciones gubernamentales y organismos internacionales, utilizándose en estos contextos la denominación “startup” para identificar a las empresas nuevas de carácter innovador (MINECON - VERDE, 2016; OECD, 2013).

Se considera que su función en la economía es clave, al generar empleo, producir y comercializar innovaciones de alta calidad e impulsar la productividad, esto debido a su alta capacidad para crear y agregar valor que a su vez genera una alta tasa de crecimiento (van Praag & Versloot, 2007). A pesar de ser pequeñas, este tipo específico de organizaciones, son reportadas como las mayores generadoras de empleo a lo largo de una amplia muestra de países de la OECD y de países emergentes (Calvino et al.,

2015). Se reconocen sin embargo, diferencias de conceptualización (Ver Tabla N° 2.1) (Breschi et al., 2018; MINECON - VERDE, 2016; OECD, 2013).

Tabla 2.1. Definiciones de Startup.

	Fuente	Definiciones de Startup
Por su área de estudio	Breschi, Lassébie y Menon, 2018	Desde el área que estudia la dinámica de los negocios se define como start-up a toda nueva firma, incluyendo aquellos pequeños negocios con limitadas ambiciones de crecimiento.
		Desde la rama que investiga el capital de riesgo para start-ups, se define como aquella empresa que recibe capitales de riesgo y que presenta metas de rápido crecimiento y usualmente enfocada a un sector específico
Por su desempeño	OECD, 2013, 2016	Empresas nuevas de alto impacto y crecimiento con actividades intensivas de innovación (innovation-intensive) o alto impacto.
	OECD, 2015	Empresa de alto impacto aquellas con un crecimiento anual continuo mayor al 20% medido en el número de empleados o ventas durante tres años seguidos y que al momento de su evaluación consten al menos con diez (10) empleados
	Blank y Dorf, 2012	Una organización temporal que busca un modelo de negocio escalable, repletable y rentable
	Endevour-GEM, 2011	Emprendedores de alto impacto que lanzan o lideran empresas que generan un impacto mayor en comparación al promedio en términos de generación de empleo, creación de bienestar y el desarrollo de modelos de emprendimiento a imitar
	Endevour-GEM, 2011	Gazelas
Por su naturaleza	European Startup Monitor, 2015	Empresas nuevas con una edad menor a 3 años que desarrollan prácticas de negocio intensivas en cuanto al uso de tecnología e innovación o que presentan un potencial crecimiento significativo en términos de volumen de ventas o de empleo.
	Calvino et al., 2016	Empresas que bienen operando por menos de 2 años
	Blumenthal, 2014	Compañías trabajando para solucionar un problema, donde la solución no es obvia y el éxito no está garantizado (Business Insider)
	Ries, 2010	Una institución humana diseñada para entregar un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre
	Freeman & Engel, 2007	Tipo especial de iniciativa emprendedora que origina un nuevo negocio basado en tecnología o en la innovación de modelos de negocio, inician con una idea novedosa con el objetivo de introducirla al mercado
Criterio mixto	Start-up Chile, 2016	Empresas innovadoras o tecnológicas dirigidas al mercado global con el potencial de crecer en un 20% durante los primeros 3 años o con un volumen de ventas que al menos exceda 1 millón de USD
	Ministerio de Comercio e Industria de India, 2016	Compañías de no más de 5 años de edad, que durante ese tiempo presentan un nivel de ventas menor a 250 millones de rupias indias (INR por sus siglas en inglés, equivalentes a 3.7 millones de USD) y que realizan actividades basadas en la innovación, desarrollo y comercialización de nuevos productos, procesos o servicios e impulsados por la tecnología o la propiedad intelectual.
	European Digital Forum, 2016	Negocio emprendedor diseñado para buscar un modelo de negocio repetible y escalable. Usualmente de carácter altamente innovador y típicamente basado en ideas, tecnologías o modelos de negocio previamente inexistentes.
	Strebulaev & Gornall 2015	Joven empresa que logra obtener financiamiento de capital de riesgo en su etapa inicial

Fuentes OECD 2013 y 2016, Breschi et al., 2018, Blank & Dorf 2012, Freeman & Engel, 2007

Elaboración: Autor de esta tesis

La OECD (2013) reporta por ejemplo que en Latinoamérica las definiciones de startup varían dependiendo del país. Argentina y Brasil las definen como aquellos emprendimientos focalizados en desarrollo tecnológico, Chile se concentra en aquellas que generan gran impacto, Colombia y Perú las identifican como aquellas nuevas empresas basadas en tecnologías de la información y comunicación (ICTs por sus siglas en inglés). Al no existir aún una definición concensuada (MINECON - VERDE, 2016; OECD, 2013) se podrían ver afectadas la efectividad de las actividades de impulso que se originan tanto desde el sector público (MINECON - VERDE, 2016), como desde el privado (OECD, 2019).

2.2. Parámetros para la definición de una StartUp

2.2.1. Nivel de desempeño (Business Performance)

Son de alto impacto y crecimiento, manteniendo anual y continuamente un crecimiento mayor al 20% durante tres años seguidos (OECD, 2013, 2016), logrando sobrepasar un valor de mercado previamente establecido (OECD, 2016). El crecimiento es medido por el número de empleados o ventas, debiendo tener al momento de su evaluación al menos diez (10) empleados (OECD, 2013, 2016).

Cuando estas características se presentan en empresas muy jóvenes (que lleven hasta cinco años de existencia) se les denomina “Gazellas” (OECD, 2013, 2016). En Silicon Valley se categorizan además como startups unicornios a aquellas que valen al menos un (1) billón de dólares americanos (USD por sus siglas en inglés) (Ciolli, 2017; OECD, 2016) de alto desarrollo tecnológico (Ciolli, 2017). Centauros a las valorizadas entre 100 millones y 1 billón de USD y pequeños ponies a las que se valorizan entre 10

millones y 100 millones de USD (OECD, 2016). En Estados Unidos el crecimiento de empresas unicornio se aceleró desde el 2009 (Dowd, 2019).

2.2.2. Naturaleza:

Se evalúan criterios como la edad, naturaleza disruptiva (OECD, 2016), intensidad innovadora (OECD, 2013, 2016) e intensidad tecnológica (OECD, 2016). Se categorizan así usualmente a aquellas empresas nuevas menores a 5 años (OECD, 2016) surgidas debido a (OECD, 2013, 2016): (a) una idea de negocio orientada hacia la aplicación de un avance científico, técnico o a una innovación empresarial, (b) brindar solución original/nueva a un problema emergente y (c) crear una nueva demanda basada en el desarrollo de nuevos modelos o formas de negocio.

2.3. Características de una StartUp

2.3.1. El carácter emprendedor e innovador

El carácter innovador diferencia la creación de una startup de la creación de una nueva empresa comercial, pequeña y simple en diseño, que no presenta características innovadoras, copiando modelos de negocios y modelos organizacionales que ya son empleados por otros (Birley, 1996; Carland et al., 1984; Freeman & Engel, 2007). En su momento Carland (1984) definió este concepto como una nueva empresa de carácter emprendedor, siendo Freeman y Engel (2007) quienes describieron su crecimiento bajo el modelo emprendedor. Siguiendo esta perspectiva, podemos señalar que esta naturaleza emprendedora surge al tener que ingresar al mercado con recursos limitados y enfrentarse en desventaja a sus potenciales competidores (Freeman & Engel, 2007; Katila, Chen, & Piezunka, 2012). En este contexto, explotan su alta capacidad para crear

y agregar valor, contribuyendo a la producción y comercialización de innovaciones de alta calidad lo que origina una alta tasa de crecimiento (van Praag & Versloot, 2007). Bajo este marco, buscan desempeñarse con éxito en el mercado en base a la investigación y desarrollo (Katila et al., 2012) y a la explotación de los cambios tecnológicos buscando crear disrupciones en el mercado y crecer rápidamente (Freeman & Engel, 2007)..

Debido a que el carácter innovador puede incluir tanto el desarrollo interno de innovaciones, como su adquisición a terceros (Damanpour, 1991), incluye el desarrollo e implementación de nuevas ideas, modelos de negocio, procesos tecnológicos, productos, servicios (Ringberg et al., 2019), e inclusive comportamientos (Damanpour, 1991). Puede además implicar la implementación de una nueva o significativamente mejora de un producto (bien o servicio), un nuevo método de promoción o un nueva forma de organización en las prácticas de negocios empresariales, del ambiente laboral o en el relacionamiento con organizaciones externas (OECD, 2005). Para lo cual la se requeriran nuevas combinaciones de procesos para la difusión, introducción y promoción del modo de uso de los nuevos productos y servicios, por lo que incluirá cambios tanto tecnológicos como organizacionales (Lundvall, 2007).

Asimismo, debido a la relevancia impuesta a la naturaleza innovadora de este tipo de iniciativas, es conveniente resaltar que si bien el alto grado de innovación es considerado uno de los principales responsables de las supervivencia de las startups (Hyttinen et al., 2015), esa búsqueda por innovar puede llevar a que los procesos de creación de una empresa sean más riesgosos, complicados y menos lineales (Samuelsson & Davidsson, 2009). Así, su impacto positivo en el desempeño dependerá

de las condiciones organizacionales y externas a las que se enfrenta, exacerbándose su impacto negativo con la mayor inclinación al riesgo que presente el líder fundador (Hyytinen et al., 2015).

2.3.2. Entidades Sociales

La creación de una nueva empresa conlleva a decidir quien participará y cuál será su aporte, decidiendo si emprender de manera individual o colectiva, conformando para esta última un equipo (Ruef, Aldrich, & Carter, 2003). Muchos emprendedores inician solos el proceso de emprendimiento, buscando luego el soporte para diversos aspectos que requiera durante el proceso de creación de la iniciativa (Beckman & Burton, 2008; Ruef et al., 2003). Así, la mayoría de las investigaciones académicas en emprendimiento se han enfocado en el estudio del individuo emprendedor buscando describir su personalidad, su habilidades y motivaciones como factores que influyen en su éxito (Brattström, 2019; Klotz et al., 2014). Sin embargo, la mayoría de estas iniciativas están conformadas por equipos de dos a más individuos que juntos persiguen una nueva idea de negocio, involucrándose en su gestión para materializarla y compartiendo propiedad sobre la idea que motiva la creación (Lazar et al., 2019), haciendo que sea un esfuerzo colectivo (Ruef et al., 2003). En cualquiera de los casos, las nuevas organizaciones son claramente desde el inicio entidades sociales, ya que, aunque exista un solo individuo fundador, implícitamente se deberán elegir o enfrentar limitaciones derivándolos a decidir si cooperar o no con otros en el proceso de creación (Ruef et al., 2003).

2.3.3. Desventajas de Pequeñez, por ser Nuevas y de Novedad

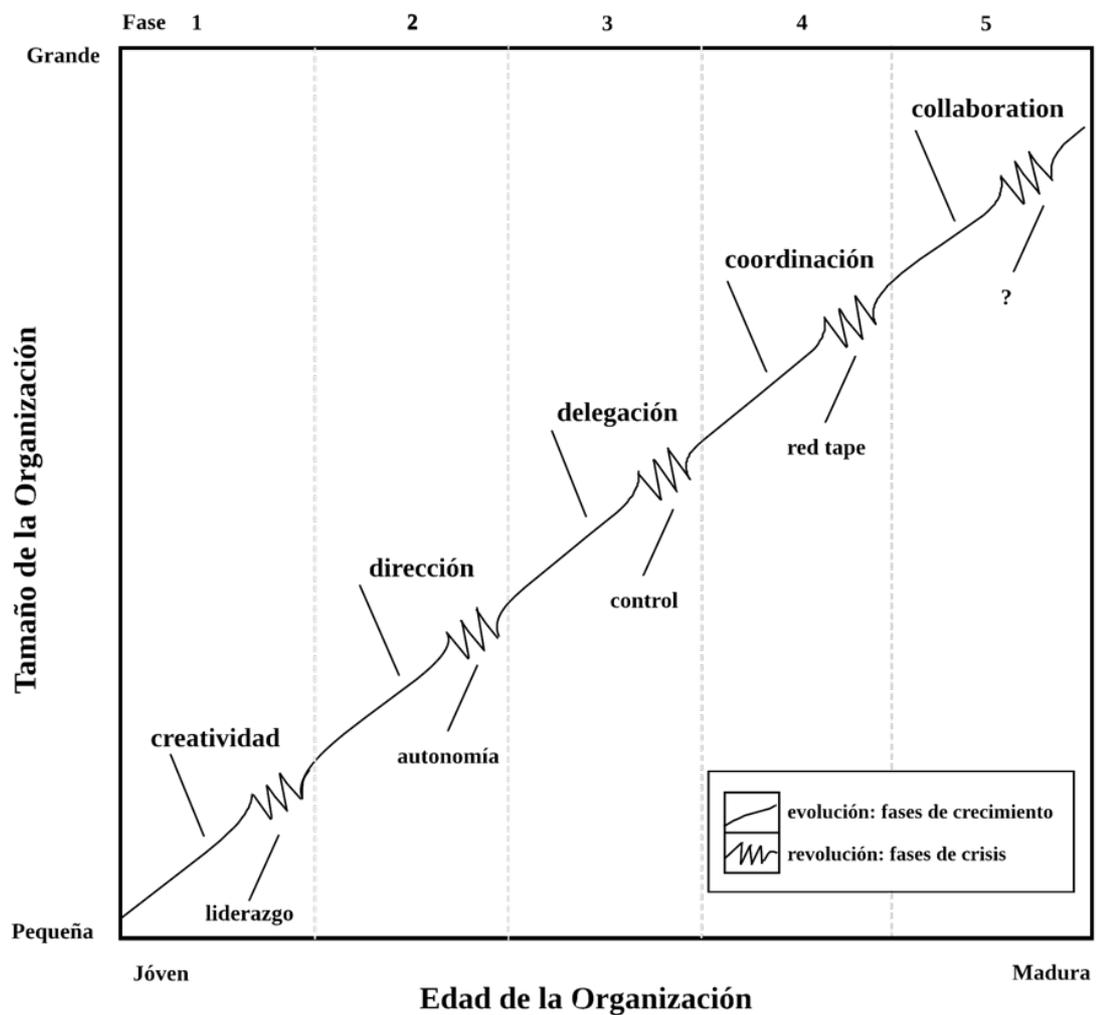
Siendo una empresa nueva y de reciente ingreso al mercado suele ser pequeña en tamaño (Birley, 1996; Carland et al., 1984; van Praag & Versloot, 2007), y como tal

tendrá desventajas debido a su pequeñez – ‘liability of smallness’ – (Agarwal & Audretsch, 2001; Manjón-Antolín & Arauzo-Carod, 2008), por ser nuevas – ‘liability of newness’ – (Baum & Oliver, 1996; Manjón-Antolín & Arauzo-Carod, 2008) y a su novedad – ‘liability of novelty’ – (Hyytinen et al., 2015). Las tres desventajas reducen su probabilidad de supervivencia una vez ingresadas al mercado (Hyytinen et al., 2015). Bajo esta perspectiva, se considera al ser recién ingresantes al mercado presentan recursos limitados (Katila et al., 2012), con limitado capital financiero y humano, baja legitimidad o presencia de marca, pocas alianzas estratégicas, estructuras organizacionales en evolución, incompletas o nulas (Freeman & Engel, 2007), presentando un corto o nulo registro histórico de desempeño, lo que mella en la evaluación externa que de ellas se realiza, sobretodo en lo concerniente a su nivel de calidad (Shane & Stuart, 2002).

Así, la desventaja de pequeñez radicará en los problemas que se generan por su pequeño tamaño, relacionados a la atracción de capital humano (reclutamiento, retención de mano de obra calificada y profesional), imposibilidades de atraer inversores externos, ilegitimidad ante con aliados externos y altos costos organizacionales (Aldrich & Auster, 1986). La desventaja de ser nuevas, se debe sobretodo por su poca experiencia en el trabajo coordinado con otras organizaciones y su bajo grado de legitimidad ante los ojos de cualquier posible aliado o potencial inversor (Baum & Oliver, 1996). Ambas desventajas pueden incrementarse debido al mayor grado de innovación que poseen las startups (Nohria & Gulati, 1996), originando que su desventaja de novedad sea más alta que pares no innovadoras (Hyytinen et al., 2015). Se debe considerar que mientras más joven y pequeña se verá más expuesta a fracasar en el proceso de investigación o proyecto de desarrollo, lo que, a diferencia de

las empresas más maduras, podría llevarlas a poner en riesgo su existencia (Nohria & Gulati, 1996). La desventaja de pequeñez disminuye si se ingresa en sectores ya maduros o de alta demanda tecnológica (Agarwal & Audretsch, 2001; Manjón-Antolín & Arauzo-Carod, 2008), mientras que la desventaja de ser nuevas reduce su probabilidad de supervivencia cuando se ingresa en una industria o sector ya maduro (Manjón-Antolín & Arauzo-Carod, 2008)

Figura 2.1. Modelo de crecimiento de una empresa.



Fuente: Greiner, 1972
 Elaboración: Autor de esta tesis

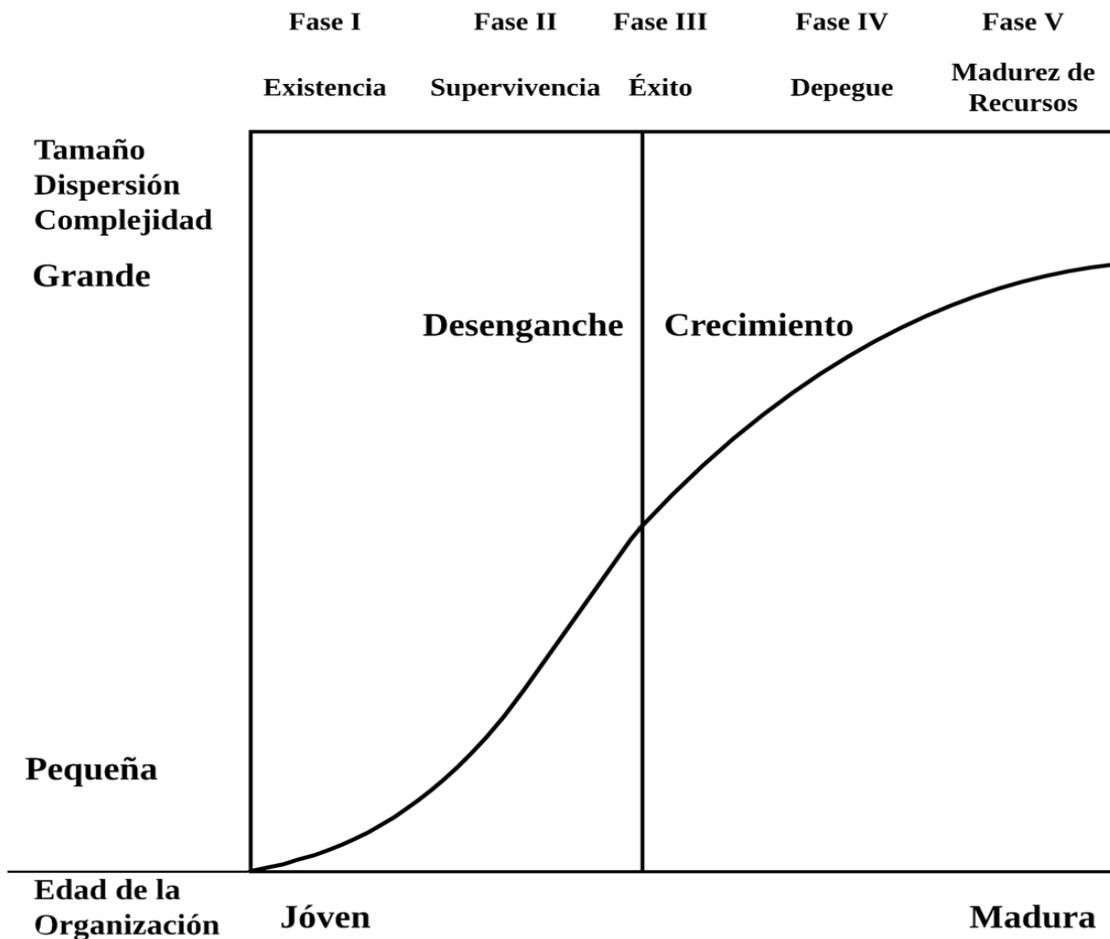
2.4. La Evolución de una Startup

2.4.1. El Crecimiento de las Empresas

Se enmarcan aquí las empresas que cuentan con un negocio en operación (Blazenko, Pavlov, & Eddy-Sumeke, 2012). El modelo de desarrollo de las empresas fue concebido como un crecimiento que simula el ciclo de vida del ser humano, de manera evolutiva, las empresas transitan entre varias fases desde su creación e ingreso al mercado, crecimiento, maduración y declive hasta arribar a su extinción (Lee, Brown, & Schlueter, 2016). Bajo esta perspectiva, el modelo de evolución empresarial más difundido considera cinco fases que se alcanzan progresivamente (Ver Figura 2.1), iniciando y culminando cada fase con un período de crisis (Greiner, 1972).

