

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Caracterización de los factores clave de la sobrevivencia de las startups Edtech en Lima Metropolitana: un estudio de casos múltiples

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

***Carlos Felipe Huerta Arellanos***

***Edgar Paolo Perez Guzman***

Asesor:

***Jean Pierre Seclen Luna***

Lima, 2023

La tesis:

**Caracterización de los factores clave de la sobrevivencia de las startups Edtech en Lima Metropolitana: Un estudio de casos múltiples.**

ha sido aprobada

---

Mgtr. Hellen Del Rocio Lopez Valladares  
[Presidente del Jurado]

---

Dr. Jean Pierre Seclen Luna  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola  
[Tercer Jurado]

## Informe de similitud

Yo, Jean Pierre Seclen Luna, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis de investigación titulado “Caracterización de los factores clave de la sobrevivencia de las startups Edtech en Lima Metropolitana: un estudio de casos múltiples”, de los autores Carlos Felipe Huerta Arellanos y Edgar Paolo Perez Guzman, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 8%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 14./03/ 2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 14 de marzo de 2023.

Apellidos y nombres del asesor: Jean Pierre Seclen Luna	
DNI: 10149364	Firma 
ORCID: 0000-0003-1683-0570	

Dedico esta investigación a mis padres, Silvia y Felipe, por ser mi inspiración y motivación para seguir adelante. Agradecer a mi hermano, Jean, por su cariño y apoyo en todo momento. A mis abuelos, por sus consejos y amor. A mi compañero de tesis, Paolo Pérez, por su amistad, responsabilidad y dedicación durante todo el proceso de la investigación. Por último, agradecer a nuestro asesor, Jean Pierre Seclen Luna, por sus recomendaciones y ánimos.

**Carlos Huerta**

Agradecer de corazón a quienes me apoyaron y fueron partícipes en todo este proceso. A mi madre Inés por enseñarme la constancia y la disciplina. A mi padre Helgar, por sus consejos y motivación. Gracias a ustedes dos por su esfuerzo, sacrificio, confianza hacia mí y por hacerme profesional, es la herencia más valiosa que me pudieron dar. Finalmente, agradecer a mi compañero Carlos Huerta por su dedicación, responsabilidad y por ser cómplice de toda esta aventura llena de desafíos.

**Paolo Pérez**



## RESUMEN

La investigación presente estudia principalmente a las startups Edtech, un sector que se caracteriza específicamente en utilizar la tecnología y la educación para implementar soluciones digitales y mejorar la enseñanza y aprendizaje mediante soluciones innovadoras. Asimismo, cabe mencionar que este sector en el Perú, ha mostrado grados importantes de crecimiento debido a la coyuntura de la pandemia y, a nivel latinoamericano, ha llegado a ser considerado como el cuarto mercado más grande del mundo en cuestiones de ingresos. Sin embargo, cabe mencionar que no existen muchos estudios que intenten explicar lo necesario para entender qué hace que estas puedan sobrevivir en el mercado; por ello, cobra interés estudiar y entender cuáles son los factores que influyen en la sobrevivencia de las startups Edtech en Lima Metropolitana.

Para la aproximación de esta investigación se realizó un estudio de casos múltiples de 6 Edtech peruanas que operan en Lima Metropolitana consideradas como las startups más prometedoras en los últimos años debido a su nivel de escalabilidad e impacto. Asimismo, para una mejor diversificación del estudio, cada una de las Edtech dirigen sus esfuerzos a distintos segmentos como a niños en etapa escolar, jóvenes pre-universitarios, estudiantes universitarios y estudiantes del sector turismo. Estudiar una mayor cantidad de Edtech de distintos segmentos permite conocer a mayor profundidad los factores claves que influyen en la sobrevivencia de este sector y permite conocer el contexto de cada segmento de manera particular.

De manera específica, se llevaron a cabo entrevistas a los fundadores de las startups (CEOs), a especialistas del tema y colaboradores de las startups escogidas con el fin de poder conocer, en primera instancia, a las startups y su mundo organizacional y, en segunda instancia, recolectar y validar información relevante acerca de las variables de estudio en relación a la sobrevivencia. A su vez, para fines de la codificación y su respectivo análisis en aras de poder obtener los hallazgos y resultados, se llevó a cabo la utilización del software Atlas.ti. Así, dentro de los resultados se pudo evidenciar que, si bien son 15 los factores que confluyen de manera directa e indirecta en la sobrevivencia de las startups, solo fueron 8 que tuvieron mayor importancia, los cuales fueron: crecimiento y experiencia, actitudes, equipo emprendedor, mantenimiento de redes, redes de contacto, generación de conocimientos, modelo de negocio y variables monetarias.

Para finalizar, se presentan las conclusiones y recomendaciones para todos los grupos de interés que emprendan futuras investigaciones de este fenómeno en cuestión. Para ello, se debe resaltar que no solo el aporte de esta investigación es presentar cuáles son los factores que influyen en la sobrevivencia de 6 startups Edtech en Lima Metropolitana, sino también las principales limitaciones del estudio expuestas líneas más adelante.

Palabras claves: Startups, Edtech, Sobrevivencia, Ecosistema emprendedor



## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Objetivos y Preguntas de la investigación .....	7
1.2.1 Objetivo general.....	7
1.2.2 Objetivos específicos .....	7
1.2.3 Pregunta general .....	7
1.2.4 Preguntas específicas.....	8
1.3 Justificación.....	8
1.4 Estructura de Tesis .....	9
CAPÍTULO 2: EMPRENDIMIENTO, STARTUPS Y SOBREVIVENCIA.....	11
2.1 Emprendimiento .....	11
2.1.1 Teorías del emprendimiento.....	12
2.1.2 Ecosistema Emprendedor.....	15
2.1.3 Tipos de emprendimientos.....	17
2.1.3.1 Emprendimiento tradicional .....	18
2.1.3.2 Emprendimiento dinámico .....	18
2.2 Startups.....	19
2.2.1 Definición .....	19
2.2.2 Etapas de crecimiento de las startups.....	21
2.2.3 Modelos de desarrollo de las startups.....	22
2.2.4 Definición de Edtech .....	29
2.3 Variables de sobrevivencia de las startups.....	29
2.3.1 Capital humano.....	32
2.3.1.1 Conocimiento y experiencia.....	33
2.3.1.2 Demografía.....	34
2.3.1.3 Actitud .....	34
2.3.1.4 Equipo emprendedor .....	34
2.3.2 Capital social .....	35
2.3.2.1 Vinculación de redes .....	36
2.3.2.2 Mantenimiento de redes .....	36