Churchill y Lewis (1983), en base al estudio de las pequeñas empresas identificaron las fases del crecimiento como: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de recursos, así, el modelo toma en cuenta en el análisis la evolución no solo en tamaño, sino también en la diversidad y la complejidad que la empresa enfrentará (Ver Figura 2.2). En éste contexto se analizan cinco factores organizativos que se presentan durante la evolución: el estilo gerencial, la estructura organizacional, los sistemas formales que existen en la empresa, el establecimiento de grandes objetivos estratégicos y el involucramiento del propietario del negocio (N. Churchill & Lewis, 1983). Sin embargo, investigaciones empíricas recientes han demostrado que las empresas no transitan en fases ordenadas de crecimiento (Lee et al., 2016).

Figura 2.2. Fases del crecimiento de una empresa



Fuente: Churchill y Lewis, 1983
 Elaboración: Autor de esta tesis

En este contexto, Brown y Mawson (2013) sugieren que los impulsos de crecimiento pueden deberse a ciertos impulsos para crecer ‘growth triggers’. Lee et al., (2016) afirman que esto conlleva a un comportamiento errático, pudiendo tener una corta duración y con un crecimiento de naturaleza impredecible, es decir, que el crecimiento puede ocurrir inesperadamente en cualquier momento a lo largo del tiempo de vida de la empresa. Así, los impulsos para crecer pueden ocurrir debido a factores endógenos, exógenos y co-determinantes (ver Tabla 2.2) (Lee et al., 2016).

Tabla 2.2. Factores que impulsan el crecimiento de una empresa

Factores Endógenos	Factores Exógenos	Factores Co-Determinantes
Oferta de nuevos productos o servicios	Desarrollo tecnológico	Ingreso a una nueva sociedad o proyecto empresarial
Cambios en la propiedad de la empresa	Emisión de normas o regulaciones gubernamentales	Adquisición de la empresa por parte de otra
Adquisición de otra empresa	Cambios macroeconómicos	Grandes y nuevas inversiones
Cambios en la gerencia con la dirección	Cambios en las políticas públicas	Adopción o adaptación de nuevos modelos de negocio
Desarrollo de un nuevo proceso productivo	Acceso a la asistencia gubernamental (I+D, fondos, etc)	Inyección de capital de riesgo o financiamiento bancario
Implementación de un nuevo sistema de gestión	Fracaso del producto en el mercado	Ejecución de un gran contrato o la incorporación de un nuevo cliente

Fuente: Lee et al., 2016

Elaboración: Autor de esta tesis

2.4.2. El Proceso de Creación de una Nueva Empresa

Conceptualizadas como nuevas empresas, aquellas recién ingresadas al mercado (van Praag & Versloot, 2007), considerándoseles un negocio en operación que genera ingresos y gastos (Blazenko et al., 2012). Definidas también como pequeña empresa, empresa joven, entrantes al mercado, auto-empleadoras y empresas emprendedoras, siendo esta última conceptualización comúnmente usada intercambiada con los términos de emprendedor o propietario-gerente (van Praag & Versloot, 2007). Teniendo en cuenta lo afirmado por Baldwin y Gorecki (1991), se puede incluir en éste grupo a las denominadas alio-ingresantes, aquellas que al introducirse en el mercado representan una propuesta diversificada, es decir, que pertenecen a una empresa madre que las respalda (Markman & Waldron, 2014).

En cuanto al proceso de creación de una empresa, se le reconoce como explorativo temporal, es decir, posee una determinada temporalidad, iniciándose con un proceso explorativo que culmina en un momento determinado para dar paso luego a la explotación de la idea que originó el proceso, y cuando esto ocurre se conforman

actividades repetitivas estandarizadas que formarán parte de las operaciones de la empresa (Lindgren & Packendorff, 2003). A este proceso de creación se ha denominado también ingreso al mercado ‘entry’ (Geroski, 1995; Samuelsson & Davidsson, 2009); nacimiento de una firma (Audretsch & Fritsch, 1994), nacimiento de un emprendimiento (Reynolds & White, 1992; van Gelderen, Thurik, & Bosma, 2006); proceso de inicio de un negocio o firma – startup como proceso – (N. M. Carter, Gartner, & Reynolds, 1996); gestación de una nueva firma (Reynolds & Miller, 1992); proceso organizacional emergente (Lichtenstein, Dooley, & Lumpkin, 2006); fundación organizacional de una firma (Ruef et al., 2003) y creación de un nuevo negocio (Mitchell, Seawright, & Morse, 2000).

El proceso de creación de una empresa depende de la probabilidad de entrada, las características del ingresante y la tasa de crecimiento que alcanza luego de su nacimiento (Baldwin & Gorecki, 1991). Y existe un largo interés en estudiar y conocer las barreras que limitan el ingreso de nuevas empresas al mercado (Baldwin & Gorecki, 1991). En las últimas décadas este interés se ha centrado en conocer de cerca el proceso de ingreso o inicio (Audretsch & Fritsch, 1994; Baldwin & Gorecki, 1991; Birley, 1996; N. M. Carter et al., 1996; Geroski, 1995; Lichtenstein et al., 2006; Mitchell et al., 2000; Reynolds & Miller, 1992; Reynolds & White, 1992; Ruef et al., 2003; Samuelsson & Davidsson, 2009; van Gelderen et al., 2006). En este contexto, se destaca que las teorías relacionadas usualmente con la creación de una empresa y que se aplican en estudio de la economía, la gestión y teoría organizacional asumen que las empresas de alguna u otra manera ya existen (Katz & Gartner, 1988). Sin embargo el proceso de iniciar una nueva empresa (startup como proceso) conlleva a realizar tanto actividades previas a su

ingreso, como de la propia operación de la iniciativa una vez introducida al mercado (Birley, 1996; N. M. Carter et al., 1996).

En este marco es preciso resaltar que Gartner (1998) sugiere un marco de evaluación del proceso de creación de una nueva empresa bajo cuatro dimensiones: (a) los individuos involucrados, (b) las actividades realizadas, (c) la estructura organizacional y la estrategia y (d) el contexto. Mientras que la última de las dimensiones se relaciona con factores externos a la organización influenciados en su mayoría por el entorno empresarial y macroeconómico y un amplio rango de factores del tipo institucional (Kozak, 2018; Manjón-Antolín & Arauzo-Carod, 2008; Quattraro & Vivarelli, 2015; Riviezzo, Skippari, & Garofano, 2015). Las tres primeras dimensiones se relacionan con los factores organizacionales, también llamados factores internos, por estar referidos a características al interior de la organización (Kozak, 2018). Así, la creación de una empresa, con respecto a la realización ciertas actividades o hitos, puede conllevar el establecimiento de la entidad legal y la generación de un plan de negocios (Delmar & Shane, 2004).

El modelo de Carter et al., (1996), propone por ejemplo que el proceso de creación de un emprendimiento está compuesto por cuatro (04) etapas: la germinación, pre-organización, organización in-vitro y pre-lanzamiento, así como el modelo de Lichtenstein et al. (2006) que considera las dinámicas organizacionales que se presentan: (a) organización táctica, (b) organización estratégica y (c) organización de la visión empresarial (ver Figura 2.3). Este modelo toma en cuenta para su estructuración la tercera dimensión en el proceso de creación de una empresa, considerando el análisis de la estructura organizacional y la estrategia.

Figura 2.3. Procesos Organizacionales en la creación de una nueva empresa.



Fuente: Lichtenstein et al. (1983)
Elaboración: Autor de esta tesis

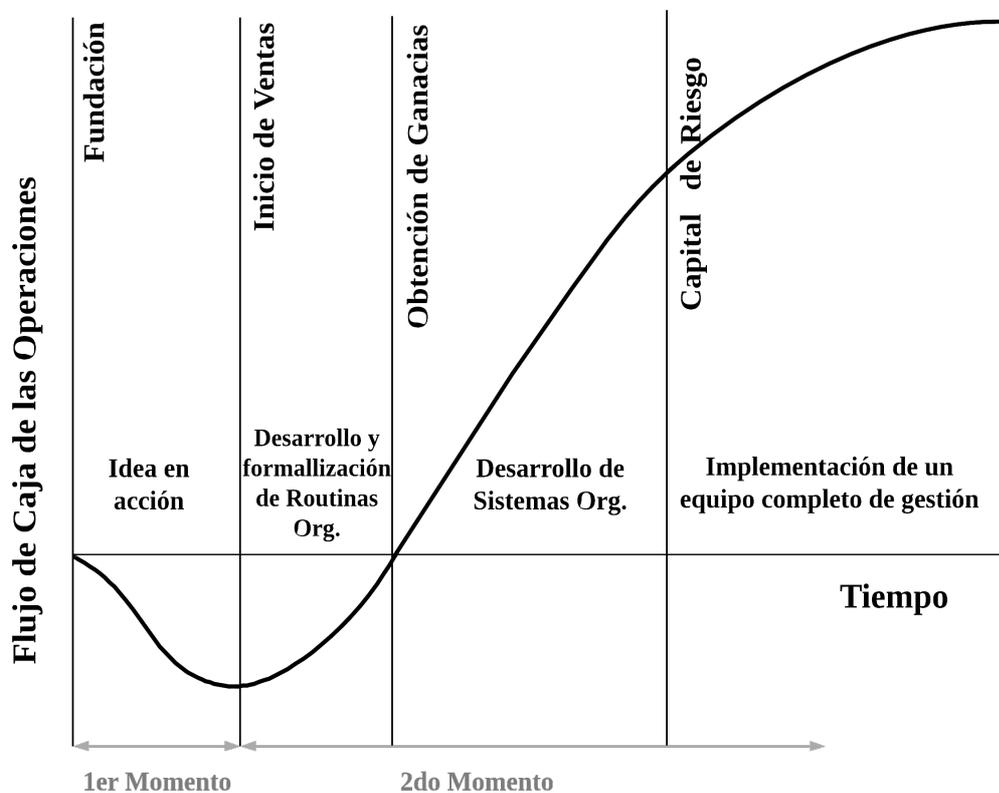
2.4.3. El Proceso de Creación y Crecimiento de una Startup

Se sabe que la naturaleza innovadora es la principal característica en una startup (Birley, 1996; Carland et al., 1984; Freeman & Engel, 2007) y se conoce además que está ocasionará que el proceso de creación varíe con respecto a sus pares no innovadoras (Samuelsson & Davidsson, 2009). Siguiendo lo señalado por Freeman y Engel (2007), el proceso de innovación requiere de dos propiedades internas a la organización, (1) recursos movibles e (2) incentivos internos alineados. Estos dos requisitos son cubiertos por los emprendedores al exhibir una excepcional flexibilidad y al enfocar todo su esfuerzo en la innovación, como medio para transformar una oportunidad no monetaria en un negocio operativo (Blazenko et al., 2012). Y es en base a este comportamiento de los emprendedores que se propone para el modelamiento del proceso de creación y crecimiento de una startup el denominado “modelo emprendedor” (Ver Figura 2.4) y redefine al emprendedor de este tipo de iniciativas como “emprendedor profesional” (Freeman & Engel, 2007).

Según lo especificado por Freeman y Engel (2007), mientras la startup crece, también evoluciona y por lo tanto se observan cambios cualitativos en su organización. Así en el modelo se observa que estos cambios están impulsados por el crecimiento económico del negocio y por las exigencias de su operación, donde la demanda de las

actividades de producción y ventas reemplazarán las actividades creativas asociadas con el proceso de invención.

Figura 2.4. Evolución de una Start Up.



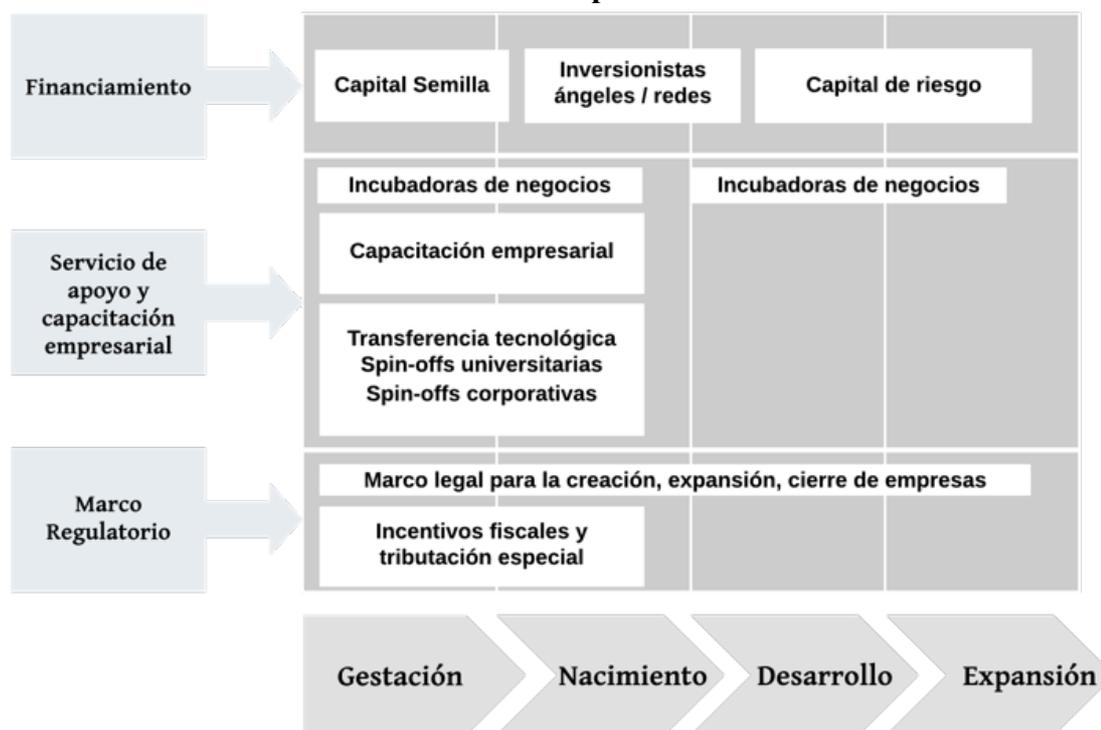
Fuente: Freeman y Engel (2007)
 Elaboración: Autor de esta tesis

Las líneas verticales representan eventos financieros importantes, que conllevan al cambio en la estructura organizacional y en las actividades de gestión. El proceso de evolución mostrado en este modelo reconoce dos momentos. El primero inicia con el evento de fundación donde se toma acción sobre la idea novedosa y los fundadores comprometen su esfuerzo y reputación en construcción de una nuevo negocio y concluye con su introducción al mercado (Freeman & Engel, 2007). La segunda etapa inicia cuando las ventas generan ganancias, finaliza el diseño de producto, se expanden

los esfuerzos de marketing y ventas y desarrollaran los sistemas del negocio², se acelera el proceso de consolidación y el flujo de caja se torna positivo, entrando en la tercera etapa de desarrollo que culmina con el surgimiento de una corporación cuyas capacidades posibilitan una competencia exitosa (Freeman & Engel, 2007).

La OECD (2013) diferencia en el desarrollo de las startups cuatro (4) etapas, las mismas que están relacionadas con el requerimiento externo de recursos, financieros, asistencia técnica y administrativa, el desarrollo de políticas públicas de impulso y el desarrollo e involucramiento de actores de soporte. Se describen así las fases de gestación, nacimiento, desarrollo y expansión (Ver figura 2.5).

Figura 2.5. Taxonomía de los instrumentos de apoyo directo y las fases de la Startup.



Fuente: OECD, 2013
 Elaboración: Autor de esta tesis

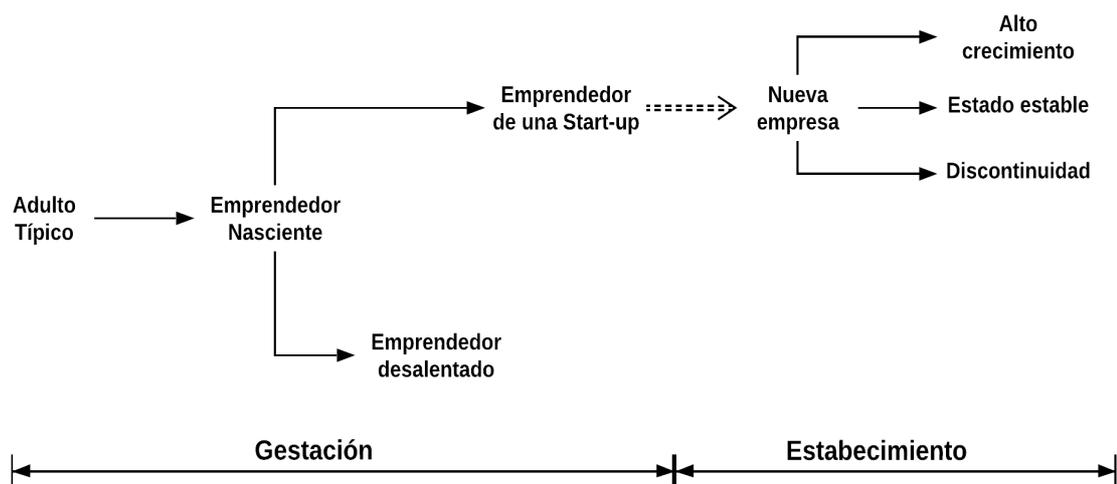
² Sistemas para la contabilidad, gestión de recursos humanos, cadena de suministro (Freeman & Engel, 2007)

2.5. Gestión de Startups: Pre-Startups

2.5.1. Pre-Startup

Conceptualizado inicialmente como un proceso, fue definido como el proceso de planificación previa necesaria para iniciar un negocio (Castrogiovanni, 1996). Se considera sin embargo, que conlleva a la acción que lleva a cabo el emprendedor para la explotación de una oportunidad lo que le brinda una visión del futuro esperado, lo que le exigirá desarrollar los objetivos, recursos y procedimientos que lo lleven a alcanzar dicha visión (Sexton & Bowman-Upton, 1991). Mientras que por otro lado se considera que la planificación para emprender un negocio se materializa con la elaboración de un plan de negocios, requisito necesario universal para que el emprendedor pueda buscar formalmente inversionistas formales (Lange, Mollov, Pearlmutter, Singh, & Bygrave, 2007). van Gelderen et al. (2006) introduce al proceso pre-startup la aparición del ‘emprendimiento naciente’, siguiendo lo introducido por Reynolds y White (1992) al describir el proceso de emprendimiento (ver Figura 2.6)

Figura 2.6. El proceso de emprendimiento.



Fuente: Reynolds y White, 1992
Elaboración: Autor de esta tesis

Otros autores que consideran el punto de vista del comportamiento organizacional, describen este proceso como la iniciación de un negocio que requiere realizar una serie de actividades que varían tanto en número, como en la secuencia en la que se realizan (N. M. Carter et al., 1996; Reynolds & Miller, 1992). Blazenko et al. (2012) la conceptualiza como la etapa en donde la nueva iniciativa de negocio aún no se comercializa definiéndola como una startup recién iniciada. En todas las conceptualizaciones se hace referencia al rol del emprendedor o emprendedores como el (los) generador(es) del proceso.

Bajo esta perspectiva Lazar et al. (2019) consideran dentro del desarrollo organizacional, el estadio pre-startup, que conlleva la creación de una nueva empresa. En este estadio se considera la iniciativa evolucionará hasta convertirse en una startup, y para lograrlo deberá cumplir con cuatro (04) hitos dentro de un periodo de tiempo establecido que varía usualmente entre 3 a 5 años, a saber: (a) se estableció legalmente, (2) recibió capital semilla, (3) ejecutó su primera venta y (4) realizó su primera contratación de personal o de proveedores de servicios (Lazar et al., 2019)

Se asevera que el inicio del proceso es el nacimiento, ya regularmente no se contará con un fundación o registro legal (van Gelderen et al., 2006). Razón por la cual no se presentan ingresos ni gastos representativos de operación, concentrándose en atraer inversiones que posibiliten la ejecución de las actividades de I+D (Blazenko et al., 2012). La comercialización del producto o servicio el hito que marca dos fases en la transformación de la iniciativa emprendedora y que la convierte en un nuevo negocio en funcionamiento (Blazenko et al., 2012; Freeman & Engel, 2007).

2.5.2. La naturaleza innovadora de una Pre-Startup

Al estar directamente relacionadas con las startups (Blazenko et al., 2012; Freeman & Engel, 2007) poseerán también una naturaleza innovadora (Freeman & Engel, 2007). Sus principales bienes son el conocimiento científico y tecnológico que se posee internamente y las características asociadas al (a los) fundador(es) (Breschi et al., 2018). En términos de inversión en actividades de I+D, presentan un comportamiento variable hacia este tipo de actividades evaluando la opción de incrementar su valor en el paso previo a su comercialización, dependiendo también de la industria o sector en el que se encuentren, optando en algunos casos por el esfuerzo menor, modesto y con mayores posibilidades de alcanzar el éxito (Blazenko et al., 2012). Así, la potencial productividad percibida en relación a las inversiones de I+D influenciará finalmente la decisión del emprendedor en perseguir su comercialización (Blazenko et al., 2012).

Otras opciones estratégicas con respecto a la innovación serán: (a) optar por la complementación de recursos externos, lo que la convierte en una entidad altamente permeable usando estratégicamente esta opción con la finalidad de reducir sus limitaciones y los factores de riesgo que conllevan el compartir el conocimiento o propiedad intelectual (Nason, Wiklund, McKelvie, Hitt, & Yu, 2019) y (b) apoyarse usualmente en el nuevo conocimiento producido por las empresas ya establecidas – ‘incumbents’ – así buscan apropiarse del valor potencial ofrece este nuevo conocimiento sin tener que invertir en su generación, lo que les proporciona una cierta ventaja (Santarelli & Tran, 2012).

2.5.3. El Caracter Temporal de una Pre-Startup

El proceso de creación posee una determinada temporalidad (Lindgren & Packendorff, 2003), una vez que la oportunidad emerge como una posible y deseable

situación futura, se persigue entonces una oportunidad y este proceso es por naturaleza un proyecto (Di Muro & Turner, 2018). De esta manera se inicia con el proceso explorativo que culmina en un determinado momento dando paso a la explotación de la idea que dio origen al proceso, y cuando esto ocurre, se da paso a actividades repetitivas estandarizadas que formarán parte de las operaciones de la empresa (Lindgren & Packendorff, 2003). En este contexto, Di Muro y Turner (2018) acuñan el término “oportunidad de proyecto” - ‘Opportunity Project’, describiéndolo como la transformación singular, temporal y crítica de los modelos de negocio con el propósito de llevar una oportunidad del estado de posibilidad al de ejecución que contempla llevar a cabo un cambio beneficioso.

Las áreas de estudio del emprendimiento y de la gestión de proyectos, a pesar de no haberse juxtapuesto como perspectivas de análisis de la gestión de un emprendimiento, comparten muchas suposiciones, conceptos y prácticas (Germain & Aubry, 2019). El proceso creación, que representa el punto central del proceso de emprendimiento comparte paralelismos con la organización de actividades bajo una perspectiva de gestión basada en proyectos: (1) se encuentra embebida en un contexto institucional, (2) los fundadores de la iniciativa deberán ensamblar el equipo que trabajara en tareas específicas bajo una estricta limitante de tiempo, todo (3) mientras que la iniciativa emprendida pasa por varias transiciones (Auschra, Braun, Schmidt, & Sydow, 2019). Y en ambas áreas se conoce que tanto el emprendimiento y la ejecución de un proyecto enfrentan diversos retos y riesgos (Fonrouge, Bredillet, & Fouché, 2019).

En el estadio pre-startup el equipo deberá organizar para realizar cuatro tareas específicas que le permitirán alcanzar el objetivo planteado al iniciar el emprendimiento, alcanzar el estadio startup, contando con una ventana temporal de entre 3 a 5 años: (a) establecimiento legal de la iniciativa, (2) recepción de capital semilla, (3) ejecución de su primera venta y (4) contratación de su primer empleado o proveedor de servicios (Lazar et al., 2019)

2.6. Procesos en una Pre-Startup

Siendo la creación de empresas un proceso (Birley, 1996; Lindgren & Packendorff, 2003), este es descrito detalladamente por Freeman y Engel (2007), señalando que la organización incipiente poseerá una estructura orgánica, por lo que el trabajo asignado estará basado en tareas que requieren ser ejecutadas, generando roles de trabajo fluidos y flexibles. Las líneas de autoridad suelen ser confusas, compartiéndose entre quienes conforman el equipo la autoridad para el disponer del dinero, contratar y despedir empleados, asignar tareas y evaluar el desempeño. En este periodo, se desarrollan los planes de negocio y se obtienen recursos, y una porción substancial del tiempo del equipo fundador se deriva a la búsqueda de capital, mientras utilizan los recursos iniciales que cada uno aporta. Generalmente el liderazgo del proceso de innovación recae en los inventores, usualmente representados por los miembros del equipo técnicamente más sofisticados y con mayor experiencia. La etapa culmina cuando las ventas empiezan a generar ganancias.

En la medida que se han podido reconocer diferentes perspectivas para el estudio de las tareas, actividades y procesos que se desarrollan en una pre-startup se puede listar entre estas:

- i. Identificación y desarrollo del modelo de negocio (Bhave, 1994). Markan y Wladron (2014) proponen un marco de referencia para explicar los determinantes ambientales que deben enfrentar este tipo de iniciativas, como estrategia táctica en la identificación y desarrollo de la oportunidad y modelo de negocio la selección de la atención a (1) un nicho específico, (2) basarse en el aprovisionamiento de productos o servicios a empresas existentes y (3) la focalización en la atención de segmentos de mercado que a las empresas ya existentes no les interesa (Markman & Waldron, 2014).
- ii. El compromiso con la puesta en marcha y el desarrollo físico de la idea (Bhave, 1994)
- iii. El desarrollo de la tecnología (Bhave, 1994)
- iv. La creación de la estructura y procesos organizaciones (Bhave, 1994)
- v. El proceso de ensamble de los recursos necesarios para el inicio de operaciones, buscando tangibilizar la idea para convertirla en un negocio viable (Birley, 1996; N. M. Carter et al., 1996). Aquí realizan actividades como (a) búsqueda y obtención de financiamiento, (b) establecimiento de la representación legal, (c) organización del equipo de trabajo, (d) búsqueda y adquisición de equipos y lugar de operaciones y (e) el compromiso a tiempo completo al desarrollo del futuro negocio (N. M. Carter et al., 1996). Las actividades y decisiones que tomen en esta etapa influenciarán tanto en la forma como en el tamaño del futuro negocio, al intentar brindar a potenciales aliados los signos y evidencias adecuadas e incrementar el nivel de credibilidad y confianza para poder finalmente establecer el negocio (Birley, 1996)
- vi. Provisión de recursos financieros se considera que los inversionistas evalúan idealmente la calidad de la nueva iniciativa, y para que eso suceda la iniciativa debe

- haber obtenido ciertos recursos, haber puesto en funcionamiento cierta manera de organización y haber empezado cierto nivel de producción (Arrows, 1974).
- vii. El desarrollo del producto, prototipado y calce con la demanda y la retroalimentación (Bhave, 1994)
 - viii. El ingreso al mercado representa el hito que deben alcanzar estas iniciativas, teniendo para esto, que evaluar a profundidad el mercado potencial, la limitación de recursos y la competencia existente, así como teniendo la necesidad de preparar apropiadamente el producto o servicio y evaluar adecuadamente la temporalidad y pertinencia para su ejecución (Gentry, Dalziel, & Jamison, 2013). así se reporta que se requiere gestionar estratégicamente estrategias comerciales como la potencial forma de penetración en el mercado, sobretodo evaluando a la competencia de las empresas ya establecidas (Markman & Waldron, 2014). Asimismo, requerirán atraer los suficientes recursos tangibles para alcanzar la implementación y comercialización de sus ideas de negocio, crecer y sobrevivir (Andrews et al., 2014).

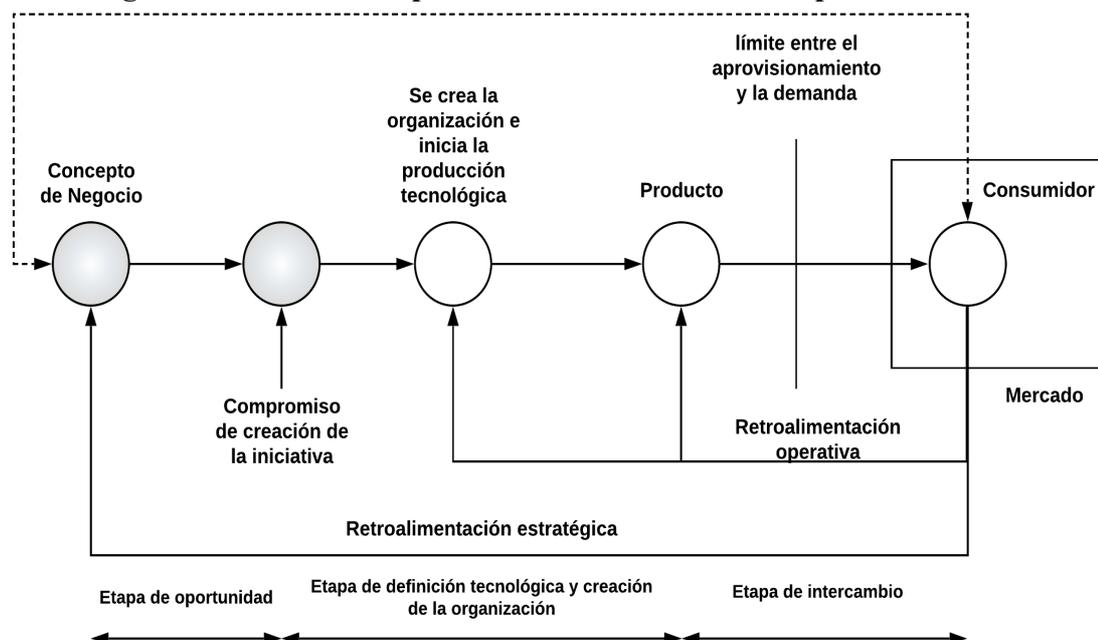
2.7. Modelos de Desarrollo de una Pre-Startup

Una pre-startup enmarca varias actividades y procesos (Andrews et al., 2014; Bhave, 1994; Birley, 1996; N. M. Carter et al., 1996; Gentry et al., 2013; Lindgren & Packendorff, 2003; Markman & Waldron, 2014). van Gelderen et al. (2006) registra una larga lista de modelos conceptuales que en su totalidad o en parte abordan el proceso de formación de una pre-startup, que aglutinan y combinan perspectivas motivacionales, cognitivas, de pertenencia y desenvolvimiento en una red, así como de temporalidad.

Describimos como la acción de emprender actividades para crear un negocio como aquella que conlleva la ejecución de una número de actividades que no se pueden especificar en número y que presentan una alta variación en cuanto a la secuencia en la que se efectúan (van Gelderen et al., 2006). Estas actividades y procesos son consideradas en el “modelo emprendedor” de Freeman y Engel (2007) reconociéndose como la primera de las etapas por las que transita una startup. Este primer momento de transición inicia con el evento de fundación, tomándose acción sobre la idea y donde los fundadores comprometen su esfuerzo y reputación en la construcción de un nuevo negocio, culminando cuando los consumidores adquieren las versiones prototipadas del producto o servicio, generando ingresos (Freeman & Engel, 2007).

Bhave (1994) organiza los procesos que se originan en esta etapa y propone un primer modelo que presenta tres etapas: (1) etapa de oportunidad, (2) etapa de definición tecnológica y creación de la organización, (3) etapa de intercambio (Ver Figura 2.7).

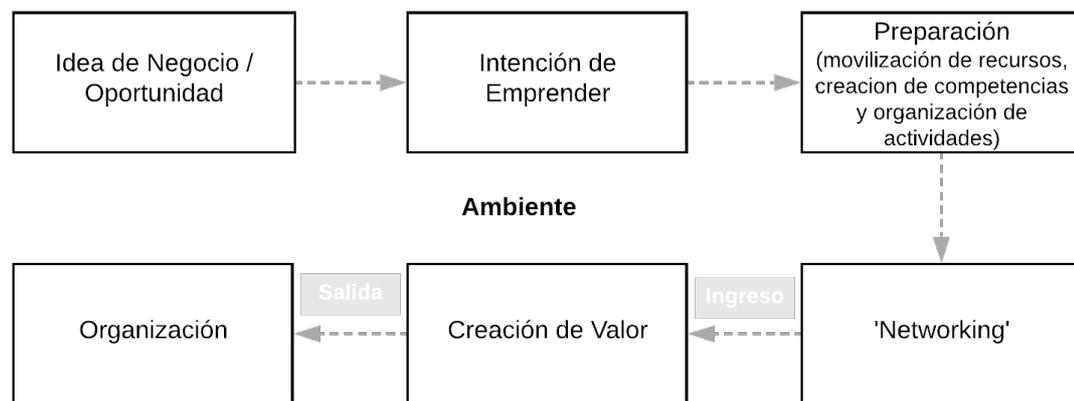
Figura 2.7. Modelo del proceso de creación de un emprendimiento.



Fuente Bhave, 1994
Elaboración: Autor de esta tesis

A nivel del relacionamiento de procesos se ha hecho también distinción entre los procesos que se realiza(n) el(los) emprendedor(es) partiendo desde la idea u oportunidad de negocio y analizando la interacción con el entorno, de esta manera se toman en cuenta la organización y análisis que realiza el emprendedor, llevando a cabo actividades que lo relacionan con su entorno, así interacción con su medioambiente a través de sus actividades, crea competencias, moviliza recursos y usa su red de contactos para crear valor (ver Figura 2.8) (Salamzadeh & Kirby, 2017)

Figura 2.8. El proceso de creación de una nueva empresa.

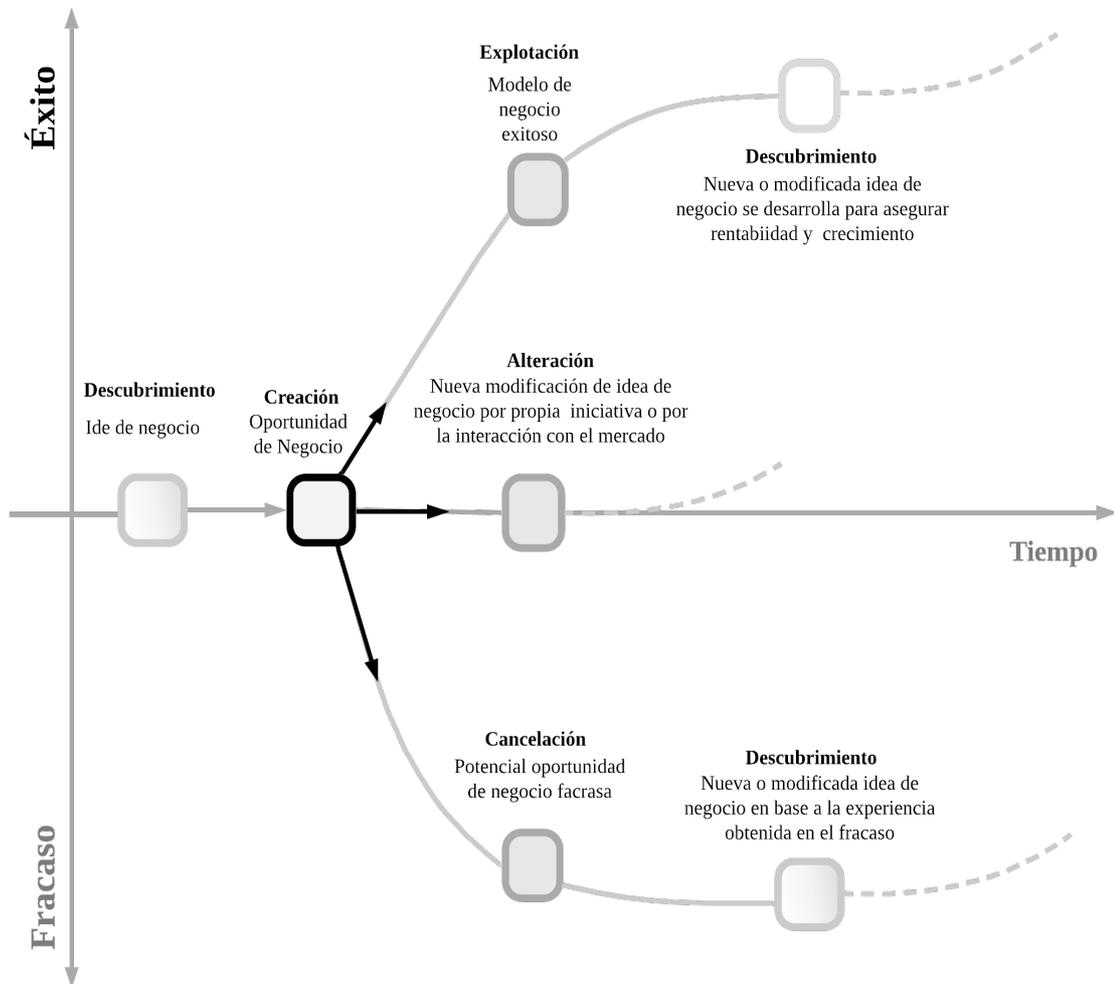


Fuente: Salamzadeh & Kirby, 2015
Elaboración: Autor de esta tesis

En entornos tecnológicos se diferencian algunos procesos y actividades por las que se transita: (a) la generación de la idea, (b) refinar la idea recurriendo al mercado, (c) identificación de la oportunidad de negocio, (d) evaluación de la factibilidad, (e) la búsqueda de apoyo y (f) la creación de la empresa (Carrier, Raymond, & Eltaief, 2004). Se distinguen también los procesos organizacionales internos que se presentan resaltándose las fases de gestación, planificación, implementación y redefinición (Serarols, 2008). Asimismo, se integró el enfoque de procesos y de dinámicas presentándose un modelo multi-etapa que grafica como emerge la nueva empresa y

también como el dinamismo se rige por la iteración de actividades que se repiten bajo diversas circunstancias (Ver Figura 2.9) (Becker, Knyphausen-Aufseß, & Brem, 2015).

Figura 2.9. Fases dinámicas en la formación de una empresa.