2.3.3 Capital organizacional.....	36
2.3.3.1 Generación de conocimientos .....	37
2.3.3.2 Gestión organizacional .....	37
2.3.4 Capital emprendedor .....	38
2.3.5 Incubación .....	39
2.3.6 Entorno .....	40
2.3.6.1 Industria .....	41
2.3.6.2 Ecosistema.....	42
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>43</b>
3.1 Alcance del estudio .....	43
3.2 Diseño metodológico de la investigación.....	44
3.2.1 Enfoque de la investigación .....	44
3.2.2 Estrategia de la investigación.....	44
3.3.3 Unidades de observación.....	46
3.3.4 Tipo de muestreo .....	46
3.3 Recolección de información.....	48
3.3.1 Entrevistas a profundidad .....	49
3.4 Secuencia metodológica .....	49
3.4.1 Fase Exploratoria.....	49
3.4.2 Fase de inmersión en los casos de estudio.....	50
3.4.3 Fase de validación por expertos .....	50
3.5 Matriz de consistencia .....	50
<b>CAPÍTULO 4: STARTUP EN PERÚ: EDTECH .....</b>	<b>52</b>
4.1 Startups en América Latina .....	52
4.1.1 Brasil.....	53
4.1.2 Colombia .....	54
4.1.3 Chile .....	55
4.2 Startups en el Perú.....	56
4.2.1 Ecosistema emprendedor peruano .....	58
4.2.2 Perfil del emprendedor peruano.....	60
4.3 Startups del sector Edtech .....	62
4.3.1 Startup Edtech en Latinoamérica .....	62
4.3.2 Startup Edtech en el Perú .....	64

4.3.3 Edtech seleccionadas .....	66
4.3.3.1 Turismo Lab .....	66
4.3.3.2 Ayni Educativo.....	67
4.3.3.3 Udocz.....	68
4.3.3.4 Ipluton .....	70
4.3.3.5 Fractal up .....	71
4.3.3.6 Hope Technology .....	72
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS .....	74
5.1 Hallazgos de las entrevistas .....	74
5.2 Sistematización de la información .....	74
5.2.1 Codificación .....	74
5.2.2 Clasificación de sobrevivencia de las Edtech seleccionadas.....	75
5.2.3 Análisis de los factores que influyen en la sobrevivencia de las startups seleccionadas .....	75
5.2.3 Red de relaciones entre códigos .....	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	116
6.1 Conclusiones.....	116
6.2 Recomendaciones.....	121
6.3 Limitaciones y futuras investigaciones.....	123
REFERENCIAS .....	125
ANEXOS.....	138
ANEXO A: Reporte bibliométrico sobre emprendimientos.....	138
ANEXO B: Reporte bibliométrico sobre Startups.....	139
ANEXO C: Reporte bibliométrico de Edtech .....	140
ANEXO D: Reporte bibliométrico del Ecosistema del emprendedor.....	141
ANEXO E: Reporte bibliométrico de Spigel B .....	142
ANEXO F: Reporte bibliométrico de Isenberg D.....	143
ANEXO G: Reporte bibliométrico de Eric Ries. ....	144
ANEXO H: Dominios del ecosistema del emprendimiento .....	145
ANEXO I: Elementos principales del ecosistema emprendedor .....	146
ANEXO J: Listado de constructos, categorías y variables del modelo de sobrevivencia 147	
ANEXO K: Matriz de consistencia.....	148
ANEXO L: Secuencia metodológica.....	149

ANEXO M: Guía de entrevistas a startups seleccionadas y especialistas .....	150
ANEXO N: Resumen de entrevistas a especialistas .....	154
ANEXO Ñ: Ficha Técnica de entrevistas.....	159
ANEXO O: Mapa del ecosistema colombiano .....	162
ANEXO P: Mapa del ecosistema chileno .....	163
ANEXO Q: Apoyo directo a las startups en América Latina: Comparación entre países, 2012 .....	164
ANEXO R: Mapa del ecosistema peruano .....	165
ANEXO S: FODA de startups seleccionadas .....	166
ANEXO T: Business Model Canvas de startups seleccionadas .....	169
ANEXO U: Codificación .....	175
ANEXO V: Redes de códigos .....	177



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Factores principales de fracaso en las startups.....	5
Tabla 2: Teorías del emprendimiento (perspectiva económica y gestión empresarial)	14
Tabla 3: Diferencias entre emprendimiento tradicional, emprendimiento dinámico y startups.....	20
Tabla 4: Cuadro comparativo de variables según los modelos.....	32
Tabla 5: Edtech seleccionadas .....	48
Tabla 6: Descripción de relaciones halladas .....	110



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de tesis .....	10
Figura 2: Modelo del ecosistema del emprendedor.....	16
Figura 3: Etapas de crecimiento de las startups.....	21
Figura 4: Lean Startup .....	23
Figura 5: Modelo de desarrollo de clientes.....	25
Figura 6: Running Lean .....	27
Figura 7: Resumen de los hallazgos encontrados.....	114



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito cimentar las bases de un marco teórico-contextual que proporcione los requerimientos para estudiar los factores que influyen en la sobrevivencia de las startups Edtech de Lima Metropolitana. Debido a ello, esta investigación está enfocada en cuatro principales elementos: factores de sobrevivencia, emprendimientos, startups y Edtech.

Respecto del primer capítulo, en este se desarrolla el planteamiento de la investigación lo cuales se tocan diferentes puntos: el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y, por último, la metodología. En primer lugar, para desarrollar el planteamiento del problema, se consideró exponer la realidad actual de los emprendimientos con datos estadísticos y números pertinentes; luego, contextualizar la situación actual de las startups en el Perú, para que se pueda aterrizar mejor sobre la actualidad de las Edtech en este país. Asimismo, se exponen algunos factores de fracaso de las startups desde un punto de vista más holístico y apartado del contexto peruano y, finalmente, se termina dicho punto resaltando el por qué es importante estudiar a las startups de Lima Metropolitana y, en específico, las Edtech. En segundo lugar, se exponen los objetivos de la investigación tanto teóricos como los que se refieren a los contextuales. En tercer lugar, se desarrolla una justificación abordando la relevancia y aporte de la presente investigación para tres tipos de niveles: el sector startups Edtech, al ecosistema emprendedor y, por último, al nivel académico en general.

En referencia al segundo capítulo, se profundiza en el desarrollo del marco teórico planteado en esta investigación. Esta parte inicia con el desarrollo del concepto de emprendimiento a partir de las diferentes teorías existentes encontradas en la literatura, descripción del ecosistema del mismo, la especificación de dos tipos de emprendimientos (tradicional y dinámico) y la introducción de uno (startups). Luego, se desarrolla a detalle sobre el concepto de las startups introducidas en el punto anterior, sus etapas de crecimiento y, finalmente, los modelos de desarrollo de las mismas. Consecuentemente, para este capítulo, se expone tanto lo que se entiende por sobrevivencia a partir de la literatura como las diferentes variables que afectan a la sobrevivencia de las startups.