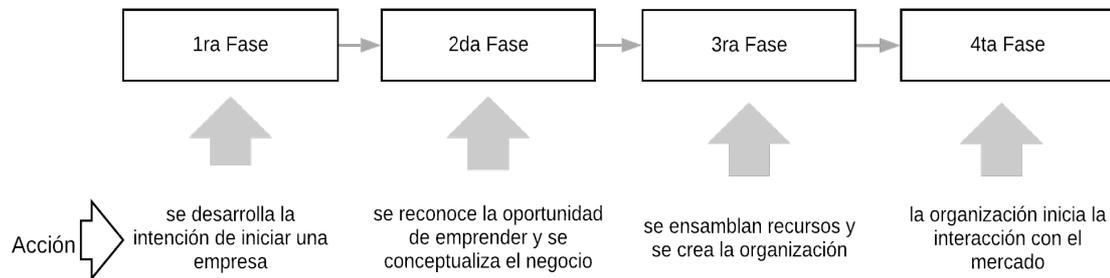


Fuente: Becker et al., 2015
Elaboración: Autor de esta tesis

van Gelderen et al. (2006) destacan la coincidencia de los modelos que conceptualizan la acción de emprender actividades para crear un negocio, reconociendo cuatro fases: (1) el desarrollo de una intención para iniciar una empresa, (2) se reconoce la oportunidad de emprender y se conceptualiza el negocio, (3) se ensamblan recursos

y se crea la organización y finalmente (4) la organización inicia la interacción con el mercado (ver Figura 2.10).

Figura 2.10. Fases en la formación de una empresa



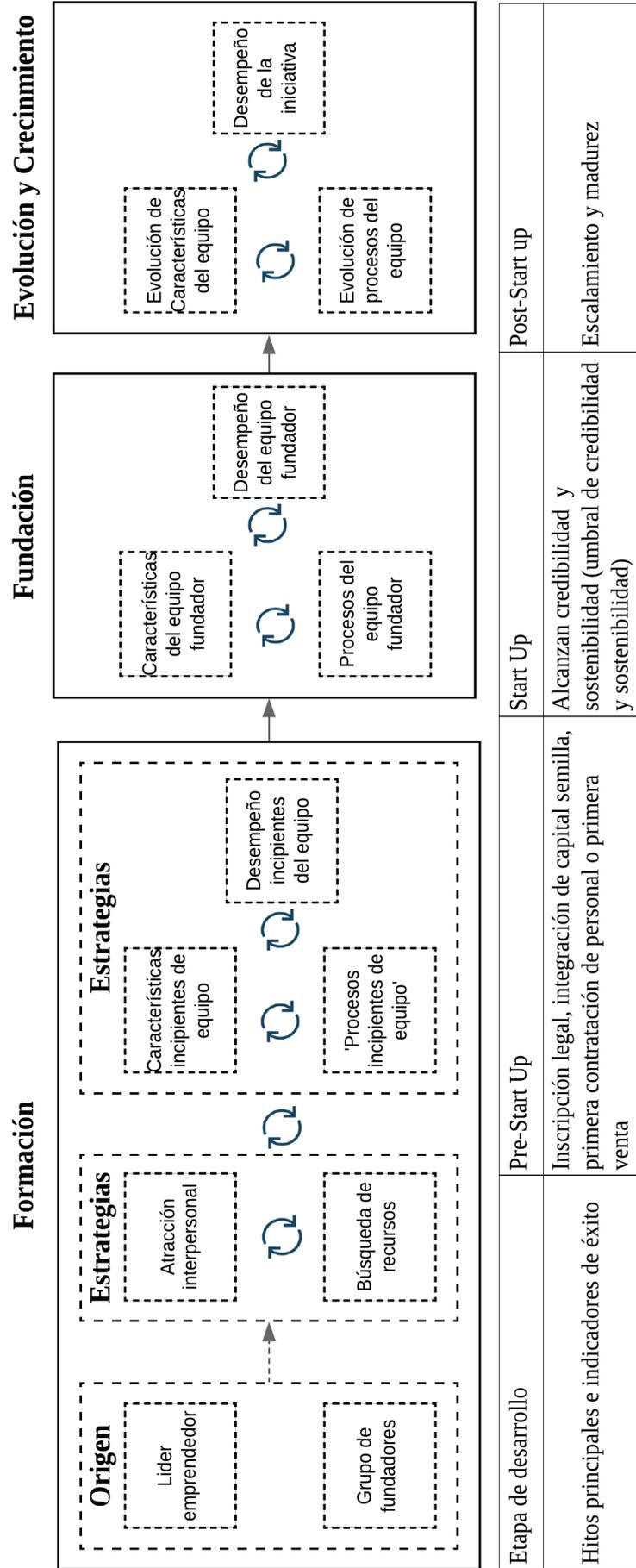
Fuente: van Gelderen et al., (2006)

Elaboración: Autor de esta tesis

Finalmente, Lazar et al., (2019) describen un modelo de evolución, donde se muestran al interior dos entidades el líder y el resto del grupo fundador y entre ambas se coordina las tareas, actividades y procesos a ejecutar. De esta manera, se reconoce que existe un dinamismo interno, que conlleva a la interacción entre las partes. Estas a su vez generan resultados incipientes que se retroalimentan entre si y repiten, dando paso con el tiempo a la construcción de las características del equipo y establezcan incipientemente sus procesos (Lazar et al., 2019). Se describen así tres estadios: (1) pre-startup, (2) startup y (3) post-startup (ver Figura 2.11). En este contexto, se resalta que la propia conformación del equipo emprendedor transita por tres momentos: (1) la formación (pre-startup), (2) la fundación (startup) y (3) evolución (post-startup). El modelo reconoce que la formación del equipo emprendedor procede de un proceso endógeno sugiriéndose enfocar futuras investigaciones en los procesos de selección de los miembros del equipo y a los resultados que se obtienen de este proceso endógeno de formación, de manera tal que se permita estudiar el comportamiento organizacional dentro de esta iniciativa emprendedora (Lazar et al., 2019). Así, el modelo recoge la conceptualización la acción de emprender como una serie de eventos socialmente

construidos, donde se generan cambios progresivos conforme interactúan los individuos involucrados en el proceso (Lindgren & Packendorff, 2003).

Figura 2.11. Influencia del Proceso de Formación del equipo en las siguientes fases de la acción del equipo emprendedor.



Fuente: Lazar et al., 2019
 Elaboración: Autor de esta tesis

2.8. El Emprendedor Naciente

Descrita la acción de emprender actividades para crear un negocio como el punto de partida de este proceso temporal (van Gelderen et al., 2006), se establece con ella la aparición del emprendedor naciente, definiéndose como la persona que lleva a cabo la acción, y que define al emprendimiento naciente como el esfuerzo de fundación (Reynolds & White, 1992). El emprendimiento naciente es considerado la búsqueda activa por crear una organización (van Gelderen et al., 2006)

2.9. Factores que afectan la Evolución de las Pre-Startups

Según lo propuesto por Birley (1996), la evaluación de la viabilidad de una empresa potencial se basa en el análisis de tres dimensiones que se encuentran altamente entrelazadas:

- a. El producto, en términos de costo, confiabilidad – en términos de garantía y servicio técnico – derechos de propiedad intelectual,
- b. La presentación, que integra no solo la estrategia de introducción en el mercado (marketing mix³), sino también la estrategia utilizada en términos de la selección del mercado potencial, considerando que la direccionalidad hacia un nicho de mercado requerirá un levantamiento más detallado de necesidades. Y adicionalmente se considera también el modelo de operaciones del negocio, el modelo legal de funcionamiento y el tiempo de reacción del mercado. Debiendo realizarse un monitoreo constante de los resultados y requiriendo asesoría especializada,

³ Producto, precio, promoción y plaza – canales de distribución - 4 Ps del marketing (Birley, 1996)

- c. La gente, que incluye la elección de socios o aliados, la modalidad de participación, de manera que los roles se encuentren claramente establecidos (responsabilidades y poder) y el establecimiento de objetivos en común.

Sin embargo en una investigación reciente presentada por Brattström (2019) se ha enfatizado que la viabilidad en la creación de una iniciativa empresarial esta relacionada principalmente con las personas y la coordinación que surge entre los miembros del equipo emprendedor. Reportándose además que en la evaluación de las principales razones para el fracaso de una iniciativa los problemas que surgen en el equipo son de mayor significancia que los problemas que surgen en el desarrollo del producto/servicio (Brattström, 2019).

Situados en este contexto, resulta relevante mencionar el marco conceptual de estudio propuesto por Gartner (1985) donde se resaltan como de mayor relevancia (1) las características del individuo(s) que inicia(n) la creación de una startup, (2) el ambiente que rodea su creación y (3) los procesos bajo los cuales se inicia su gestión (Gartner, 1985). Bajo similar perspectiva, Breschi et al. (2018) sugiere que tanto (1) el conocimiento científico y tecnológico que se posee internamente y (2) las características asociadas a (los) miembro(s) fundador(es) conformarán los recursos principales que una iniciativa en creación posee, siendo influenciados ambos por el contexto económico y el sector de aplicación, factores exógenos también considerados en el estudio de la supervivencia de empresas ya establecidas (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018).

Asímismo de la revisión de literatura realizada se encontraron estudios sobre el factor humano. Desde área de la gestión estratégica se estudian como factores que

influyen en supervivencia de una empresa (Shepherd et al., 2019) considerándose de importancia las características del líder emprendedor (Bates, 1990; G. Hall & Wahab, 2007; Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018; Riviezzo et al., 2015) y del equipo emprendor (DeSantola & Gulati, 2017; Ruef et al., 2003). Desde el área de estudio del emprendimiento también se consideran factores que impactan en el éxito de la iniciativa emprendedora (Brattström, 2019; Preller, Patzelt, & Breugst, 2018; Quattraro & Vivarelli, 2015; van Praag & Versloot, 2007). Finalmente, en ambas áreas se pueden distinguir tres perspectivas de abordaje: económica, psicológica y sociológica (Lazar et al., 2019), razón por la cual en la presente revisión de literatura se pretende yuxtaponer la información proporcionada por ambas áreas de estudio, y que describen exclusivamente al líder y al equipo emprendedor.

2.9.1. Características Personales del Emprendedor o Líder Fundador

Se define como emprendedores a los individuos que inician o poseen una empresa, siendo usualmente auto-empleados o propietarios-gerentes (van Praag & Versloot, 2007), considerándose exitosos a aquellos que transforman sus ideas iniciales en iniciativas rentables (Lederman et al., 2014). Se debe tener en cuenta que el emprendedor puede llevar a cabo una iniciativa que puede o no presentar características innovadoras (Birley, 1996; Carland et al., 1984; Freeman & Engel, 2007). Por esta razón se establece que las características personales del emprendedor serán las que influyeran sobre el tipo de iniciativa por la que opte (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018). A continuación se listan características personales asociadas con el emprendedor que según lo encontrado en el estudio de la supervivencia de empresas presentan mayor influencia en sus capacidades, competencias y motivaciones, agrupadas en:

2.9.1.1. El Capital Humano

Las variables de capital humano incluyen el conocimiento, la educación, las habilidades y la experiencia (Deakins & Whittam, 2000). Desde la perspectiva económica se tienen diversos modelos que analizan el desempeño de las empresas incluyen características presentes en el emprendedor (G. Hall & Wahab, 2007; Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018). Se ha establecido que las habilidades, capacidades y experiencias vividas en el pasado por el emprendedor tienen influencia en el desempeño de las iniciativas que emprenden (Quatraro & Vivarelli, 2015). Entre estas se pueden describir las que en estudios empíricos han sido establecidas por significativas:

- Nivel educativo, principal contribuyente a la habilidad general que el emprendedor desarrolla para la resolución de problemas (Bates, 1990; G. Hall & Wahab, 2007; Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018). Se ha establecido como proxy de medición los años de educación recibida (Bates, 1990)
- Edad al momento de fundación de la empresa, un componente demográfico usado extensivamente en la literatura (G. Hall & Wahab, 2007; Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018) y que es medida como el logaritmo de la edad reportada por el emprendedor (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018)
- Entrenamiento, contribuye también a la capacidad del emprendedor para la resolución de problemas específicos (G. Hall & Wahab, 2007). Habiendo realizado una revisión literaria de los indicadores de medición para este factor, Ortiz-Villajos y Sotoca (2018), utilizan como indicador una variable ficticia dicotómica ('dummy variable') a fin de conocer si el emprendedor tuvo un entrenamiento previo.
- Posicionamiento como fundador de la iniciativa, se establece como factor relevante relacionado con la motivación que el emprendedor presenta para persistir en la

iniciativa (Bates, 1990; Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018). Se recoge así información sobre si el individuo bajo análisis fue fundador de la iniciativa o si se integró posteriormente (Bates, 1990)

- Función como inventor se establece como factor relevante relacionado con su función y compromiso en la iniciativa (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018)
- Experiencia laboral previa, relevante en la generación de capacidades funcionales y especializadas (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018; Quattraro & Vivarelli, 2015), se considera que el conocimiento previo en el sector en el que se desenvuelve la iniciativa puede acelerar la curva de aprendizaje (G. Hall & Wahab, 2007). Asimismo, puede influir en la decisión de cese de actividades, al ser preponderante en la evaluación de la idea y de los resultados que se obtengan durante el testeo (N. M. Carter et al., 1996). Como indicadores de este factor se recoge información sobre si la experiencia laboral se realizó en un sector similar al elegido para iniciar la empresa (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018; Quattraro & Vivarelli, 2015), asimismo, si se ha tenido experiencia gerencial previa (Bates, 1990)
- La historia familiar, en términos motivacionales, se considera que la experiencia previa de familiares en actividades de emprendimiento puede influenciar en la determinación que se presenta por emprender (Bates, 1990; Quattraro & Vivarelli, 2015)
- Estatus social de procedencia, se considera que influencia en la detección de la oportunidad de negocio, en la motivación por emprender relacionándola el emprendimiento por necesidad y oportunidad y el ambiente que se provee para la generación y gestión de redes de contacto (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018; Quattraro & Vivarelli, 2015)

- Estatus financiero, si bien se considera que la riqueza, la herencia y disponibilidad repentina de capital puede impulsar la acción de emprender, se afirma que por lo general el proceso de iniciar un nuevo negocio encuentra mayor impulso en escasez de recursos financieros motivando el emprendimiento por necesidad (Quattraro & Vivarelli, 2015)
- Escasos de flexibilidad creativa para seguir buscando como resolver los problemas que se presentan, se considera que influirá en la decisión de cese de actividades (N. M. Carter et al., 1996).
- Experiencia previa en la conformación de empresas o iniciativas y en la obtención de financiamiento, siendo considerado relevante en la medida que puede permitir una mayor conexión y acceso a inversionistas (Zhang, 2011).

**Tabla 2.3. Resumen de los factores que conforman el capital humano.
Elaboración propia**

	Factor Estudiado	Autores
Capital Humano	Nivel educativo	Bates, 1990; Hall & Wahab, 2007; Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018
	Género	Butler, Galassi y Ruffo, 2016; Verde, 2016; ANII, 2017
	Edad al momento de fundación de la empresa	Hall & Wahab, 2007; Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018
	Entrenamiento	Hall & Wahab, 2007; Ortiz-Villajos y Sotoca 2018
	Fundador de la iniciativa	Bates, 1990; Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018
	Inventor	Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018
	Experiencia previa	Hall & Wahab, 2007; Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018; Quattraro & Vivarelli, 2015; Ko y Mckelvie, 2018
	Historia familiar	Bates, 1990; Quattraro & Vivarelli, 201
	Experiencia gerencial	Bates, 1990
	Experiencia en Start Up	Criaco, Minola, Migliorini y Serarols-Tarrés, 2013; Ko y Mckelvie, 2018
	Experiencia en VC	Zhang, 2011; Ko y Mckelvie, 2018
	Estatus social	Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018
	Estado financiero	Quattraro & Vivarelli, 2015

Elaboración: Autor de esta tesis

2.9.1.2. Diferencias Psicológicas Individuales

En lo que respecta a los factores psicológicos referidos a las características de personalidad, características cognitivas y a los patrones motivacionales (van Gelderen

et al., 2006). El emprendedor toma acción por necesidad o por que detecta una oportunidad (G. Hall & Wahab, 2007; Quatraro & Vivarelli, 2015), existiendo motivaciones externas e internas que llevan al emprendedor a dar inicio al proceso de emprendimiento a partir de una idea, pasando de un estado pasivo a asumir un rol activo (Bhave, 1994; Birley, 1996). Entre los factores que influyen en la motivación por necesidad se incluye la pérdida de trabajo, el desempleo o falta de alternativas laborales. Mientras que en la detección de oportunidades se incluyen el entusiasmo por liderar una iniciativa (G. Hall & Wahab, 2007), el deseo de independencia o autonomía (Birley & Westhead, 1994; G. Hall & Wahab, 2007; Quatraro & Vivarelli, 2015; van Praag & Versloot, 2007) el deseo de control y la expectativa de obtener una alto retornos de la inversión, esto debido sobretodo a la naturaleza riesgosa que presenta la acción de emprender (G. Hall & Wahab, 2007), la aspiración de explotar al máximo las habilidades adquiridas, la mejora del estatus económico (Birley & Westhead, 1994; Quatraro & Vivarelli, 2015), el deseo de servir a la sociedad (Quatraro & Vivarelli, 2015), así como la necesidad endógena de obtener la aprobación o reconocimiento externo o de emular a algún referente familiar o profesional (Birley & Westhead, 1994).

La mayoría de estudios académicos sugieren que los factores por oportunidad originan un mejor desempeño de las iniciativas de emprendimiento, sin embargo esta afirmación no es concluyente debido a que existen estudios empíricos que reportan casos contrarios (G. Hall & Wahab, 2007). La perspectiva psicológica explica parcialmente estos casos, debido a que los factores motivacionales son influenciados por ciertas actitudes psicológicas en el emprendedor, como la irracionalidad, el optimismo y la propensión al riesgo (van Praag & Versloot, 2007), o el exceso de confianza (Quatraro & Vivarelli, 2015). Asimismo, se debe tener en cuenta que la

evidencia empírica sugiere que ninguno de estos factores afectan de manera individual al desempeño de las empresas, sino que la influencia es representativa cuando estas se presentan simultánea y combinadamente (Birley & Westhead, 1994).

Tabla 2.4. Resumen de los factores motivacionales. Elaboración propia

Factor Estudiado		Autores
Motivación	Necesidad u oportunidad	Hall & Wahab, 2007; Quatraro & Vivarelli, 2015
	Deseo de independencia o autonomía	Sue Birley & Westhead, 1994; G. Hall & Wahab, 2007; Quatraro & Vivarelli, 2015; van Praag & Versloot, 2007)
	Deseo de control, expectativa de altos retornos de inversión	Hall & Wahab, 2007
	Explotar habilidades adquiridas y mejora del estatus económico	Sue Birley & Westhead, 1994; Quatraro & Vivarelli, 2015
	Deseo de servicio a la sociedad	Quatraro & Vivarelli, 2015
	Obtención de la aprobación o reconocimiento externo, o de seguir algún ejemplo	(Sue Birley & Westhead, 1994

Elaboración: Autor de esta tesis

En cuanto al enfoque cognitivo, este considera la manera bajo la cual un individuo procesa información, así las características cognitivas servirán para caracterizar las diferencias en atributos y en percepciones (van Gelderen et al., 2006). Las diferencias en los atributos influenciarán en como las personas explican eventos u ocurrencias y sus resultados, mientras que las diferencias en percepción están referidas a la percepción que las personas poseen de si mismos y del ambiente que los rodea. La psicología cognitiva ha mostrado como las personas no actúan totalmente de manera racional utilizando comúnmente la heurística, lo que introduce sesgos cognitivos (Kahneman, Solvic, & Tversky, 1982). Los emprendedores demuestran ser especialistas en actuar bajo sesgo, lo que les facilita tomar riesgos sin realmente percibirlos, semejante actuar presentan en la autoeficacia percibida y el pensamiento contrario a los hechos reales percibidos (van Gelderen et al., 2006)

Finalmente, independientemente de los factores que inciden en la motivación lo relevante radica en conocer si esta se efectúa por oportunidad o por necesidad, a fin de reflejar si el emprendimiento se origina de manera voluntaria al perseguir una oportunidad o por si por el contrario refleja la necesidad de involucrarse debido a la ausencia de oportunidades de empleo (Reynolds et al., 2005; Reynolds, Camp, & Bygrave, 2002). Operacionalizándose esta medición en la encuesta que impulsa anualmente el Global Entrepreneurship Monitor solicitándose indicar si el informante se encuentra a cargo o está iniciando un negocio para tomar ventaja de una oportunidad única ('opportunity entrepreneurship') o porque era la mejor opción disponible ('necessity entrepreneurship')

2.9.1.3. Capital Social

El capital social está inmerso en el enfoque de evaluación del contexto que rodea a una pre-startup (van Gelderen et al., 2006). Nahapiet y Ghoshal (1998), basados en el concepto planteado por Bourdieu (1986) consideran que el capital social es el conjunto de recursos intangibles derivados de la existencia de una red durable de relaciones que facilitan la ejecución de acciones colectivas imposibles de emprender en su ausencia. Los intangibles están referidos a la sumatoria de todos los recursos actuales y potenciales embebidos o disponibles a través o por medio de la red de relaciones que posee una persona o una entidad, definición que da relevancia tanto a la red como a los recursos que se pueden movilizar a través de ellas (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Entre los beneficios que pueden obtenerse al pertenecer o estar dentro de una red se consideran la posibilidad de desarrollar capital intelectual, intercambiar o acceder a la información, ganar reputación y estatus y reducir los costos de transacción (G. Hall

& Wahab, 2007). Asimismo, desde el estudio de las startups también se considera que este beneficia la atracción de capitales de riesgo (Zhang, 2011). Sin embargo, se reportan también efectos negativos como la posibilidad de inhibir la innovación, o no tener efecto alguno sobre la posibilidad de atraer algún tipo de financiamiento público (G. Hall & Wahab, 2007). Finalmente, resulta necesario considerar que las redes sociales crean la oportunidad para la formación de capital social, pero éste solo se producirá cuando tal oportunidad se combine con la motivación y la habilidad de las partes para desarrollarlo y explotarlo (Adler & Kwon, 2002), requiriéndose inevitablemente de las ‘competencias sociales’ (G. Hall & Wahab, 2007)

En el contexto del estudio de la creación de empresas se afirma que el capital social de los fundadores dependerá además del capital humano, específicamente, de la experiencia previa en la conformación de empresas o iniciativas (Zhang, 2011). Esto significa que al existir experiencia previa en la obtención de capital de riesgo, se cuenta con mayor influencia durante las primeras etapas de levantamiento de fondos, al garantizarse una mayor posibilidad de acceso a inversionistas, lo que eleva la probabilidad de conseguir financiamiento en un menor tiempo en comparación con aquellos fundadores que no consiguieron financiamiento en iniciativas previas, o sobre aquellos que se encuentran emprendiendo por primera vez (Zhang, 2011).

En este enfoque se enfatiza las relaciones que existen entre las personas y dependerá de la diversidad de los lazos que las unen y de la estrechez emocional con la que se cuenta, la primera estará referida a que uno conoce gente que no se conoce entre sí y la segunda, que compromete las emociones que se comparten, harán que los lazos que se comparten sean débiles o fuertes (van Gelderen et al., 2006). Aldrich (1999)

señala que el emprendedor presentará probablemente una red diversa con muchos lazos fuertes, esto le otorga mayor relevancia a la red en el contexto de un emprendimiento iniciado por un equipo

2.9.2. El Equipo Emprendedor

Siguiendo la definición multidimensional propuesta por Knight, Greer, & De Jong (2019), el equipo emprendedor es definido como aquel que se encuentra comprometido con las acciones de emprendimiento y en el cual los miembros poseen acciones o porcentajes de propiedad, poseen cierto grado de autonomía en la toma de decisiones estratégicas y que posee cierto nivel de identidad de grupo (entitativity). Este último concepto definido como los grados de variación en los que un equipo que inicia un empresa o emprendimiento consigue establecer una única, coherente y definida identidad organizacional, con límites claros que separan al equipo de otras entidades y de otras divisiones internas que se pueden generar (Knight et al., 2019).

Así se define al equipo emprendedor como el grupo de dos o más personas que trabajan juntas interdependientemente para descubrir, evaluar y explotar oportunidades de crear nuevos productos o servicios y que conjuntamente poseen:

- Participación en la Propiedad, (en su totalidad o aquellos que han cedido parte de ella)
- Autonomía en los procesos de tomas de decisiones estratégicas (heterotomía - dependencia de externos - o completa independencia)
- Entitatividad (Entitativity), el grado en que alcanza a ser una sola, coherente y unificada entidad organizacional con límites claros internos y externos

Las tres dimensiones influyen las finanzas, la(s) estrategia(s) y la dinámica interna del grupo (Knight et al., 2019; Lazar et al., 2019)

Entre las variables que pueden estudiarse en este factor se tiene:

- El origen de la formación del equipo: Si la idea fue iniciada por el fundador de la iniciativa, generando luego la búsqueda del equipo, o si un grupo de personas deciden trabajar juntos en la búsqueda y generación de una idea de negocio (Lazar et al., 2019)
- Estrategia de formación: si el equipo se conforma en base en una atracción interpersonal (relación cercana, intereses similares o complementariedades interpersonales), por la búsqueda de recursos complementarios específicos (conocimiento y habilidades) o por ambas razones (Lazar et al., 2019). La gran mayoría de los equipos son homogéneos en su conformación, es decir, sus miembros presentan similares atributos, habilidades y características (Brattström, 2019). En investigaciones en Estados Unidos realizada entre emprendedores nascentes se encontró una tendencia a la homofilia en lo que respecta a género, ocupación (Ruef et al., 2003), etnicidad (Ruef et al., 2003, 2009) y entre aquellos que comparten una relación interpersonal previa, sobretodo a nivel de esposos o parejas sentimentales (Ruef et al., 2009)
- Contexto de formación: Se pueden distinguir aquí tres factores (Lazar et al., 2019):
 - a. El escenario de formación: Si la conformación del equipo se lleva en un entorno académico, empresarial (trabajan en la misma industria o sector), si se originó para satisfacer una necesidad propia de los que conforman el equipo,

si el equipo comparte una relación familiar o parentesco, o si el equipo se originó en el contexto de una incubadora o aceleradora

- b. Social Network: Es la red en la cual se busca el equipo comparte una conexión y que define sus lazos relacionales, y se pueden distinguir dos tipos (1) la red localizada usualmente pequeña y cerrada – ‘small world’ – y (2) la red de escala truca y libre del tipo distribuida –‘truncated sacale-free’- donde la agrupación se da por preferencias
 - c. Cultura: La cultura de un país influye en la propensión de un individuo a formar o integra un equipo emprendedor, por lo que está referido a los valores culturales, referidos como el grupo de normas, sistemas o principios que llevan al emprendimiento conjunto.
- El dinamismo en el proceso de formación: Referente a cuándo y cómo se realizan cambios en los integrantes del equipo, requiriéndose conocer si las variaciones ocurrieron al: (a) alcanzar algún hito importante en la fase de previa al inicio de la empresa (pre-start up) – como la obtención de financiamiento -, (b) debido a una crisis o fracaso, (c) el reconocimiento de una necesidad interna o (d) por una demanda externa de aliados o agentes (inversores, potenciales clientes, mentores, entre otros) (Lazar et al., 2019)
 - Características de la conformación del Equipo: Según lo señalado por Lazar et al., (2019):
 - a. La diversidad (personal, demográfica y funcional)
 - b. La capacidad de liderazgo (el poder y influencia social que posee cada integrante dentro de nuevo equipo),

- c. La distribución de porcentaje de participación (equitativa o inequitativa) y
 - d. La estructura establecida en el equipo (miembros principales, periféricos – temporales o compromiso esporádico – o socios durmientes – aportan capital o reputación –), si se cuenta con límites no establecidos claramente y donde se incorporan progresivamente agentes externos como consultores o miembros suplentes y si se establecen sub-grupos de menor rango (junior sub-teams) de trabajo dentro del equipo para tareas específicas
- Los procesos del Equipo: Estarán influenciados por la conformación del equipo e incluye (Lazar et al., 2019):
- a. Procesos relacionados con la coordinación: Aquellos que facilitan una comunicación fluida, como la coincidencia en las perspectivas, la confianza del sentido emocional y el nivel de coordinación. Mejores procesos de coordinación están asociados con un mayor desempeño y mejores resultados.
 - b. Procesos relacionados a la especialización: basados en la delegación de actividades en base a la confianza en el conocimiento – ‘cognition-based trust’, la capacidad de asimilación – ‘absorptive capacity’ – y la especialización. Se considera que este tipo de procesos influye positivamente en el mejor desempeño.

CAPITULO III. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS

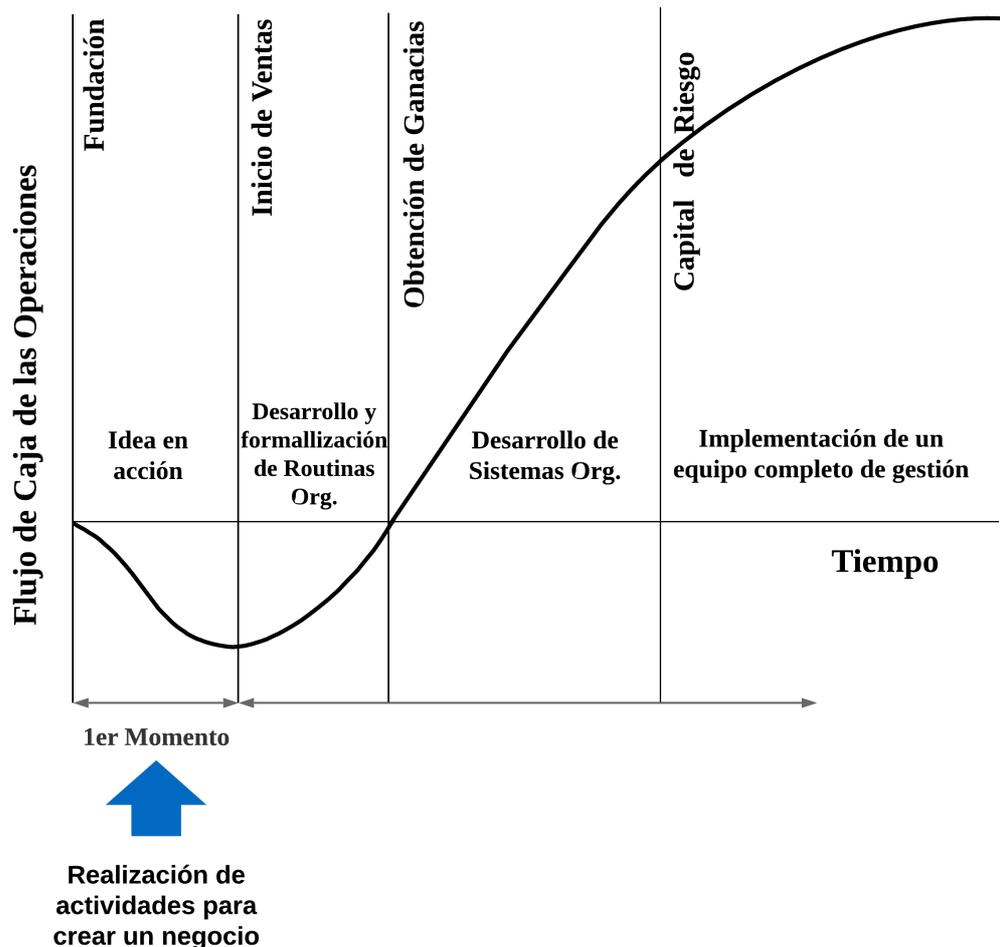
Los enfoques de la literatura resumida en el capítulo previo brindan información sobre los factores que definen los estadios evolutivos de una nueva empresa de carácter innovador y nos brinda información para especificar el estadio pre-startup. Estas organizaciones en proceso de formación son de naturaleza innovadora y carácter temporal al tener que alcanzar el siguiente estadio y convertirse en una Startup. Serán impulsadas por emprendedores que toman acción sobre una idea y comprometerán su esfuerzo y reputación en materializarla. En el contexto descrito, en el presente capítulo se pretende conjugar las perspectivas del emprendimiento y de la gestión basada en proyectos. De la revisión de literatura se propone evaluar, tomando como base la teoría basada en recursos aplicada en el marco del proceso de emprendimiento, como influyen el líder y el equipo emprendedor en la generación de procesos incipientes que permiten hacer frente a un contexto de país en proceso de desarrollo. Así mismo, habiéndose encontrado en la revisión de literatura que la innovación que se desarrolla en este tipo de contextos presenta diferencias en comparación con las características que se presentan en países desarrollados, se propone en el modelo evaluar el rol mediador de la innovación y su impacto en la supervivencia de las denominadas pre-start ups en estos contextos. De esta manera, se propondrá en los párrafos siguientes un modelo, que hasta donde se ha podido analizar, representa gráficamente las conexiones que se han podido establecer.

3.1. Contexto, Actores y Procesos

Describimos la acción de emprender actividades para crear un negocio como aquella que conlleva la ejecución de una número de actividades que no se pueden

especificar en número y que presentan una alta variación en cuanto a la secuencia en la que se efectúan (van Gelderen et al., 2006). Estas actividades y procesos son consideradas en el “modelo emprendedor” de Freeman y Engel (2007) reconociéndose como la primera de las etapas por las que transita una startup (Ver figura 3.1).

Figura 3. 1 Evolución de una Start Up.



Fuente: Freeman y Engel, 2007
 Elaboración: Autor de esta tesis

Cuando se observa en detalle esta primer momento se reconocen coincidencias en la descripción de los procesos y actividades que se originan, de manera similar a lo descrito por van Gelderen et al. (2006) se puede destacar la coincidencia de los modelos que conceptualizan la acción de emprender actividades para crear un negocio

reconociendo cuatro fases que se mencionan constantemente: (1) el desarrollo de una intención para iniciar una empresa, (2) se reconoce la oportunidad de emprender y se conceptualiza el negocio, (3) se ensamblan recursos y se crea la organización y finalmente (4) la organización inicia la interacción con el mercado.

Sin embargo, descrita la acción de emprender actividades para crear un negocio como el punto de partida de este proceso temporal (van Gelderen et al., 2006) que inicia con el evento de fundación (Freeman & Engel, 2007; van Gelderen et al., 2006) y que da origen a la aparición del *emprendedor naciente*, la persona que lleva a cabo la acción (Reynolds & White, 1992) y que busca activamente crear una organización (van Gelderen et al., 2006), tomándose acción sobre la idea y donde los fundadores comprometen su esfuerzo y reputación (Freeman & Engel, 2007). Se reconoce entonces que la intención de emprender existe y es la que traslada al emprendedor desde un estado pasivo a asumir un rol activo iniciando el proceso de emprendimiento partiendo de una idea (Bhave, 1994; Birley, 1996), por lo que como indica por van Gelderen et al. (2006) el proceso temporal de creación de un negocio comienza en realidad al darse inicio a un esfuerzo por fundar un negocio, cuando se produce el denominado “*emprendimiento naciente*”. Por lo que se reconoce entonces la coincidencia con la definición de pre-startup como uno de los estadios evolutivos en la creación de una empresa innovadora (Lazar et al., 2019)

Entonces el estadio como pre-startup, tomando el modelo emprendedor de Freeman y Engel (2007) iniciará con el evento de fundación, informal o formal (van Gelderen et al., 2006), donde se toma acción sobre la idea y los fundadores comprometen su esfuerzo y reputación en construcción de un nuevo negocio innovador y culmina cuando

los consumidores adquieran las versiones prototipadas del producto o servicio, generando ingresos. En este contexto, las pre-startups poseen una estructura orgánica, el trabajo asignado se basa en tareas que requieren ser ejecutadas, por lo que los roles de trabajo son fluidos y flexibles. Las líneas de autoridad son confusas y se comparte entre el equipo la autoridad para el disponer del dinero, contratar y despedir empleados, asignar tareas y evaluar el desempeño. Se desarrollan los planes de negocio y se obtienen recursos, y una porción substancial del tiempo del equipo fundador se deriva a la búsqueda de capital, mientras utilizan los recursos iniciales que cada uno aporta. Y generalmente el liderazgo del proceso de innovación recae en los inventores, usualmente representados por los miembros del equipo técnicamente más sofisticados y con mayor experiencia. Se integra así la conceptualización sobre la acción de emprender, que conlleva a una serie de eventos socialmente contruidos, donde se generan cambios progresivos conforme interactúan los individuos involucrados en el proceso (Lindgren & Packendorff, 2003).

3.2. Perspectivas Teóricas

En la mayoría de los estudios sobre crecimiento y supervivencia de las organizaciones aplica la perspectiva ecológica para explicar sus condiciones organizacionales (Riviezzo et al., 2015). Se recurre a la teoría evolucionaria que, bajo el enfoque del proceso de aprendizaje, explica como la búsqueda constante de aprendizaje, aplicado por ejemplo en el proceso de solución de problemas, ocasionará que la organización recombine, reubique y manipule el conocimiento existente de manera tal que le permita crear nuevo conocimiento (Levinthal, 1997)(Katila, 2002). Esta búsqueda de información se da en un ambiente en el que se espera cierto

desempeño por lo que dos principios son centrales (1) es un proceso ‘path-dependency’, es decir que dependerá del camino previamente recorrido, tendiéndose siempre a buscar conocimiento que se encuentre cercano a las bases del conocimiento que ya se posee para explotar ambientes que ya conocen y (2) mientras que algunas organizaciones buscarán permanecer en el mismo ambiente otras buscarán externamente oportunidades que les permitan mejorar su desempeño, es decir, explorará nuevos territorios (Katila et al., 2012).

Bajo los lentes de la teoría evolutiva del conocimiento las organizaciones usualmente encuentran particularmente difícil cambiar el ambiente que los rodea (Katila et al., 2012). De esta manera, recurrirá a lo que ya conoce, lo que dificultará los procesos de innovación y al acceda a conocimiento e información para tomar decisiones. Entendiendo esta perspectiva como aplicable a organizaciones existentes, lo estudiado a nivel de la supervivencia de las organizaciones no resulta aplicable a una organización que no existe.

Entendiendo el proceso que antepone la creación de una empresa, debe entenderse que esta posee una determinada temporalidad (Lindgren & Packendorff, 2003), una vez que la oportunidad emerge como una posible y deseable situación futura, se persigue entonces una oportunidad y este proceso es por naturaleza un proyecto (Di Muro & Turner, 2018). De esta manera se inicia con un proceso explorativo que culmina en un determinado momento dando paso a la explotación de la idea que dio origen al proceso, y cuando esto ocurre, se da paso a actividades repetitivas estandarizadas que formarán parte de las operaciones de la nueva empresa (Lindgren & Packendorff, 2003). En este contexto, Di Muro y Turner (2018) acuñan el término “oportunidad de proyecto” -

‘Opportunity Project’, describiéndolo como la transformación singular, temporal y crítica de los modelos de negocio con el propósito de llevar una oportunidad del *estado de posibilidad* al de ejecución que contempla llevar a cabo un cambio beneficioso.

Desde la perspectiva del emprendimiento, siguiendo el proceso de evolución mostrado por el modelo de Freeman y Engel (2007) el estadio de una start-up iniciará el evento de fundación, formal o informal (van Gelderen et al., 2006), donde se toma acción sobre la idea y los fundadores comprometen su esfuerzo y reputación en construcción del nuevo negocio y culmina cuando los consumidores adquieran las versiones prototipadas del producto o servicio, generando ingresos, este comportamiento da cuenta también de la temporalidad de la iniciativa.