Para el tercer capítulo, se elabora la metodología del estudio en donde se define y se explica a detalle cuál es el alcance que tiene el estudio, el enfoque a escoger, el diseño metodológico a seguir, todo sobre las técnicas de recolección de información, así como también la secuencia metodológica y la fiabilidad y validez de la investigación. Para el desarrollo de este apartado se consideró literatura correspondiente a estructuras metodológicas de investigación.

En el cuarto capítulo, se desarrolla el marco contextual de la presente investigación. Para profundizar en ello, se describe el contexto actual en el que se desarrollan las startups en América Latina y en el Perú, específicamente del sector Edtech. En cuanto a América Latina, se consideraron los países de Chile, Colombia y Brasil para la investigación. En el caso del Perú, se describen los principales programas públicos que permiten el crecimiento de una startup, el ecosistema emprendedor peruano en el que se encuentran los distintos actores, y las características o perfil del emprendedor peruano. Asimismo, se desarrolla una contextualización general de la situación presente de las Edtech en Latinoamérica y el territorio peruano, para luego pasar a presentar y describir de manera específica a las Edtech seleccionadas.

Ya en el quinto capítulo se enfocará principalmente a los resultados y hallazgos obtenidos y debidamente analizados. Finalmente, se termina la investigación con las conclusiones finales que se llegaron a obtener, las recomendaciones, limitaciones y consideraciones para futuros temas de investigación acerca del fenómeno estudiado.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación propuso una caracterización para entender los factores que influyen en la sobrevivencia de las startups Edtech de Lima Metropolitana. Primero, se desarrolló el planteamiento del problema, el cual permitió saber la realidad en la que se encuentran las Startups y, en específico, las Edtech y los distintos inconvenientes que tienen para poder desarrollarse. Luego, se presentaron los objetivos, los cuales están clasificados en objetivo general y objetivos específicos. Dentro del objetivo específico, se dividen en dos: teórico y contextual. Después se muestra la justificación, en el cual se resalta la importancia de la investigación; es decir, el aporte de la misma al mundo de la Gestión y su importancia para futuras investigaciones. Por último, se desarrolló la estructura de la tesis a lo largo del trabajo.

## 1.1 Planteamiento del problema

El Perú se encuentra en el tercer lugar a nivel latinoamericano como uno de los países con mayores emprendimientos en una etapa temprana (TEA), con una tasa de 24.6%, lo cual significa que están comprometidos e involucrados con el negocio iniciado. El primer lugar lo ocupa Ecuador con un 29.6% seguido de Guatemala con un 24.8% (GEM 2020, p. 12). Sin embargo, el Perú en cuanto a nivel de discontinuación de emprendimientos, se encuentra en una posición no favorable a comparación de otros países de la región, ya que está ubicado en el sexto lugar con una tasa de 7.4%, lo cual significa que para el emprendedor peruano es difícil poder alcanzar las etapas siguientes en el crecimiento de los emprendimientos (GEM 2020, p. 12). En cuanto a la consolidación de emprendimientos en la etapa temprana, el reporte menciona que de cada 100, se espera que solo 37 negocios lleguen a formar parte de los emprendimientos ya establecidos (GEM 2020, p. 12).

Dentro de toda la gama de emprendimientos y sus tipos, en palabras de Kuratko (2016), se encuentran las startups las cuales se caracterizan por su alto potencial de crecimiento acelerado y su gran componente de utilización tecnológica. Así, en el Perú se ha podido evidenciar altos índices de inversión para este sector constituyéndose como relevante para la generación de riqueza (Astuquipán, 2022). En esa línea, para el 2021 las startups en el Perú llegaron a tener 124,3 millones de dólares rompiendo récord a comparación de Latinoamérica que llegó a los 14,800 millones en inversiones

(Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor, 2021; citado en Astuquipán, 2022)

De esta manera, se hace evidente la importancia de las startups debido a que no solo impulsan el desarrollo de la innovación en un país y generan ambientes y desafíos nuevos en el ecosistema empresarial del mismo, sino que también representan un potencial para el desarrollo económico peruano a medida que van generando empleo y oportunidades de crecimiento (Moreno & Vidalón 2021).

Así, dentro del mundo de las startups se encuentran distintos tipos como por ejemplo, las Fintech, Proptech, Insuretech, Wealthtech, Agrobiotech, Edtech, etc. La presente investigación se centra en el sector Edtech, debido a que en los últimos años ha crecido de manera exponencial en cuanto al tema de la educación en el país; sin embargo, a pesar de su gran potencial son muy poco conocidas y exploradas por los distintos investigadores de este campo (Cardoso, 2018). Este sector básicamente es aquel mercado que utiliza recursos tecnológicos e innovación para integrar, mejorar y facilitar el aprendizaje del sector educativo y potenciar la educación (Startupeable, 2021). Cabe destacar como dato relevante de este sector es que la aplicación de la tecnología educativa en años anteriores al 2016 no se ha realizado de forma adecuada en gran parte del sistema educativo peruano y las condiciones del entorno en las que se ha tenido que desarrollar muchas veces no han sido las más propicias por lo que todavía existen brechas que atender y desafíos que batallar para lograr su sobrevivencia y consolidación (Nizama, 2016); empero, en años recientes, se ha podido evidenciar un gran impacto y escalamiento importante de las Edtech a nivel latinoamericano y nacional (Moreno & Vidalón, 2021).

Para poner en evidencia lo dicho anteriormente y de manera más amplia, el sector Edtech en Latinoamérica ha mostrado índices importantes de desarrollo, pues la región es considerada como el cuarto mercado más grande del mundo en cuestiones de ingresos. Así, para el 2020 se proyectó ingresos de 2,670 millones de dólares y para el 2023 se espera llegar a los 3,000 millones. (Toro, 2021). Por su parte, de manera particular en el Perú se puede evidenciar un crecimiento importante de 400% según la entrevista que tuvo Arturo Coral, CEO de Hero Startup con la revista El Peruano (El Peruano, 2021). Esto debido al contexto de la pandemia del covid-19 donde no solo muchas escuelas, centros e instituciones educativas tuvieron que paralizar sus actividades presenciales de manera imprevista viéndose obligados a adaptarse a los

nuevos cambios que el contexto requería, sino también los docentes, alumnos y padres de familia que se vieron en la necesidad de emprender nuevas capacidades para poder ejercer enseñanza y aprender conocimientos a través de herramientas digitales aun cuando no se encontraban preparados para esta nueva realidad (Ayni Educativo, 2022).