Si se analizan los progresos de ambas áreas de estudio del emprendimiento y de la gestión de proyectos, a pesar de que la gestión de un emprendimiento puede visualizarse como un proyecto de creación de valor por lo que compartirá muchas suposiciones, conceptos y prácticas (Germain & Aubry, 2019). El proceso creación, que representa el punto central del proceso de emprendimiento comparte paralelismos con la organización de actividades bajo una perspectiva de gestión basada en proyectos: (1) se encuentra embebida en un contexto institucional, (2) los fundadores de la iniciativa deberán ensamblar el equipo que trabajara en tareas específicas bajo una estricta limitante de tiempo, todo (3) mientras que la iniciativa emprendida pasa por varias transiciones (Auschra et al., 2019).

Si consideramos ambas perspectivas de análisis, podemos aplicar la Teoría de la Efectuación⁴ del Emprendimiento (Sarasvathy, 2001) para explicar como este proceso puede ser considerado un proyecto. Sarasvathy (2001) sustenta que el proceso de creación de los artefactos utilizados en las teorías económicas y de gestión, tales como las organizaciones, los mercados e incluso económicas, puede explicarse no solo por la causalidad, sino también por la ejecución de diversas acciones hasta alcanzar el objetivo trazado. Esta teoría sugiere que un proyecto y sus fines emergen de los recursos disponibles y que el emprendedor comprometido desde el inicio del proyecto reclutará socios y aliados con la finalidad de incrementar su stock de recursos y estos nuevos recursos servirán a su vez para crear otros nuevos fines (Germain & Aubry, 2019).

Cuando un emprendedor decide iniciar el proceso de creación de una nueva empresa, normalmente se parte de un objetivo muy general como el deseo de generar altos ingresos, dejar un legado o simplemente perseguir una idea que se percibe como valiosa, pero como valorizar y financiar una empresa que aún no existe si no se entiende primero como pueden llevarse a la existencia. De esta manera la creación de una empresa requiere entender como se toman decisiones en ausencia de metas establecidas (Sarasvathy, 2001).

3.3. El Modelo Propuesto

Con la finalidad de brindar soporte a la discusión previa, y antes de presentar gráficamente el modelo propuesto, es preciso ahondar en la *Teoría de la Efectuación del Emprendimiento*. En este contexto se debe entender el concepto de efectucción

⁴ Definida como la acción de efectuar o efectuarse (RAE, 2020)

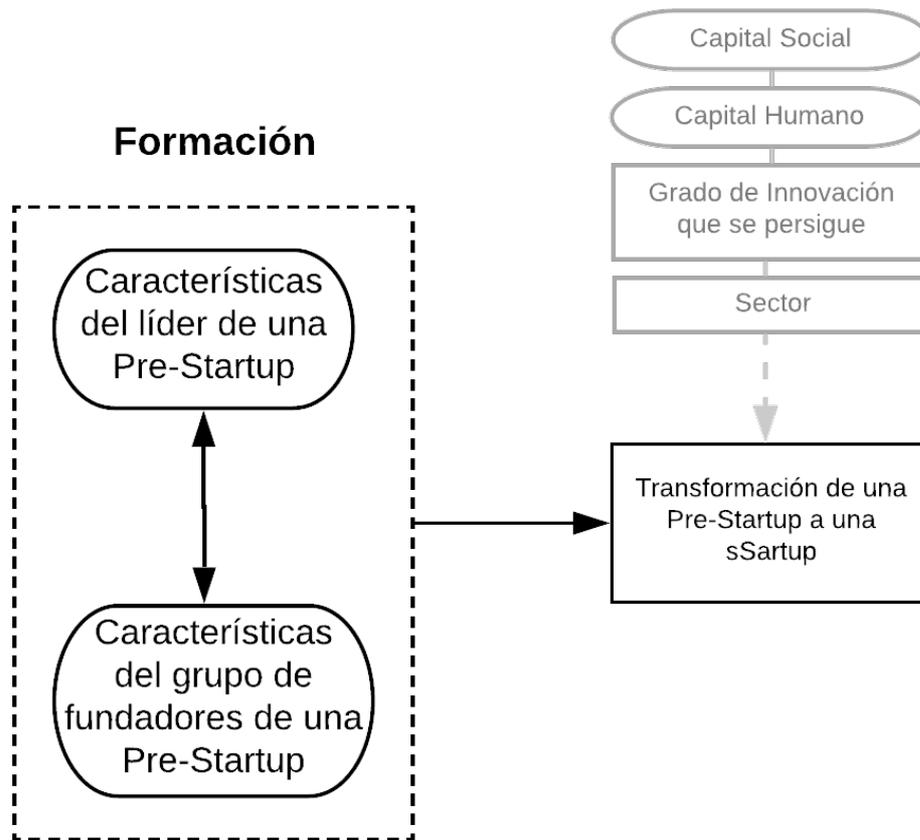
como un proceso que toma un conjunto de partes/fines dados y se enfoca en seleccionar entre los posibles efectos que pueden crearse con dichas partes. Así cuando el emprendedor posee una aspiración general de crear un negocio exitoso teniendo limitaciones en el acceso a recursos, entonces se deberá llevar a cabo un proceso de toma de decisiones basada en la efectucción (Sarasvathy, 2001).

Debemos tener en cuenta para nuestro posterior análisis que una decisión que requiere un proceso de efectucción demandará:

- Un conjunto dado de partes/fines compuesto por características de naturaleza relativamente inalterable / circunstancias específicas que enfrenta el tomador de decisiones
- Un conjunto de efectos o posibles operacionalizaciones de la aspiración general que da origen al proceso de efectucción
- Limitaciones y oportunidades para los posibles efectos, que a su vez son impuestas por la limitada cantidad de fines, así como por el contexto y por las contingencias que este genera.
- Criterio para selecciones entre los efectos, usualmente con un determinado nivel de pérdida o riesgo relativamente aceptable para los fines dados

Bajo esta lógica, el proyecto de emprendimiento deja de ser un reflejo de la lógica causa-efecto, denotándose que los fines de un proyecto no se encuentran necesariamente definidos y que son elaborados durante el proceso mismo de su ejecución (Germain & Aubry, 2019). De esta manera, se puede responder a los diversos retos y riesgos que tanto el emprendimiento y la ejecución de un proyecto enfrentan (Fonrouge et al., 2019).

Figura 3. 2 Modelo Propuesto.



Elaboración: Autor de esta tesis

Aplicando esta perspectiva al estadio pre-startup se deberá considerar que:

- En la etapa temprana de conformación de una startup, los fundadores buscarán incorporar integrantes para el equipo fundador priorizando que su integración asegure la generación confianza y familiaridad, en lugar de enfocarse en incorporar integrantes con mayores competencias funcionales (Ruef et al., 2003). Así tendrá que realizar por lo tanto una toma de decisión por efectucción para elegir a los integrantes del equipo, proyectando que el efecto que su incorporación ocasione sea el mejor posible, considerando las restricciones y oportunidades que cada uno de los potenciales integrantes brinde.

- El equipo que se conforma, o se va conformando, deberá organizarse para realizar *cuatro aspiraciones deseables* que les permita alcanzar el objetivo general visualizado al iniciar el proceso de emprendimiento, arribar el estadio startup. Se contará para esto una limitada disponibilidad de recursos que serán gestionadas bajo una toma de decisiones por efectuación que les permita no solo abastecerse de más recursos sino que les permita generar otros fines tales como nuevas o mejores formas organizativas y de gestión, incremento del capital humano y social, entre otras. De esta manera, bajo una ventana temporal que puede ir variando de acuerdo a los resultados que se obtengan del gestión de los fines disponibles se irán combinando de mejor manera los fines dados inicialmente con los que se van produciendo en el proceso a fin de acelerar la consecución de: (a) establecimiento legal de la iniciativa, (2) recepción de capital semilla, (3) ejecución de su primera venta y (4) contratación de su primer empleado o proveedor de servicios (Lazar et al., 2019)

3.4. Hipótesis

Los factores que motivan al emprendedor a dar inicio al proceso de emprendimiento a partir de una idea, pasando de un estado pasivo a asumir un rol activo (Birley, 1996). Así, tomando en cuenta primero que investigaciones previas han comprobado que el capital humano incide en la supervivencia de empresas (G. Hall & Wahab, 2007; Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018), generando un valor, en gran parte por lo vivido en el pasado (Quatraro & Vivarelli, 2015).

Sin embargo, las características de la composición del equipo se encuentran interrelacionadas, y no solo se genera una sumatoria de capitales humanos, sino que se

crea un capital humano colectivo (Knight y De Jong, 2019; Lazar et al., 2019), acción que se explica aplicando la teoría de la efectuación del emprendimiento, el emprendedor y el equipo conformado producirán nuevos fines que tendrán un efecto sobre los resultados a los que aspira la nueva organización - PreStartup.

Así se plantea investigar la influencia positiva que puede presentar el capital humano que se genera de la interacción entre el líder emprendedor con los miembros del equipo emprendedor fundador de la iniciativa. Como características humanas que se generan una vez conformado el equipo se consideran las señaladas por Lazar et al., (2019): (a) diversidad (personal, demográfica y funcional), (b) la capacidad de liderazgo (el poder y influencia social que posee cada integrante dentro de nuevo equipo), (c) la distribución de porcentaje de participación equitativa y (d) la estructura que cuenta con límites en el equipo y que diferencia claramente los miembros principales, periféricos – temporales o compromiso esporádico – o socios durmientes / fantasma – aportan capital o reputación –)

H1: Las características que se genera de la interacción entre el líder emprendedor con los miembros del equipo emprendedor fundador de la iniciativa de la pre-startup, influenciarán en el logro el objetivo deseable de convertirse en una startup.

La conformación de los equipos se ve comúnmente influenciada por patrones de asociación que existen entre familiares, círculos de amigos, lugares de trabajo y lugares de residencia (Ruef et al., 2003). En la etapa temprana de conformación de una startup, los fundadores buscar incorporar integrantes para el equipo fundador priorizando que se conformación asegure la generación confianza y familiaridad, en lugar de enfocarse

en incorporar integrantes con mayores competencias funcionales (Ruef et al., 2003). Así, se priorizará la incorporación de integrantes con los que se comparte una fuerte relación interpersonal, evitando a los extraños y reduciendo por lo tanto las posibilidades de incluir a aquellos que pueden proveer nuevas perspectivas, decreciendo la diversidad funcional (Ruef et al., 2003). Este tipo de comportamiento puede inhibir en el largo el éxito de las nuevas empresas (Ruef et al., 2003).

La gran mayoría de los equipos presentan homogeneidad con respecto a su conformación, es decir, sus miembros presentan similares atributos, habilidades y características (Brattström, 2019; Ruef et al., 2003, 2009). Esta característica está relacionada a la coincidencia en género, ocupación (Ruef et al., 2003), grupo étnico (Ruef et al., 2003) (Ruef et al., 2009). Asimismo, la conformación está mayormente influenciada por y entre aquellos que comparten una relación interpersonal previa, sobretodo a nivel de esposos o parejas sentimentales (Ruef et al., 2009).

La aplicación de la teoría de la efectuación del emprendimiento explica porque los emprendedores realizan la selección lo que consideran la mejor selección de integrantes en el equipo, visualizando como mejor alternativa posible la generación de confianza en base a una fuerte relación interpersonal, evitando a los extraños y reduciendo por lo tanto las posibilidades de incluir a aquellos que pueden proveer nuevas perspectivas. Esto también explicaría la selección de integrantes que consideren similares prevaleciendo en esta selección la posibilidad de generar confianza con aquel potencial integrante con el que el emprendedor se siente más identificado, prevaleciendo el sentimiento de similitud frente a los beneficios que las características profesionales o

laborales que pueda presentar un potencial integrante con el cual el emprendedor no se siente identificado.

H1-1: La homogeneidad demográfica, personal y funcional del equipo que conforma la pre-startup, influenciarán negativamente en el logro del objetivo deseable de convertirse en una startup.

Se ha explorado anteriormente como la distribución de participación dentro de una startup (Hellmann & Thiele, 2015; Hellmann & Wasserman, 2017), encontrándose que la equidad influye positivamente. A menudo la equidad en la participación societaria dependerá del liderazgo que se haya estructurado, es decir en donde o en quien recae la responsabilidad de establece la visión del emprendimiento, las metas, la estrategia, (Ensley et al., 1999; Ensley, Carland, & Carland 2000; Jaskiewicz, Vombs, Shanine, & Kacmar, 2017; Ramussen, 2011) es necesario conocer si esta autoridad se encuentra compartida entre varios de los fundadores de la iniciativa y si la distribución equitativa origina un liderazgo de autoridad compartida

H1-2: La distribución equitativa de participación societaria originará un liderazgo compartido entre los fundadores de la pre-startup, y ambos efectos influenciarán positivamente en el logro del objetivo deseable de convertirse en una startup.

La diversidad y la delegación del liderazgo-distribución de la participación societaria darán a la conformación de una proto-organización estableciendo ciertos límites para la asignación de tareas por cada uno de los miembros del equipo. Efecto

explicado también por la teoría de la efectución, que reconoce que la combinación de los recursos/fines disponibles darán origen a otros, que también tendrán efecto sobre el objetivo deseado.

Los límites estructurales representan otra característica importante que se establece entre el equipo conformado, estos límites ayudan a distinguir a los miembros del equipo que son considerados principales, de aquellos que son considerados periféricos. Los miembros principales son aquellos que perduran involucrados por largo tiempo y se encuentran significativamente comprometidos con las actividades del nuevo emprendimiento, mientras que los miembros periféricos tienen un involucramiento esporádico y temporal, atendiendo usualmente necesidades específicas durante limitados periodos de tiempo (Lazar et al., 2019). Estas distinciones han sido estudiadas en equipos virtuales (Matlay & Westhead, 2005), encontrándose una posible correlación con la distribución equitativa de participaciones societarias (Hellmann & Thiele, 2015; Hellmann & Wasserman, 2017; Wowak, Gomez-Mejia, & Steinbach, 2017), o podrá dilucidar la presencia de ‘sleeping partners’ quienes proveen su propio capital o reputación pero que raramente se involucran en la actividad emprendedora (Lloyd, 1986).

Por otro lado, en algunas iniciativas los equipos presentan límites no claros (Mortensen & Haas, 2018), lo que conllevará a que agentes externos, como consultores, asesores o miembros sustitutos brinden conocimiento crítico para la iniciativa o incorporen sus habilidades de gestión (Grimaldi & Grandi, 2005; Lundqvist, 2014). Es necesario notar aquí que los miembros sustitutos usualmente se unen al equipo en momentos posteriores a la conformación inicial.

Finalmente, como límites estructurales se puede presentar también la ocurrencia de dos segmentos de coordinación en la formación de la iniciativa, por lo que se dará la presencia de sub-equipos que tendrán tareas específicas, como la búsqueda de oportunidades, mientras que otros podrán tener un mayor rango supervisando todas las actividades de gestión que se establezcan, este tipo de límites estructurados son comúnmente el resultado de la homofilia en la conformación de los equipos y ha sido reportada en entornos de iniciativas familiares (Discua Cruz et al., 2013; Jaskiewicz et al., 2017).

H1-3: La homogeneidad personal dará origen al establecimiento de límites estructurales que influenciar positivamente en el logro del objetivo deseable de convertirse en una startup.

3.4.1. Enfoques Teóricos sobre las Variables de Control

Emulando el posicionamiento del trabajo experimental de van Gelderen et al. (2006), nos basamos en el marco conceptual proporcionado por Gartner (1985) para la creación de una empresa. Aquí se establece que los esfuerzos que se lleven a cabo durante el proceso diferirán en la medida que varían (1) las características del individuo o individuos que inicien el nuevo emprendimiento, (2) la características de la forma organizativa que se origina, (3) el contexto y (4) el proceso mediante el cual se da inicio al emprendimiento.

Las variables de capital humano incluyen el conocimiento, la educación, las habilidades y la experiencia (Deakins & Whittam, 2000), y estas influenciarán en el desarrollo de la idea de negocio y sobre la forma en como se organizan los recursos

(van Gelderen et al., 2006). En el contexto de una pre-startup, se puede considerar que el capital humano que influye sobre los procesos y actividades que deben ejecutarse están relacionados con los considerados en la evaluación experimental realizada por van Gelderen (2006), así se consideran como variables de control para el capital humano adicionalmente a los de orden demográfico y educativo, la experiencia laboral proporcional habilidades que pueden ponerse en práctica para ejecutar satisfactoriamente las numerosas tareas que conlleva la creación de un negocio y la experiencia en el sector será útil en la percepción y valoración de nuevas ideas de negocio, la experiencia previa en una startup provee oportunidades de aprendizaje que pueden ser explotables.

Adicionalmente, en la línea de lo investigado por Zhang (2011) se considera que en éste contexto también puede existir experiencia previa en la obtención de capital de riesgo. Esta experiencia puede tener un mayor influencia sobretodo en la primear ronda de inversiones, donde se busca levantar fondos, y garantizará una mayor posibilidad de acceso a inversionistas, elevando la probabilidad de conseguir financiamiento en un menor tiempo en comparación con aquellos fundadores que no consiguieron financiamiento en iniciativas previas, o sobre aquellos que se encuentran emprendiendo por primera vez (Zhang, 2011). La actividad de levantamiento de fondos esta relacionado con el hito de obtención de capital semilla que se deberá alcanzar para pasar de ser una pre-startup a una startup (Lazar et al., 2019).

En lo que respecta a los factores psicológicos referidos a las características de personalidad, características cognitivas y a los patrones motivacionales (van Gelderen et al., 2006). El emprendedor toma acción por necesidad o por que detecta una

oportunidad (G. Hall & Wahab, 2007; Quattraro & Vivarelli, 2015), existiendo motivaciones externas e internas que llevan al emprendedor a dar inicio al proceso de emprendimiento a partir de una idea, pasando de un estado pasivo a asumir un rol activo (Bhave, 1994; Birley, 1996). Debido a que el emprendedor de una pre-startup llevar a cabo una iniciativa con características innovadoras (Birley, 1996; Carland et al., 1984; Freeman & Engel, 2007), se establece que las características personales del emprendedor influenciarán también sobre el tipo de iniciativa por la que se opte (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018). Por lo señalado, se consideran como variables de control en el modelo propuesto a las características de personalidad que influenciarán el proceso y entre estas consideraremos la propensión al riesgo, el locus de control y la necesidad de alcanzar el éxito en la tarea emprendida, las mismas que van Gelderen (2006) incluye en su evaluación experimental.

En cuanto al enfoque cognitivo, este considera la manera bajo la cual un individuo procesa información, así las características cognitivas servirán para caracterizar las diferencias en atributos y en percepciones (van Gelderen et al., 2006). Las diferencias en los atributos influenciarán en como las personas explican eventos u ocurrencias y sus resultados, mientras que las diferencias en percepción están referidas a la percepción que las personas poseen de si mismos y del ambiente que los rodea. La psicología cognitiva ha mostrado como las personas no actúan totalmente de manera racional utilizando comúnmente la heurística, lo que introduce sesgos cognitivos (Kahneman et al., 1982). Los emprendedores demuestran ser especialistas en actuar bajo sesgo, lo que les facilita tomar riesgos sin realmente percibirlos, semejante actuar presentan en la autoeficacia percibida y el pensamiento contrario a los hechos reales percibidos (van Gelderen et al., 2006)

Finalmente, siendo que existen motivaciones externas e internas producen la intención de emprender así como a dar el paso que lleva al emprendedor desde un estado pasivo a asumir un rol activo y dar inicio al proceso de emprendimiento partiendo de una idea (Bhave, 1994; Birley, 1996) y que tal como describe el modelo de Freeman y Engel (2007) para iniciar el proceso se toma acción sobre la idea y los fundadores comprometen su esfuerzo y reputación en construcción de una nuevo negocio. Es decir, los factores que motivan el inicio de actividades independientemente si estos conllevan a un emprendimiento por necesidad u oportunidad, se encuentran presentes y han derivado en su materialización a través de la acción por lo se consideran variables de control dentro del modelo.