Sin embargo, si bien se expone un desarrollo creciente respecto a este sector, esto no necesariamente se traduce en sostenibilidad y supervivencia adecuada a largo plazo de las organizaciones emergentes de este rubro. De esta manera, estos indicadores señalan que no todas las startups son sostenibles en el tiempo, aun contando con la idea e ilusión del emprendedor, pues en el país el 90% de las startups no pasan del año debido a distintos problemas estratégicos, operativos y organizacionales (Gestión, 2017). Incluso, según múltiples estudios, como el de Bednar & Tariskova (2017) y European Business Angels Network (2018), el 75% de las empresas que recibieron financiación por parte de inversionistas, no regresan la financiación a sus inversores y el 40% de los inversores que invierten en ellas, pierden todo su dinero debido a que estas organizaciones llegan a estar en bancarrota.

En cuanto a los problemas de las startups, según Lloret (2020), en un estudio en donde se analizaron a más de 150 startups, incluidas varias Edtech del extranjero que no pudieron mantenerse en el mercado (ver Tabla 1), se expusieron varios factores por los cuales pueden fracasar y, de manera general, tienen que ver con temas de financiamiento, un correcto desarrollo de mercado y clientes y, por último, temas regulatorios y legales.

**Tabla 1: Factores principales de fracaso en las startups**

<b>RAZONES PRINCIPALES DE FRACASO DE LAS STARTUPS</b>	
1. No hay necesidad de mercado	42%
2. Quedarse sin financiación	29%
3. No es el equipo correcto	23%
4. No tener en cuenta a la competencia	19%

**Tabla 1: Factores principales de fracaso en las startups (continuación)**

5. Problemas a la hora de determinar el precio del producto/servicio y sus costes	18%
6. Producto difícil de usar	17%
7. Producto sin modelo de negocio	17%
8. Política de marketing errónea	14%
9. Ignorar a los clientes	14%
10. Error en el momento de lanzamiento del producto/servicio	13%

Adaptado de Lloret (2020).

Sin embargo, adaptar estos factores al contexto de las Edtech peruanas de Lima Metropolitana sería generalizar, debido a que según Vega & Orozco (2015), cuando tratan de explicar la teoría de las contingencias, menciona que el éxito y la existencia de las organizaciones dependerá mucho de las variables del entorno externo e interno en las cuales se desarrolla la misma y no meramente de la aplicación de las herramientas de la administración previamente establecidas (Lawrence & Lorsch, 1967 citado en Quintero & Vera, 2016). Así, es importante entender esto para el caso de las Edtech peruanas, ya que cada una se desarrolla en base a un contexto y ecosistema diferente y particular.

De manera específica, en el caso de las Edtech seleccionadas los problemas han ido por la misma línea de la tabla 1, y como menciona Carlos Effio, CEO de Udocz, uno de los problemas de este sector es que muchas veces se ofrece al mercado un producto que no necesariamente satisface la necesidad de los clientes ni logran ser lo suficientemente rápidos, duros o ácidos con las métricas para ver que están creando un modelo de negocio educativo que va a perdurar en el tiempo (C. Effio, comunicación personal, 2 de mayo de 2022). Por otro lado, Sergio Saavedra, CEO de Ipluton, opina que el mercado de las Edtech se encuentra muy limitado debido a que las personas que manejan decisiones fuertes en cuanto a educación en el Perú como el gobierno, están desconectados de la educación tecnológica, acceder a financiamiento es muy difícil y el

avance tecnológico en el país todavía sigue siendo un reto que afrontar (S. Saavedra, comunicación personal, 7 de mayo de 2022)

En ese sentido, cobra relevancia el interés de investigar y profundizar sobre cuáles son los factores que influyen en la sobrevivencia de las startups Edtech de Lima Metropolitana ya que, si bien se pudo evidenciar que muchos han intentado exponer, de manera general, el ecosistema del emprendedor, la literatura local nos muestra que no hay suficientes estudios que se enfoquen en el tema de la sobrevivencia de las Edtech peruanas. Por ello, teniendo como base de estudio casos múltiples de Edtechs seleccionadas que operan en distintos rubros educativos, nos permitirá tener una aproximación del fenómeno, un panorama más amplio y una visión más holística para todas aquellas organizaciones que pretendan operar, mantenerse y consolidarse en el mercado de la tecnología educativa

## **1.2 Objetivos y Preguntas de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Caracterizar los factores claves de la sobrevivencia de las startups Edtech seleccionadas de Lima Metropolitana.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

**OE1:** Presentar y definir emprendimientos, startups, Edtech y los factores que influyen en la sobrevivencia de las startups según la literatura teórica y empírica.

**OE2:** Presentar las características fundamentales de las startups Edtech seleccionadas y el contexto en el que se desenvuelven

**OE3:** Describir los elementos claves de sobrevivencia de las Edtech seleccionadas mediante el modelo de Álvarez (2021), la literatura y el trabajo de campo.

**OE4:** Analizar y describir la relación entre los factores claves de sobrevivencia de las Edtech seleccionadas.

### **1.2.3 Pregunta general**

¿Cuáles son los factores claves que influyen en la sobrevivencia de las startups seleccionadas?

#### **1.2.4 Preguntas específicas**

- a) ¿Cuáles son las definiciones de emprendimientos, startups, Edtech y los factores que influyen en la sobrevivencia de las startups desde la revisión teórica y empírica?
- b) ¿Cuáles son las características fundamentales de las startups seleccionadas y el contexto en el que se desenvuelven?
- c) ¿Cómo se dan los factores claves de sobrevivencia de las startups seleccionadas según el modelo de Álvarez (2021), la literatura y el trabajo de campo?
- d) ¿De qué manera se generan las relaciones entre los distintos factores claves de sobrevivencia de las Edtech seleccionadas?

### **1.3 Justificación**

En el contexto del covid-19, el sector Edtech ha tomado una relevancia en la enseñanza de los estudiantes, reemplazando a la educación tradicional e incluso pudiendo lograr mejores resultados y un mejor aprendizaje implementando ideas innovadoras con un enfoque tecnológico. A nivel latinoamericano, como se expuso en el planteamiento del problema, el sector de las Edtech ha crecido hasta tal punto de ser considerada como uno de los mercados más atractivos en cuestiones de ingresos llegando a los 2,670 millones de dólares en el 2020 esperando generar entre el 12% y el 15% más en los años posteriores (Toro, 2021). A su vez, en el Perú, las Edtech han ido escalando considerablemente y generando un crecimiento del 400% e impulsando un impacto positivo en la educación de muchas personas (El Peruano, 2021). Sin embargo, la mayoría de estos emprendimientos fracasan en poco tiempo o no son sostenibles a largo plazo debido a distintos factores.