En este enfoque se enfatiza las relaciones que existen entre las personas y dependerá de la diversidad de los lazos que las unen y de la estrechez emocional con la que se cuenta, la primera estará referida a que uno conoce gente que no se conoce entre si y la segunda, que compromete las emociones que se comparten, harán que los lazos que se comparten sean débiles o fuertes (van Gelderen et al., 2006). Aldrich (1999) señala que el emprendedor presentará probablemente una red diversa con muchos lazos fuertes, esto le otorga mayor relevancia a la red en el contexto de un emprendimiento iniciado por un equipo. En el contexto del estudio de la creación de empresas se afirma que el capital social de los fundadores dependerá además del capital humano, específicamente, de la experiencia previa en la conformación de empresas o iniciativas (Zhang, 2011)

Desde la perspectiva financiera se conoce el requerimiento de recursos financieros adicionales al capital que aportan los miembros del equipo (Aldrich, 1999; Lazar et al.,

2019) la ausencia de estos recursos adicionales podría constituir una razón para abandonar el proceso (Hallam, Seebohm, & Grey, 1998). Para una pre-startup la inyección de capital financiero externo, como capital semilla será uno de los hitos que deberá alcanzar en su desarrollo evolutivo, razón por la cual será determinante su consideración en la evaluación.

Desde una perspectiva ecológica se requiere prestar atención a las condiciones ambientales bajo las cuales se generan variaciones en el número de iniciativas que se incorporan a un sector a lo largo del tiempo (Aldrich, 1999) Por esta razón se propone explorar en esta investigación los sectores en los que se desenvuelven las iniciativas.

Finalmente con respecto a la organización en ciernes (van Gelderen et al., 2006) o incipiente (Lazar et al., 2019), la naturaleza de la iniciativa que se emprende resulta de suma importancia (van Gelderen et al., 2006). Se sabe que la naturaleza innovadora es la principal característica en una startup y que esta conlleva una serie de retroalimentaciones para llevar a cabo el proceso de creación de valor a través de la innovación (Birley, 1996; Carland et al., 1984; Freeman & Engel, 2007). Bajo este contexto, se propone explorar la categorización de las iniciativas según el “grado de innovación” propuestas por Schumpeter (1934). Siendo las innovaciones por diferenciación aquellas relacionada principalmente con el posicionamiento de la oferta del emprendedor en relación a la competencia, ya sea que los produzca o distribuya de manera diferente, satisfaga las necesidades de sus consumidores de manera diferente, ofrezca productos menos costosos o atraiga a sus consumidores de manera diferente (Bradley, McMullen, Artz, & Simiyu, 2012). En contraste, las innovaciones relacionadas con la novedad estarán primariamente relacionadas con nuevas fuentes de

provisión y de generación de demanda, así se evaluará si el producto es nuevo para el mercado local, nacional o global, si el emprendedor ubico una nueva fuente de provisión, si el emprendedor esta introduciendo un producto que el usuario no conocía que existía (Bradley et al., 2012).

CAPITULO IV. PROPUESTA METODOLÓGICA

4.1. Metodología Propuesta

Se propone realizar una encuesta que recoja aspectos que aporten a una medición retrospectiva del capital humano y social de los emprendedores. Este tipo de medición presenta como desventaja que puede presentar imprecisiones al tratarse de recolectar información sobre las relaciones existentes en el pasado (Shane & Stuart, 2002), al buscarse recolectar previo información previa a la acción de iniciar la pre-start up. Por esta razón, de manera similar a lo aplicado por Shane y Stuart (2002), se prefieren incorporar en el diseño de la investigación la medición usando de preferencia y en la medida de lo posible, indicadores ficticios tipo dicotómicos, así como se propone la incorporación de procesos de triangulación buscando recolectar una segunda fuente de información.

4.2. Unidad de Estudio

Organizaciones pre-startups, que por su naturaleza se encuentra en un período de formación y que se definen como aquellas iniciativas que aún no son comercializadas, y que no presentan ingresos o gastos mayores de operación, salvo aquellas que posibilitan realizar actividades de I+D (Blazenko et al., 2012)

4.3. Variables Independientes

Características del Equipo: Se toman en cuenta aquí, según lo señalado por Lazar et al., (2019):

- a. La diversidad (personal, demográfica y funcional),
- b. La capacidad de liderazgo (el poder y influencia social que posee cada integrante dentro de nuevo equipo),
- c. La distribución de porcentaje de participación (equitativa o inequitativa) y
- d. La estructura establecida en el equipo (miembros principales, periféricos – temporales o compromiso esporádico – o socios durmientes – aportan capital o reputación –), si se cuenta con límites no establecidos claramente y donde se incorporan progresivamente agentes externos como consultores o miembros suplentes y si se establecen sub-grupos de menor rango (junior sub-teams) de trabajo dentro del equipo para tareas específicas

4.4. Variable Dependiente

La variable de interés es la supervivencia de la pre-start up. En base a lo determinado por Manjón-Antolín & Arauzo-Carod (2008) en investigaciones previas, la supervivencia está determinada por el análisis de la existencia o no de la entidad bajo estudio. Como es este caso nos encontramos en un periodo de formación se considerará que la pre-start up ha sobrevivido hasta terminar la fase de formación si alcanzó los siguientes hitos en un periodo entre 5 a 3 años (Lazar et al., 2019):

- Se ha establecido legalmente, ya que se considera que luego de este hito evoluciona la coordinación de actividades del equipo
- Se ha recibido capital semilla de una entidad pública, privada incluyendo el capital de riesgo, fondos universitarios, inversores ángeles, o institutos de apoyo a la investigación
- Si ha ejecutado su primera venta

- Si ha realizado su primera contratación de personal o de proveedores de servicios.

4.5. Variables de Control

Capital Humano: Siendo las habilidades, capacidades y experiencias vividas en el pasado por el emprendedor tienen influencia en el desempeño de las iniciativas que emprenden (Quatraro & Vivarelli, 2015). Se propone incluir entre las variables de control las que en estudios empíricos han sido establecidas por significativas:

- Nivel educativo: Se ha establecido como proxy de medición los años de educación recibida (Bates, 1990)
- Edad al momento de fundación de la empresa, medida como el logaritmo de la edad reportada por el emprendedor (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018)
- Entrenamiento: De la revisión literaria de los indicadores de medición para este factor, Ortiz-Villajos y Sotoca (2018), se propone utilizar como indicador una variable ficticia dicotómica ('dummy variable') a fin de conocer si el emprendedor tuvo un entrenamiento previo.
- Posicionamiento como fundador de la iniciativa: Proponemos recoger información sobre si el individuo bajo análisis fue fundador de la iniciativa o si se integró posteriormente (Bates, 1990; Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018)
- Función como inventor: Proponemos recoger información sobre si el individuo realiza esta función dentro de la iniciativa (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018)
- Experiencia laboral previa: Se considera recoger información que indique si el informante ostenta experiencia previa en el sector en el que se desenvuelve la iniciativa (G. Hall & Wahab, 2007). Como indicadores de este factor se recoge información sobre si la experiencia laboral se realizó en un sector similar al elegido

para iniciar la empresa (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018; Quatraro & Vivarelli, 2015), asimismo, si se ha tenido experiencia gerencial previa (Bates, 1990; Hyytinen et al., 2015)

- La historia familiar, Proponemos recoger información que indique si el informante cuenta con personas cercanas que dirijan o participen de un emprendimiento o que sean autoempleados al realizar servicios profesionales de manera independiente (madre, padre, hermanos u otros conocidos con los que mantenga contacto frecuente) (Bates, 1990).
- Estatus social de procedencia, de forma similar a lo realizado por Ortiz-Villajos & Sotoca (2018), se propone medir a través de una variable dummy si procede de un alto estatus social.
- Experiencia previa: Tomando como referencia a Hyytinen, Pajarinen and Rouvinen (2015) Se propone utilizar una variable dummy que indique si el informante posee experiencia previa en la conformación de una startup.

Factores Motivacionales: Emprendimiento por Oportunidad o Necesidad: Proponemos operacionalizar esta medición siguiendo lo realizado por la encuesta que impulsa anualmente el Global Entrepreneurship Monitor (Reynolds et al., 2002). solicitándose indicar si el informante se encuentra a cargo o está iniciando un negocio para tomar ventaja de una oportunidad única ('opportunity entrepreneurship') o porque era la mejor opción disponible ('necessity entrepreneurship')

4.6. Muestra

Considerando que desde los 90's se vienen generando políticas de impulso a la innovación en América Latina y El Caribe, siendo muchas de ellas los programas de

Ciencia y Tecnología (C&T) dirigidos a la demanda del sector productivo de actividades de innovación y se centran en apoyar el esfuerzo para ponerse al día en términos de competitividad (B. Hall & Maffioli, 2008). Sin embargo, existen resultados controvertidos con respecto a su efectividad (Crespi, Garone, Maffioli, & Melendez, 2015; B. Hall & Reenen, 2000; López-Acevedo & Tan, 2011). Por lo tanto, resulta pertinente considerar realizar la evaluación de diferentes programas gubernamentales destinados a este fin.

Además, el objetivo de esta presente investigación es ahondar en el conocimiento de las potenciales nuevas empresas de carácter innovador – pre-start ups –. Siendo que su grado de innovatividad es lo que las caracteriza resulta académicamente pertinente ampliar en el estudio de como la innovación se hace presente en este tipo de entidades, sobretodo al haberse previamente establecido que cuando se presenta un alto grado de innovación, este termina por afectar negativamente la supervivencia de la organización (Hyytinen et al., 2015). Por esta razón se propone recopilar información sobre los equipos emprendedores que resultaron beneficiarios y sobre los postulantes no seleccionados en las diferentes cohortes de los programas de subvención para impulso de pre-start ups del gobierno Peruano. Los programas denominados StartUp Perú (Start-Up Perú, 2019) e ideas audaces (Cienciactiva, 2019) presentan un aumento constante del fondo de inversión desde su primera emisión en el 2012 y desde el 2015 respectivamente (Villaran, 2019). Los programas se encuentra diseñado para que a través de la institución gubernamentales se financien ideas innovadoras que presentan un alto potencial innovador y que se considera tienen una mayor probabilidad de éxito en el mercado (Cienciactiva, 2019; Goñi Pacchioni & Reyes, 2019; Start-Up Perú, 2019).

- StartUpPerú – es un programa de Innovate Peru: que se encuentra actualmente en su séptimo cohorte, aporta fondos a un aproximado de 80 equipos por cada una de las cohortes (Start-Up Perú, 2019). La presente investigación propone incluir aquellos equipos beneficiarios del programa, que consiguieron financiamiento entre los años de 2012 a 2016 (Start-Up Perú, 2019), así como a los postulantes
- Ideas Audaces - Programa Fondecyt: han financiado, entre 2015 y 2016, 70 iniciativas (Cienciactiva, 2019)

Tabla 4. 1 Resumen de los proyectos financiados por fondos del estado destinados a fomentar la innovación, investigación y desarrollo

Program	Year						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Start-Up Perú - Fondo Básico - Emprendedores innovadores (S/50)	12	56	66	86	53	60	
Start-Up Perú - Fondo Básico - Emprendedores dinámicos y de alto impacto (S/. 135)	11	28	3				
Start-Up Perú - Fondo Básico - Emprendedores dinámicos (S/. 150)				17	21		
Start-Up Perú - Fondo Básico - Emprendimientos de alto impacto (S/. 500)				3	2	20	
EINM - Emprendedores Innovadores Mujer						2	
EDIM - Emprendimientos Dinámicos Mujer						2	
Ideas Audaces	22	20	27				
Total	45	104	96	106	76	84	
							511

Fuente: FONCECYT y FINCYT
Elaboración: Autor de esta tesis

Este grupo seleccionado de iniciativas iniciales será la principal fuente de esta investigación, considerando que los concursos brindan una representación nacional equilibrada e integral. Dentro del flujo de investigación que estudia la relación entre la

innovación y el desempeño empresarial, existe un registro de uso de la selección de expertos para determinar si un factor de análisis es válido (Pavitt, 1984; Geroski, 1994; Fontana et al., 2012; (Ortiz-Villajos & Sotoca, 2018). Proponemos seguir criterios similares, por lo tanto, los expertos en este caso están constituidos por evaluadores ciegos utilizados por los programas antes mencionados. La calificación principal para formar parte de los programas, considera que los fondos del gobierno están destinados a ser otorgados a lo que representa una puesta en marcha innovadora. De este modo, se asegura la innovación de las iniciativas debido a los objetivos de los programas gubernamentales. Tras el estudio de Bulldemeyer, Hensen y Webster (2009) sobre los determinantes de la supervivencia de la empresa, incluimos "inversiones innovadoras exitosas y no exitosas.

4.7. Validez

Al ser programas que viene aumentando constante sus inversiones de apoyo con capital semilla a Pre-Start Ups: InnovatePerú (2012) y FONDECyT (2015), ambas basadas en promover ideas innovadoras (Cienciaactiva, 2019; Goñi Pacchioni & Reyes, 2019; Start-Up Perú, 2019). Son muestras representativas de programas de gobierno de países en desarrollo actuales que tratan de incidir positivamente en la creación de nuevas empresas innovadoras de alto impacto, financiándose la etapa de gestación.

Beneficiarios y postulantes no seleccionados en las diferentes cohortes de los programas de subvención para impulso de pre-start ups del gobierno Peruano, sin discriminar si estas lograron tener algún éxito en el desarrollo de sus ideas de negocio

(Bulldemeyer, Hensen y Webster 2009) o el sector al que se dirigen (Ortiz-Villajos, 2017).

En la primeras rondas de ambos programas una precalificación que incluye una calificación del equipo (Cienciactiva, 2019; Goñi & Reyes, 2019; Start-Up Perú, 2019),

Con la finalidad de disminuir el efecto que el ciclo económico en el que se encuentre el país donde se localiza la muestra y según lo sugerido por Mata y Portugal (1994) se elegirá diferentes cohortes de pre-start ups seleccionadas y no seleccionadas por sistemas de programas de financiamiento o de asistencia.

4.8. Confiabilidad

Con la finalidad de evitar cometer una medición sesgada (common method bias) la propuesta considera poder aplicar la encuesta tanto a pre-start ups que hayan sido seleccionados por programas de financiamiento o programa de asistencia pública o privada, agregando un identificador en la encuesta que permita diferenciar su procedencia.

Errores en el recojo de información con respecto a la composición demográfica y étnica del equipo y de las relaciones que estos comparten podrían derivarse si la misma se origina desde una sola fuente (Ruef et al., 2009). Pueden presentarse variaciones considerables en las perspectivas que cada individuo que pertenece a la iniciativa emprendedora, la misma que según Krackhardt (1990) esta correlacionada con el poder que se ejerce en estos contextos. En este contexto, la confiabilidad de la muestra se puede incrementar:

- Incluyendo en el análisis final aquellas iniciativas donde se consiga encuestar y entrevistar a al menos dos integrantes del equipo.
- Si el recojo de información con respecto a los procesos que se originan en el equipo incluye una auto-categorización del emprendedor que brinda la información (Ruef et al., 2009). Así, se permite minimizar la parcialidad que puede originarse por la percepción que el informante posee respecto a su pertenencia al equipo (Ruef et al., 2009).

4.9. Limitaciones de la Propuesta

La medición retrospectiva puede presentar imprecisiones al tratarse de recolectar información sobre las relaciones existentes en el pasado (Shane & Stuart, 2002), al buscarse recolectar previo información previa a la acción de iniciar la pre-start up.

De manera similar a lo aplicado por Shane y Stuart (2002), se propone incorporar en el diseño de la investigación indicadores ‘dummy’ tipo dicotómicos, así como se propone la incorporación de procesos de triangulación buscando recolectar una segunda fuente de información del tipo documentario.

Las variaciones del contexto económico del país pueden controlarse al utilizar diferentes cohortes beneficiarios y no beneficiarios de los programas (Verde, 2016)

4.10. Posibles Contribuciones y Futuras Investigaciones

Primeramente, tal como señala Shepherd et al. (2019), se requiere contribuir al mejor y mayor conocimiento de los factores involucrados con el estudio del emprendimiento, razón por la cual se ha pretendido yuxtaponer la información

proporcionada por la perspectiva de la gestión estratégica, donde se estudian los factores que influyen en supervivencia de una empresa (Shepherd et al., 2019), con lo contenido en el estudio de los emprendimientos que incluyen las perspectivas económica, psicológica y sociológica (Lazar et al., 2019).

Como aplicación práctica en el campo de la gestión de nuevas empresas se pretende alcanzar a los emprendedores nacientes, aquellos comprometidos en el inicio de un negocio y aquellos potenciales emprendedores nacientes, primeros interesados en conocer a profundidad los factores que contribuyen al éxito y fracaso de las pre-startups (van Gelderen et al., 2006), información relevante que les permita evaluar su propio proceso y prospecto, así como reconocer los peligros potenciales a los que se enfrentan.

Asimismo, conociendo el alto interés en seguir impulsando políticas de incentivo y soporte para la generación de nuevas empresas de carácter innovador (Lederman et al., 2014; OECD, 2013, 2016, 2019), será altamente relevante para éste sector conocer el comportamiento del capital humano involucrado (van Gelderen et al., 2006). Así, al conocer más sobre la influencia que tiene la conformación y organización del equipo líder-fundador se puede aportar en evaluación de la creación y mantenimiento de las políticas de incentivo para la creación de nuevas empresas, la promoción del emprendimiento y de los servicios de apoyo, así como de la capacitación del capital humano que se requiera.

- La intervención de Incubadoras y los inversionistas ángeles que intervienen en los procesos de generación de start-ups en los países en proceso de desarrollo ofrecen una oportunidad de análisis a futuro.

- La diferenciación de la naturaleza de la incubadora (privado o académico) ofrece algunas variaciones en cuanto a la conformación del equipo, la mejora de los procesos incipientes.

El estudio de las señales que brinda las características del equipo, la conformación del equipo y sus procesos incipientes pueden ser estudiados en el contexto de evaluación de la decisión de financiamiento por parte de inversionistas ángeles

ANEXOS

I. Escalas de Referencia

I.1. Capital Humano

Ortiz-Villajos & Sotoca (2018)	Para el presente Estudio
Other characteristics of the firm:	Other characteristics of the firm:
Firm's size (No of employees) Multinational (Yes=1; No=0) Exports (Yes=1; No=0) Outstanding Corporate Social Responsibility (CSR) (Yes=1; No=0) Family business tradition (Years)	Outstanding Social/Environmental Orientation (Yes=1; No=0)
Business leader's personal traits:	Business leader's personal traits:
Age at entry (Years) Founder (Yes=1; No=0) Similar previous sector (Yes=1; No=0) College studies (Yes=1; No=0) Apprenticeship (Yes=1; No=0) Inventor (Yes=1; No=0) High social background (Yes=1; No=0)	Age at entry (Years) Founder (Yes=1; No=0) Similar previous sector (Yes=1; No=0) College studies (Yes=1; No=0) Apprenticeship (Yes=1; No=0) Inventor (Yes=1; No=0) High social background (Yes=1; No=0)

Hyytinen, Pajarinen and Rouvinen (2015)
Person:
Age Age of the entrepreneur (in tens of years) Count Female The entrepreneur is a female {0, 1} Income Prior monthly gross income (in thousands of euros) Euros Higher ed. Has a higher education degree {0, 1} Industry exp. Has prior experience in the startup's industry {0, 1} Mgmt exp. Has prior management experience {0, 1} Spin-off Business idea relates to previous (paid) employment {0, 1}
Risk
Subjective exit Self-assessed subjective failure rate at the time of entry [0-1] Industry exit 3-year failure rate of young firms (the same 3-digit ind.) [0-1] Risk preference Has a preference for taking risks (0, 0.33, 0.67, 1) [0-1]

I.2. Motivación

GEM Adult Population Survey: Items related to motivation	
Entrepreneur type	
Are you involved in this start-up/firm to take advantage of a business opportunity or because you have no better choices for work?	
Take advantage of business opportunity	[1]
No better choices for work	[2]
(Do not read)* Combination of both of the above.	[3]
(Do not read) Have a job but seek better opportunities	[4]
(Do not read) Other (SPECIFY)	[5]
(Do not read) Don't know	[8]
(Do not read) Refused	[9]
*Not to be read to respondent but utilized if spontaneously volunteered as a response to the item. Source: GEM 2003.	