Es por estas razones, que la presente investigación es oportuna desde varios puntos de vista. Por un lado, desde una perspectiva teórica, los hallazgos de la investigación buscarán reforzar los postulados teóricos sobre la sobrevivencia de las startups Edtech en contextos de países en desarrollo. Desde una perspectiva organizacional, las Edtech impulsan el desarrollo de la innovación de un país y generan ambientes y desafíos nuevos en el ecosistema empresarial del mismo. A su vez, representan un potencial para el desarrollo económico peruano a medida que van generando empleo y oportunidades de crecimiento en la comunidad emprendedora. Finalmente, desde una perspectiva social, es importante el estudio debido a que en el

sector educativo hay muchas oportunidades de mejora partiendo desde la infraestructura, calidad educativa y brecha tecnológica, lo cual no permite que la sociedad pueda mejorar. Del mismo modo, porque en el país no hay suficiente literatura e investigaciones con respecto a las startups Edtech de manera en específico, por lo que la investigación busca aportar conocimiento al mundo de los emprendimientos y generar una contribución a los temas de la ciencias de la gestión, de tal forma que sirva como soporte para futuros emprendedores y para el sector de la educación permitiendo evidenciar cuáles son los factores que hacen que las empresas emergentes del Perú como las Edtech no puedan sobrevivir en el mercado, los emprendedores puedan gestionar de forma más efectiva su sobrevivencia y se tengan mejores gestiones organizacionales en el país.

#### **1.4 Estructura de Tesis**

La presente investigación de tesis se divide en 5 capítulos, los cuales permiten desarrollar de forma adecuada cada una de las etapas de investigación. Estos capítulos se agrupan en 2 etapas: formulación y aplicación.

La etapa de Formulación posee tres capítulos. El primer capítulo consiste en el planteamiento de la investigación que involucra al problema/oportunidad, los objetivos y preguntas de la tesis, la justificación y la estructura de la tesis. En el segundo capítulo se hizo una revisión de la literatura acerca del sujeto y objeto del estudio. Para la búsqueda de la literatura tanto teórica como contextual de la investigación se utilizaron fuentes secundarias, especialmente de diversos artículos publicados en revistas especializadas, así como también de la página web de PRODUCE, Global Entrepreneurship Monitor, PQS, Startupeable, FDI y de la startups seleccionadas. La principal base de datos que se utilizó fue Scopus. En cuanto a repositorio, se recurrió la perteneciente a la PUCP, debido a la facilidad en cuanto al acceso. Para realizar una mejor búsqueda se colocaron las siguientes palabras claves: startups, emprendimientos, ecosistema emprendedor y Edtech (ver Anexo A – D). El criterio para seleccionar la información fue basado en fuentes actuales en su mayoría; es decir, de los últimos 10 años (ver Anexo E – G), teniendo en cuenta el sujeto de estudio. El tercer capítulo consiste en desarrollar la metodología que se va a usar en la investigación, en el que se encuentran el alcance del estudio, el diseño, la recolección de información y la secuencia metodológica.

La etapa de aplicación posee dos capítulos. En el cuarto capítulo se desarrolla el contexto en el que se encuentran las startups en América Latina y en el Perú, Dentro del Perú se explica el ecosistema del emprendedor peruano y el perfil de la misma, y para aterrizar de una mejor manera en el sector elegido, se desarrollan las startups Edtech en América Latina y en el Perú. En el quinto capítulo se desarrolla el trabajo de campo, en el cual incluye el análisis y los hallazgos. Para finalizar la investigación, se presentan las conclusiones, las recomendaciones, las limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación (ver Figura 1).

**Figura 1: Estructura de tesis**



Fuente: Seclen-Luna (2014)

## **CAPÍTULO 2: EMPRENDIMIENTO, STARTUPS, EDTECH Y SOBREVIVENCIA**

En el presente capítulo se desarrollan los principales conceptos de la investigación que están enfocados en cuatro tópicos: emprendimientos, startups y sobrevivencia, lo cual permitirá comprender y dar punto de partida al presente tema de investigación. De la misma, se desarrollarán las principales variables que afectan a la sobrevivencia de las startups.

### **2.1 Emprendimiento**

Es pertinente para esta investigación exponer lo que se entiende por emprendimiento y mencionar las distintas teorías que existen acerca de esta, ya que representa, de forma general, el punto de partida del sujeto de estudio en cuestión. Asimismo, es importante hablar de este fenómeno debido a que influye de forma fundamental en el desarrollo de una economía en su conjunto (Minniti, 2012). Así, aunque el tema de los emprendimientos ha empezado a tomar relevancia en estos últimos años, este concepto no ha aparecido y se ha puesto de moda recientemente, sino que los emprendimientos siempre han existido a lo largo del tiempo (Marvez, 2011). Marvez (2011) menciona que un claro ejemplo de eso, son todas aquellas invenciones en cuanto a productos o servicios que en la actualidad el ser humano puede disfrutar.

De esta forma, un emprendimiento debe entenderse como “cualquier intento de crear negocios o la expansión de un negocio existente, llevado a cabo por un individuo o un conjunto de personas” (Neira et al., 2013). Por su parte, Wennekers & Thurik (1999) entiende emprendimiento como el atrevimiento y capacidad de una persona para poner a disposición un producto o crear una organización a partir de sus ideas, haciendo frente a la poca información que tiene y tomando decisiones sobre los recursos que debe utilizar para salir adelante.

Cabe resaltar que cuando se habla de emprendimiento, se debe entender que su éxito y la sostenibilidad del mismo están influenciados por múltiples variables. Barrado & Molina (2015) mencionan que estos factores pueden ser tanto externos y macroeconómicos como el crecimiento del PIB, inflación, tipo de cambio y tasa de interés. También pueden ser institucionales como las leyes, sistemas fiscales,

regulaciones y, por último, aspectos personales y familiares del propio individuo como el nivel educativo y edad, género.

De manera general, si bien existen distintas definiciones y, a partir de la literatura, se puede apreciar que no hay un consenso claro sobre lo que se entiende por emprendimiento, es necesario entender las aproximaciones que los autores plantean para poder aterrizar un poco mejor al entendimiento de esta investigación.

### **2.1.1 Teorías del emprendimiento**

Respecto a este apartado, se ha tomado en consideración algunas teorías que se desarrollan principalmente en base a dos perspectivas pertinentes: perspectiva económica y perspectiva de la gestión empresarial.

Por un lado, respecto a las teorías del emprendimiento referidas a una perspectiva económica, se escogieron la de Schumpeter, la cual está enfocada en la innovación y el emprendimiento, la teoría de Mark Casson y la teoría del equilibrio de mercado de Hayek. Cabe mencionar que estas fueron seleccionadas debido a que todas reflejan alguna relación entre el entorno económico y el espíritu emprendedor. Por otro lado, respecto a las teorías con perspectivas de gestión empresarial, se consideraron la teoría basada en oportunidades, basada en recursos y la teoría del emprendimiento del capital humano, ya que las principales características de estas teorías están enfocadas a las habilidades, capacidad de gestión y crecimiento de los emprendedores y de las empresas en general (Kruger, 2004)

Así, refiriéndonos netamente a la perspectiva económica y, en particular a la teoría de la innovación, Schumpeter menciona que los mercados básicamente funcionan a partir de las diferentes iniciativas emprendedoras y que es el emprendedor quien debe ser reconocido como aquel que, a partir de la innovación y la creatividad, soluciona problemas y necesidades. (Schumpeter, 1934). En su teoría se enfoca en el emprendedor y afirma que este logrará un crecimiento económico de su entorno en la medida que ejecute su rol principal como agente innovador que introduce cambios significativos que transforman cosas (Swedberg, 2002 citado en Gamboa 2020). Asimismo, el autor plantea cinco características del comportamiento emprendedor los cuales son los siguientes:

- Introducción de un nuevo producto o servicio
- Introducción al mercado de un nuevo método de producción

- Apertura de un nuevo mercado
- El descubrimiento de una nueva fuente de suministro de materias primas
- La creación de una nueva organización

De manera concisa, este aporte en principio surge a partir de las críticas realizadas al movimiento neoclásico y pretende ofrecer una nueva forma de concebir a los emprendimientos y entender mejor al emprendedor de la época (Mohanty, 2006, citado en Terán & Guerrero, 2020).

En esa misma línea, con respecto a la teoría de Mark Casson, el autor considera que, para ser emprendedor, se deben tener características propias de las cuales la más resaltante es la de la imaginación (Casson, 1982 citado en Terán & Guerrero, 2020). Desarrolla una teoría del emprendedor rescatando los aportes de la teoría neoclásica, pero manteniéndose al margen de lo planteado por Schumpeter & Krizner. Argumenta que el éxito del emprendedor está en las tomas de decisiones respecto a lo disruptivo e innovador que se pueda ofrecer, donde se asume riesgos, hay poca información y por lo tanto se generan grandes recompensas tanto emocionales y económicas (Cherukara & Manalel, 2011).

Asimismo, con respecto a lo planteado por Friedrich Von Hayek en su teoría del equilibrio de mercado, el enfoque está dado meramente al uso del conocimiento práctico del emprendedor. El autor sustenta que un mercado estará equilibrado en la medida que los emprendedores puedan mantenerse y competir a largo plazo; y esto se logrará cuando el emprendedor, a medida que vaya generando o descubriendo nuevos conocimientos de cómo hacer las cosas, se vaya afianzando en el mercado en el que se encuentre (Dorin & Alexandru, 2014 citado en Gamboa, 2020).

Por otro lado, respecto a las teorías del emprendimiento con perspectiva de gestión empresarial, la primera a desarrollar será la teoría basada en oportunidades. Básicamente, esta teoría planteada discrepa con lo afirmado por Schumpeter debido a que el emprendedor está más caracterizado por las oportunidades que busca o crea más que por los cambios que generan respecto a las variables del producto, mercado o proceso (Ducker, 1895). En suma, este postulado intenta explicar que el emprendimiento será definido como la intención de encontrar situaciones con posible potencial sin importar las herramientas o recursos que se tengan.

Por su parte, la teoría basada en recursos expone que el éxito o fracaso de un emprendimiento estará determinado por los recursos disponibles con los que se cuenten. Ya sean financieros, humanos o sociales, siempre que se cuenten con estos, será más factible aprovechar oportunidades del entorno en aras de satisfacer alguna necesidad (Davidsson & Honing, 2003)

Por último, en relación a la teoría del emprendimiento del capital humano, este está sustentado en base a dos variables fundamentales las cuales son la educación y la experiencia (Becker, 1975 citado en Terán & Guerrero, 2020). Se argumenta que estas dos variables son tan importantes, ya que determinarán la forma en cómo los emprendedores puedan identificar y sacar provecho a las oportunidades que se puedan presentar. Se podría aumentar las probabilidades de éxito de una persona que realiza un emprendimiento en la medida que estas variables de capital humano estén bien insertadas en su día a día (Anderson & Miller, 2003; Davidsson & Honing, 2003). Para ello, se presenta la siguiente tabla (ver Tabla 2)

**Tabla 2: Teorías del emprendimiento (perspectiva económica y gestión empresarial)**

Teoría del emprendimiento con perspectiva económica.	Teoría del emprendimiento con perspectiva desde la gestión empresarial.
<p><b><u>Teoría de la innovación - Schumpeter 1934:</u></b></p> <p>Se cumplirá con estas características de innovación cuando implemente los siguientes pasos: introduzca nuevos productos o servicio, nueva forma de producción, se introduzca a un nuevo mercado, utilice nuevas materias primas o cree una nueva organización (Mohanty, 2006)</p>	<p><b><u>Teoría basada en oportunidades:</u></b></p> <p>El emprendedor está más caracterizado por las oportunidades que busca o crea más que por los cambios que generan respecto a las variables del producto, mercado o proceso. Este será definido como la intención de encontrar situaciones con posible potencial sin importar las herramientas o recursos que se tengan. (Ducker, 1895)</p>
<p><b><u>Teoría de Mark Casson 1982</u></b></p> <p>No se podrá ser emprendedor si no se tiene imaginación para crear. Asimismo, el éxito económico y emocional del emprendimiento dependerá de las tomas de decisiones y cómo maneje situaciones de poca información (Cherukara &amp; Manalel, 2011)</p>	<p><b><u>Teoría basada en los recursos:</u></b></p> <p>La teoría basada en recursos expone que el éxito o fracaso de un emprendimiento estará determinado por los recursos disponibles con los que se cuenten. Ya sean financieros, humanos o sociales, siempre que se cuenten con estos, será más factible aprovechar oportunidades del entorno en aras de satisfacer alguna necesidad (Davidsson &amp; Honing, 2003)</p>

**Tabla 2: Teorías del emprendimiento -perspectiva económica y gestión empresarial (continuación)**

<p><b><u>Teoría del equilibrio de mercado - Hayek 1948:</u></b>          Un mercado estará equilibrado en la medida que los emprendedores puedan mantenerse y competir a largo plazo; y esto se logrará cuando el emprendedor, a medida que vaya generando o descubriendo nuevos conocimientos de cómo hacer las cosas, se vaya afianzando en el mercado en el que se encuentre (Dorin &amp; Alexandru, 2014 citado en Gamboa, 2020).</p>	<p><b><u>Teoría del emprendimiento del capital humano:</u></b>          La educación y la experiencia son tan importantes, ya que determinarán la forma en cómo los emprendedores puedan identificar y sacar provecho de las oportunidades que se puedan presentar. (Anderson &amp; Miller, 2003; Davidsson &amp; Honing, 2003).</p>
---	--

Adaptado de: Terán & Guerrero (2020).