I.3. Capital Social

Zhang, 2011	
Entrepreneur type	
Serial entrepreneur Repeat	
Repeat entrepreneur	Has founded at least two firms in the Venture [0-1]
Experienced entrepreneur	Has founded only one firm in the Venture [0-1] (shows previous founding experience)
Novice entrepreneur	
	Has founded only one firm in the Venture [0-1] (shows no previous founding experience)

I.4. Grado de Innovación

Bradley et al., (2012).	
Novelty-Related Innovation Measure	a. The product/service I am offering is new to the local market. [New market]
	b. The product/service that I am offering is new to the national market. [New market]
	c. The product/service that I am offering is new to the international market. [New market]
	d. I am marketing my product or service differently than may competitors. [New market]
	e. I have been able to get supplies for my product/service differently than my competitors. [New material]
Differentiation-Related Innovation Measure	a. The way I make products/services is different than what competitors have done previously in this market.
	b. The way I am distributing products/services to the market is different than my competitors.
	c. The product/service that I am offering is new to the international market. [New market]
	d. I am marketing my product or service differently than may competitors. [New market]
	e. I have been able to get supplies for my product/service differently than my competitors. [New material]
	g. The way I am distributing products/services to the market is different than my competitors.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2002.5922314>
- Agarwal, R., & Audretsch, D. B. (2001). Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology on firm survival. *Journal of Industrial Economics*, 49(1), 21–43. <https://doi.org/10.1111/1467-6451.00136>
- Aldrich, H. E. (1999). *Organization Evolving*. London: Sage.
- Aldrich, H. E., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. In *Research in Organizational Behavior* (pp. 165–198.). Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/1988-12412-001>
- Alonso-Nuez, M. J., & Galve-Górriz, C. (2012). The impact of public programs on the survival and profits of startups: Evidence from a region of Spain. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 17(2), 1–23.
<https://doi.org/10.1142/S1084946712500100>
- Andrews, D., Criscuolo, C., & Menon, C. (2014). *Do Resources Flow to Patenting Firms? Cross-Country Evidence from Firm Level Data* (pp. 0–58). pp. 0–58.
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1787/5jz2lpmk0gs6-en>
- Audretsch, D. B., & Fritsch, M. (1994). The Geography of Firm Births in Germany. *Regional Studies*, 28(4), 359–365.
<https://doi.org/10.1080/00343409412331348326>
- Auschra, C., Braun, T., Schmidt, T., & Sydow, J. (2019). Patterns of project-based organizing in new venture creation: Projectification of an entrepreneurial ecosystem. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(1), 48–

70. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2018-0007>

- Baldwin, J. R., & Gorecki, P. K. (1991). Firm Entry and Exit in the Canadian Manufacturing Sector , 1970-1982. *The Canadian Journal of Economics*, 24(2), 300–323. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/135625> JSTOR is a not-for-profit
- Bates, T. (1990). Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity. *The Review of Economics and Statistics*, 72(4), 551–559.
- Batjargal, B., Hitt, M. A., Tsui, A. S., Arregle, J. L., Webb, J. W., & Miller, T. L. (2013). Institutional polycentrism, entrepreneurs' social networks, and new venture growth. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1024–1049. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0095>
- Baum, J., & Oliver, C. (1996). Toward an institutional ecology of organizational founding. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1378–1427. <https://doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- Baumol, W. J., & Strom, R. J. (2007). Entrepreneurship and economic growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 233–237. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/sej.26>
- Becker, A., Knyphausen-Aufseß, D. Z., & Brem, A. (2015). Beyond traditional developmental models: A fresh perspective on entrepreneurial new venture creation. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 7(2), 152–172. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2015.068591>
- Beckman, C. M., & Burton, M. D. (2008). Founding the future: Path dependence in the evolution of top management teams from Founding to IPO. *Organization Science*, 19(1), 3–24. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0311>
- Bhatti, Y., Basu, R., Barron, D., & Ventresca, M. (2018). Introduction. In *Frugal Innovation: Models Means, Methods*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223–242. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90031-0](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90031-0)
- Birley, S. (1996). Start-up. In P. Burns & J. Dewhurst (Eds.), *Small Business and Entrepreneurship*. (Macmillan, pp. 20–39).
https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-349-24911-4_2
- Birley, S., & Westhead, P. (1994). A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing*, 9(1), 7–31.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90024-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90024-8)
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). Who Is This Book For? In *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company* (1st ed., p. XVII). California: K&S Ranch.
- Blazenko, G. W., Pavlov, A. D., & Eddy-Sumeke, F. (2012). New venture start-ups and technological innovation. *International Journal of Managerial Finance*, 8(1), 4–35. <https://doi.org/10.1108/17439131211201013>
- Boyer, T., & Blazy, R. (2014). Born to be alive? The survival of innovative and non-innovative French micro-start-ups. *Small Business Economics*, 42(4), 669–683.
<https://doi.org/10.1007/s11187-013-9522-8>
- Bradley, S. W., McMullen, J. S., Artz, K., & Simiyu, E. M. (2012). Capital is not enough: Innovation in developing economies. *Journal of Management Studies*, 49(4), 684–717. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01043.x>
- Brander, J. A., Du, Q., & Hellmann, T. (2015). The effects of government-sponsored venture capital: International evidence. *Review of Finance*, 19(2), 571–618.
<https://doi.org/10.1093/rof/rfu009>
- Brattström, A. (2019). Working with Startups ? These are the Three Things You

- Ought to Know about Startup Teams. *Technology Innovation Management Review*, 9(11), 5–14.
- Breschi, S., Lassébie, J., & Menon, C. (2018). A portrait of innovative start-ups across countries. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2018(2), 1–61. <https://doi.org/10.1787/f9ff02f4-en>
- Calvino, F., Criscuolo, C., & Menon, C. (2015). *Cross-country evidence on start-up dynamics*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/5jrxtkb9mxtb-en>
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354–359. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_3
- Carrier, C., Raymond, L., & Eltaief, A. (2004). Cyberentrepreneurship: A multiple case study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(5), 349–363. <https://doi.org/10.1108/13552550410554320>
- Carter, N. M., Gartner, W. B., & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151–166. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00129-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00129-8)
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages. *Journal of Management*, 22(6), 801–822. <https://doi.org/10.1177/014920639602200601>
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, Mayo.
- Cienciactiva. (2019). Fondecyt. Retrieved August 18, 2019, from Inicio website: ideas audaces 2019
- Ciolfi, J. (2017). Business Insider. Retrieved October 15, 2019, from Tech “unicorn”

IPOs are booming website: <https://www.businessinsider.com/tech-unicorn-ipos-are-booming-2017-8>

- Crespi, G., Garone, L. F., Maffioli, A., & Melendez, M. (2015). Long-term productivity effects of public support to innovation in Colombia. *Emerging Markets Finance and Trade*, 51(1), 48–64.
<https://doi.org/10.1080/1540496X.2015.998080>
- Criscuolo, C., Gal, P. N., & Menon, C. (2014). The Dynamics of Employment Growth. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, (14), 96.
<https://doi.org/10.1787/5jz417hj6hg6-en>
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators Author (s): Fariborz Damanpour Source : The Academy of Management Journal , Vol . 34 , No . 3 (Sep . , 1991), pp . 555-590
Published by : Academy of Management Stable. *Academy of Management*, 34(3), 555–590.
- Deakins, D., & Whittam, G. (2000). Business start-up: theory, practice and policy. In S. Carter & D. Jones-Evans (Eds.), *Enterprise and Small Business*. Essex: Pearson.
- del Monte, A., & Scalera, D. (2001). The life duration of small firms born within a start-up programme: Evidence from Italy. *Regional Studies*, 35(1), 11–21.
<https://doi.org/10.1080/00343400120025646>
- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 385–410.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00037-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00037-5)
- DeSantola, A., & Gulati, R. (2017). Scaling: Organizing and growth in entrepreneurial ventures. *Academy of Management Annals*, 11(2), 640–668.

<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0125>

Di Muro, P., & Turner, J. R. (2018). Entrepreneurial opportunity pursuit through business model transformation: a project perspective. *International Journal of Project Management*, 36(7), 968–979.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.07.001>

Dowd, K. (2019). PitchBook. Retrieved October 15, 2019, from Unicorn exits are booming in 2019. Will it last? website:

<https://pitchbook.com/news/articles/unicorn-exits-are-booming-in-2019-will-it-last>

Fonrouge, C., Bredillet, C., & Fouché, C. (2019). Entrepreneurship and project management relationships: So far so good? Dialogic conversation and Luhmannian perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(1), 6–24. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2018-0013>

Freeman, J., & Engel, J. S. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Management Review*, 50(1), 94–119.

<https://doi.org/10.1016/B978-008044198-6/50005-X>

Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696–706.

<https://doi.org/10.1177/026327602761899255>

Gentry, R. J., Dalziel, T., & Jamison, M. A. (2013). Who Do Start-Up Firms Imitate? A Study of New Market Entries in the CLEC Industry. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 525–538. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12055>

Germain, O., & Aubry, M. (2019). Exploring processual and critical avenues at the crossroad of entrepreneurship and project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(1), 2–5. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03->

- Geroski, P. A. (1995). What do we know about entry? *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), 421–440. [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(95\)00498-X](https://doi.org/10.1016/0167-7187(95)00498-X)
- Goñi Pacchioni, E., & Reyes, S. (2019). *On the Role of Resource Reallocation and Growth Acceleration of Productive Public Programs: Effectiveness of a Peruvian Dynamic Entrepreneurship Program and the Implications of Participants' Selection* (No. IDB-DP-707). <https://doi.org/10.18235/0001825>
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Growth. *Harvard Business Review*, Julio-Agos.
- Hall, B., & Maffioli, A. (2008). Evaluating the impact of technology development funds in emerging economies: Evidence from Latin America. In *European Journal of Development Research* (Vol. 20). <https://doi.org/10.1080/09578810802060819>
- Hall, B., & Reenen, J. Van. (2000). How Effective are Fiscal Incentives for R&D? *A Review of the Evidence*, 449–469.
- Hall, G., & Wahab, K. A. (2007). Influences on the survival and failure of small firms in Malaysia. *International Journal of Business and Globalisation*, 1(1), 88–106. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2007.013721>
- Hallam, S., Seebohm, P., & Grey, P. (1998). What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 16(1), 26–60. <https://doi.org/10.1108/13666282200700004>
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249–267.
- Hyytinen, A., Pajarinen, M., & Rouvinen, P. (2015). Does innovativeness reduce startup survival rates? *Journal of Business Venturing*, 30(4), 564–581.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.10.001>

Kahneman, D., Solvic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgement under uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge University Press.

Katila, R. (2002). New product search over time: past ideas in their prime? *Academy of Management Journal*, 45(5), 995–1010.

Katila, R., Chen, E., & Piezunka, H. (2012). All the Right Moves: How Entrepreneurial Firms Compete Effectively. *Strategic Entrepreneurship Journal*, (6), 116–132. <https://doi.org/10.1002/sej>

Katz, J., & Gartner, W. (1988). Properties of Emerging Organizations. *Academy of Management Review*, 13(3), 429–441.

Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research. *Journal of Management*, 40(1), 226–255.
<https://doi.org/10.1177/0149206313493325>

Knight, A. P., Greer, L. L., & De Jong, B. (2019). Start-Up Teams: A Multidimensional Conceptualization, Integrative Review of Past Research, and Future Research Agenda. *Academy of Management Annals*.

Kozak, M. (2018). Determinants of Business Survivability: Literature Review. *International Journal of Synergy and Research*, 6, 183.
<https://doi.org/10.17951/ijsr.2017.0.6.183>

Lange, J. E., Mollov, A., Pearlmutter, M., Singh, S., & Bygrave, W. D. (2007). Pre-start-up formal business plans and post-start-up performance: A study of 116 new ventures. *Venture Capital*, 9(4), 237–256.
<https://doi.org/10.1080/13691060701414840>

Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G.

- (2019). Entrepreneurial Team Formation. *Academy of Management Annals*.
<https://doi.org/10.5465/annals.2017.0131>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). El Emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación. In *El Emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación*.
<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0284-3>
- Lee, N., Brown, R., & Schlueter, T. (2016). *Modes of firm growth* (No. 46).
- Levinthal, D. (1997). Adaptation on Rugged Landscapes. *Management Science*, 43(7), 934–950.
- Lichtenstein, B. B., Dooley, K. J., & Lumpkin, G. T. (2006). Measuring emergence in the dynamics of new venture creation. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 153–175. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.002>
- Lindgren, M., & Packendorff, J. (2003). A Project-Based view of entrepreneurship: towards action-orientation, seriality and collectivity. In C. Steyaert & D. Hjorth (Eds.), *New Movements in Entrepreneurship* (pp. 86–102). Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=dS5mAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA86&dq=one+idea+entrepreneurial+project&ots=XKYiKo-bDp&sig=8DfUqs0T5KP-HPqpFQtxtJ6IxaE&authuser=1#v=onepage&q=one+idea+entrepreneurial+project&f=true>
- López-Acevedo, G., & Tan, H. W. (2011). *Impact Evaluation of of Small and Medium Enterprise Programs in Latin America and the Caribbean*. Retrieved from The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank website:
<http://documents.worldbank.org/curated/en/587801468183890334/pdf/616410PUB0Impa1351B0Extop0ID0187750.pdf>

- Lundvall, B.-Å. (2007). National innovation systems - Analytical concept and development tool. *Industry and Innovation*, 14(1), 95–119.
<https://doi.org/10.1080/13662710601130863>
- Manjón-Antolín, M. C., & Arauzo-Carod, J. M. (2008). Firm survival: Methods and evidence. *Empirica*, 35(1), 1–24. <https://doi.org/10.1007/s10663-007-9048-x>
- Markman, G. D., & Waldron, T. L. (2014). Small entrants and large incumbents: A framework of micro entry. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 179–197. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0112>
- MINECON - VERDE. (2016). *Evaluación del Programa Start Up Chile de CORFO: Informe Final*. Santiago de Chile.
- Mitchell, R. K., Seawright, K. W., & Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognition and the venture creation decision. *Academy of Management*, 43(5), 974–993.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/1556422>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 119–158.
<https://doi.org/10.2307/259373>
- Nason, R. S., Wiklund, J., McKelvie, A., Hitt, M., & Yu, W. (2019). Orchestrating boundaries: The effect of R&D boundary permeability on new venture growth. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 63–79.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.05.003>
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Acad. Manag. J.* 39, 1245–1264. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245–1264.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- OECD. (2005). Oslo Manual - Tird Edition. In *Communities*.
<https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>

- OECD. (2013). *Start-up Latin America*. <https://doi.org/10.1787/9789264202306-en>
- OECD. (2016). *Start-up Latin America 2016: Building an Innovative Future*.
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1787/9789264265660-en>
- OECD. (2019). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2019: An OECD Scoreboard*.
https://doi.org/https://doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2019-en
- Ortiz-Villajos, J. M., & Sotoca, S. (2018). Innovation and business survival: A long-term approach. *Research Policy*, 47(8), 1418–1436.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.04.019>
- Pfeiffer, F., & Reize, F. (2000). Business start-ups by the unemployed - an econometric analysis based on firm data. *Labour Economics*, 7(5), 629–663.
[https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(00\)00016-6](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(00)00016-6)
- Preller, R., Patzelt, H., & Breugst, N. (2018). Entrepreneurial visions in founding teams: Conceptualization, emergence, and effects on opportunity development. *Journal of Business Venturing*, (November).
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.11.004>
- Quatraro, F., & Vivarelli, M. (2015). Drivers of entrepreneurship and post-entry performance of newborn firms in developing countries. In *World Bank Research Observer* (Vol. 30). <https://doi.org/10.1093/wbro/lku012>
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., ... Chin, N. (2005). Global entrepreneurship monitor: Data collection design and implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205–231.
<https://doi.org/10.1007/s11187-005-1980-1>
- Reynolds, P., Camp, S., & Bygrave, W. (2002). Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2001. *Summary Report*. Retrieved from
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan002587.pdf>

- Reynolds, P., & Miller, B. (1992). New firm gestation: Conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 405–417.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90016-K](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90016-K)
- Reynolds, P., & White, S. (1992). Finding the Nascent Entrepreneur: Network Sampling and Entrepreneurship Gestation. In N. C. Churchill (Ed.), *12th Annual Babson College entrepreneurship research conference* (pp. 199–208).
Fontainebleau: Babson College.
- Ringberg, T., Reihlen, M., & Rydén, P. (2019). The technology-mindset interactions: Leading to incremental, radical or revolutionary innovations. *Industrial Marketing Management*, 79(June 2018), 102–113.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.06.009>
- Riviezzo, A., Skippari, M., & Garofano, A. (2015). Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity. *Business History*, 57(7), 970–987. <https://doi.org/10.1080/00076791.2014.993617>
- Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. (2003). The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68(2), 195–222. <https://doi.org/10.2307/1519766>
- Ruef, M., Bonikowski, B., & Aldrich, H. E. (2009). Business Owner Demographics, Human Capital, and Social Networks. In P. Reynolds & R. Curtin (Eds.), *New Firm Creation in the United States: Initial Explorations with the PSED II Data Set* (pp. 95–114). Springer.
- Salamzadeh, A., & Kirby, D. A. (2017). New Venture Creation: How Start-Ups Grow? *AD-Minister*, (30), 9–29. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.1>
- Samuelsson, M., & Davidsson, P. (2009). Does venture opportunity variation matter? investigating systematic process differences between innovative and imitative

- new ventures. *Small Business Economics*, 33(2), 229–255.
<https://doi.org/10.1007/s11187-007-9093-7>
- Santarelli, E., & Tran, H. T. (2012). Growth of Incumbent Firms Entrepreneurship in Vietnam. *Growth and Change*, 43(4), 638–666. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2257.2012.00601.x>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- Serarols, C. (2008). The process of business start-ups in the internet: A multiple case study. *International Journal of Technology Management*, 43(1–3), 142–159.
<https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.019412>
- Sexton, D., & Bowman-Upton, N. (1991). *Entrepreneurship: Creativity and growth*. New York: Macmillan.
- Shane, S., & Stuart, T. (2002). Organizational Endowments and the Performance of University Start-ups. *Management Science*, 48, 154–170.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Shepherd, D. A., Wennberg, K., Suddaby, R., & Wiklund, J. (2019). What Are We Explaining? A Review and Agenda on Initiating, Engaging, Performing, and Contextualizing Entrepreneurship. *Journal of Management*, 45(1), 159–196.
<https://doi.org/10.1177/0149206318799443>
- Start-Up Perú. (2019). FAQ. Retrieved August 18, 2019, from Preguntas Frecuentes website: <http://www.start-up.pe/faq/>
- Strebulaev, I., & Gornall, W. (2015). Insights by Stanford Business. Retrieved October 15, 2019, from How Much Does Venture Capital Drive the U.S. Economy? website: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/how-much-does->

venture-capital-drive-us-economy

- van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. (2006). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 26(4), 319–335. <https://doi.org/10.1007/s11187-004-6837-5>
- van Praag, M., & Versloot, P. (2007). What is the value of entrepreneurship? *Small Business Economics*, 29(4), 351–382. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9074-x>
- Villaran, G. (2019). *Ideas4Impact: Lecciones del Ecosistema de Start-Ups en el Perú*. Lima: CIP.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27–55. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_100336
- Wojtowicz, D. (2013). The Purposefulness and Effectiveness of Supporting Entrepreneurship with Public Funds – EU Funds for the Development of Self-Employment and Startups. *Management and Business Administration. Central Europe*, 21(4), 69–85. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.81>
- Zhang, J. (2011). The advantage of experienced start-up founders in venture capital acquisition: Evidence from serial entrepreneurs. *Small Business Economics*, 36(2), 187–208. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9216-4>