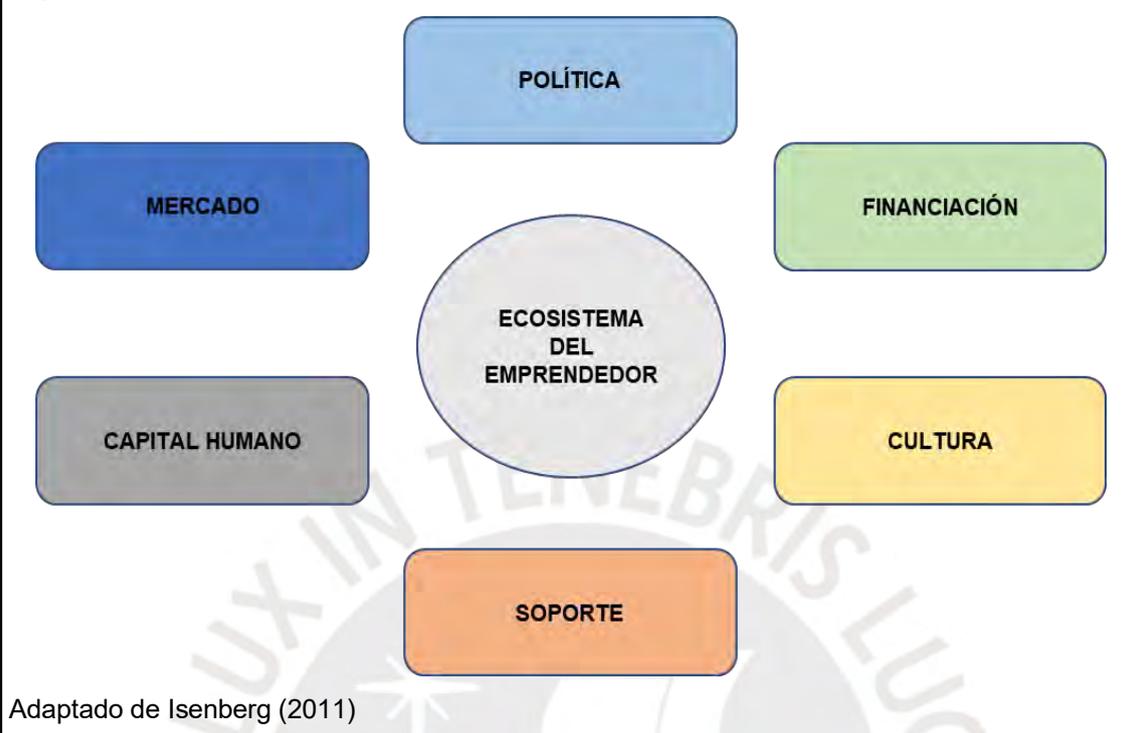
### **2.1.2 Ecosistema Emprendedor**

CAF brinda una definición para el ecosistema del emprendedor, el cual es un conjunto interconectado de elementos que crean un entorno muy favorable en cuanto al crecimiento y expansión (Hidalgo, Kamiya & Reyes, 2014). Otra definición para este concepto es la del autor Isenberg, el cual lo define como un conjunto de elementos que, apoyados correctamente, pueden formar un entorno adecuado para la innovación (Isenberg, 2011).

Por último, Mason & Brown (2014) recopilan las distintas definiciones de ecosistema del emprendedor encontradas en la literatura para brindar un concepto. Estos dos autores entienden al ecosistema emprendedor como “un conjunto de actores emprendedores, instituciones (universidades, organismos financieros, agencias), organizaciones (empresas, *business angels*, bancos) y procesos empresariales que se fusionan de manera formal e informal con la finalidad de conectar, mediar y gobernar el desempeño del entorno de una empresa” (Mason & Brown, 2014).

Para poder entender mejor el concepto de ecosistema del emprendedor, Isenberg (2011) identifica 6 dominios dentro del sistema: cultura, política, financiación, calidad humana, soporte y mercados (ver Figura 2). Además, resalta la importancia de que cada ecosistema tiene sus propias condiciones y circunstancias (Mason & Brown, 2014). A continuación, se desarrollarán de manera breve los 6 dominios desarrollados por Isenberg.

**Figura 2: Modelo del ecosistema del emprendedor**



En cuanto al tema de la política, Isenberg (2011) hace referencia que afecta al ecosistema por medio de 2 factores: Liderazgo y gobierno. Por un lado, en el liderazgo hay un apoyo inequívoco, legitimidad social, urgencia, crisis y cambio. Por otro lado, en el gobierno están las Instituciones Públicas que realizan el rol de otorgamiento de fondos financieros, asesoría e inversión. También se encuentra el Marco Regulatorio que cumple con otorgar beneficios en impuestos. Por último, los Institutos de investigación que identifican los resultados por parte de los emprendimientos (Isenberg, 2011).

En el tema de financiación se involucra a todos los actores que cuentan con los recursos para que los emprendedores cuenten con un capital en todo el ciclo de vida del negocio, lo cual pueden ser a través de microcréditos, ángeles inversores, capitales privados, deudas, capital de riesgo en la etapa cero, mercado de capitales públicos (Isenberg, 2011)

El tema de la cultura se basa en la creencia de la sociedad para poder emprender y apoyar a los emprendimientos. Por ejemplo, a través de las historias de éxito (éxitos visibles, reputación internacional) y normas sociales (tolerar el riesgo y errores, estatus social de cada emprendedor, innovación, ambición y creatividad) (Isenberg, 2011).

Para el soporte, Isenberg (2011) identifica 3 dimensiones: infraestructura (incubadoras, clusters, transporte, telecomunicaciones), profesionales de apoyo (consultoras, área legal, técnicos) e instituciones no gubernamentales (asociación de emprendedores, concursos, promoción del emprendimiento) (Isenberg, 2011).

El acceso a los mercados permite obtener mejores resultados en cuanto a las probabilidades de éxito del negocio. También implica redes de emprendedores y a los primeros clientes (canales de distribución, primeros en adoptar pruebas de concepto, experiencia en la producción, clientes referidos) (Isenberg, 2011).

Por último, el tema de capital humano, en cualquier empresa tener un equipo de trabajo con los conocimientos y el talento suficiente es fundamental para poder llevar a cabo los objetivos de las organizaciones. Para Isenberg, el capital humano está compuesto por la labor (calificado, emprendedor en serie, familia con una generación posterior) e instituciones educativas (títulos, formación exclusiva en emprendimientos) (Isenberg, 2011).

Según el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), las organizaciones que conforman el ecosistema emprendedor se pueden dividir según su concepción o la relación con emprendedores y servicios prestados. En cuanto al primero pueden ser organizaciones privadas, públicas, mixtas e internacionales. En cuanto al segundo que pueden ser la publicidad del emprendimiento, las promociones que se ofrecen, financiación, las consultorías, etc (Fondo Multilateral de Inversiones, 2016, p.19). Por último, FOMIN, también, se refiere a los agentes públicos que trabajan indirectamente o directamente con los emprendimientos (FOMIN, 2016, p.19).

### **2.1.3 Tipos de emprendimientos**

Según lo expuesto anteriormente, es oportuno para fines de la presente investigación, realizar un apartado especificando qué se entiende por un emprendimiento tradicional y un emprendimiento dinámico, ya que, como se verá posteriormente, si bien una es parte de la otra, no se puede englobar a una startup como un emprendimiento por sí mismo debido al contexto en el que se desarrolla, sus particularidades específicas de escalabilidad y las capacidades de innovación que no necesariamente es igual al de un emprendimiento normal (Serida et al., 2020). A continuación, se procederá a exponer el entendimiento de ambos tipos de emprendimientos.

### **2.1.3.1 *Emprendimiento tradicional***

Hay cuatro características por las cuales se puede identificar a un emprendimiento tradicional. Estas son las siguientes: surgen, pero no necesariamente a partir de la innovación, la tecnología no es un aspecto fundamental de este espectro, las fuentes de financiación provienen en su mayoría por el mismo emprendedor o el equipo de emprendedores y su crecimiento dependerá del tipo de producto que pongan en oferta (GEM, 2018). Y es que emprender no necesariamente implica desarrollar productos en base a la innovación y se ponga a disposición un valor agregado de alto impacto (Lederman et al., 2014; Aulet, 2013), si no que básicamente se crean con el objetivo de encontrar un modelo de negocio que sea sostenible y viable a largo plazo teniendo en cuenta la posibilidad de su limitado de su crecimiento (Fountain & Cohen, 2011).

### **2.1.3.2 *Emprendimiento dinámico***

Los emprendimientos dinámicos tienen algo que los caracteriza de forma particular: “son iniciativas que identifican una oportunidad de negocio con alto potencial de crecimiento a nivel regional o global” (Hidalgo, Makiya & Reyes, 2014). Así, para ser un emprendimiento dinámico, es fundamental que haya una gran posibilidad de escalabilidad acelerada, de manera sostenible, pero no necesariamente con una importante cuota innovadora o tecnológica dentro de su ADN organizacional, aunque sí una determinación diferencial que les permita acceder a grandes demandas de mercado contribuyendo de esta manera a su consolidación a largo plazo (Hidalgo et al., 2014). Es importante hablar de los emprendimientos dinámicos porque no solo nos permite realizar una aproximación al tema de investigación presente, sino también porque permite evidencia lo cuán importante son para la generación de trabajos de calidad promoviendo una mejor estructura empresarial en una región determinada e incipiente como la de América Latina (Kantis, Federico e Ibarra, 2015)

Por otro lado, cabe mencionar que existe otro tipo de emprendimiento como tal llamado startup que, para los objetivos de la presente investigación se ha creído pertinente realizar un apartado específico de este fenómeno en cuestión. Así, a continuación, este concepto, sus características y todo lo que le concierne serán desarrollados líneas más adelante a mayor profundidad.

## 2.2 Startups

### 2.2.1 Definición

Es pertinente mencionar el impacto y desarrollo que vienen teniendo las startups no solo a nivel latinoamericano, sino también, a nivel mundial, pues representa un potencial para la economía de un país, ya que aporta no solo valor económico, sino también social a medida que éstas se vayan adaptando transformaciones tecnológicas (Conexión ESAN, 2019; Mack & Mayer, 2016). Por ello, a continuación, en este apartado se procederá a definir qué es una startup teniendo en consideración las múltiples definiciones que se han venido desarrollando a lo largo del tiempo. Así, se ha tomado como referencia aquellas definiciones que provienen de voces autorizadas y que están relacionadas al mundo del crecimiento empresarial y, en particular, al emprendimiento.

En ese sentido, según el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el concepto de startup en el Perú se refiere a todo emprendimiento con potencial de crecimiento rápido debido a los componentes que los caracterizan: innovación y tecnología (OCDE, 2015). En suma, la OCDE (2015) menciona que, para que un startup pueda ser reconocida como tal, debe empezar con una transformación productiva y de innovación más amplia, y se debe tomar en consideración la calidad y cuán denso está el entorno productivo y de innovación en el que opera.

Asimismo, según Ries (2012), padre de la metodología Lean Startup, afirma que un startup es aquella institución humana creada para ofrecer y poner a disposición un nuevo producto o servicio bajo situaciones particulares que normalmente una empresa tradicional que emprende con algo nuevo no necesariamente lo tiene. El autor menciona que la cuota diferencial de un startup a comparación de otra entidad que no lo es, es su capacidad de poner en marcha sus actividades en base a la incertidumbre, esperando su institucionalidad en el largo plazo con el objetivo de dejar de ser un startup como tal y convertirse en una empresa sostenible y consolidada en el tiempo (Ries, 2012)

Por otro lado, Steve Blank & Dorf (2012) mencionan que un startup es una entidad que, mediante sus esfuerzos de exploración, intenta lograr la repetibilidad, escalabilidad y rentabilidad a lo largo de sus operaciones. Los autores añaden que este tipo de instituciones empiezan planteando un modelo de negocio poco claro, pero que

a medida que se va investigando y conociendo qué solución se podría intentar resolver, dicho modelo se puede ir esclareciendo con miras a lograr afianzarse en el mercado.

En suma, se dice que un startup, en su traducción como empresa emergente, es aquella organización en su etapa inicial o de creación. Montoya (2015) lo define como “un prototipo moderno de una futura empresa consolidada en el concierto global”. El autor afirma que la tecnología no es un factor fundamental que las deba caracterizar, sino que se debe entender a esta como la acciones de “poner en marcha un negocio recientemente establecido” (Montoya, 2015)

De esta forma, teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente en este apartado, se puede entender a una startup como aquella entidad caracterizada por la innovación y la tecnología, que opera en base a lo desconocido y que tiene como objetivo, a partir de lo encontrado y recogido en el campo, encontrar un modelo de negocio pertinente que le permita lograr ser repetible en todos los mercados posibles fomentando su expansión, ser rentable a partir de los recursos invertidos en dicha entidad y escalable en la medida en que no solo se vaya generando utilidades a lo largo del tiempo, si no también se vaya consolidando e institucionalizando como una empresa formal.

De esta forma, a continuación, se cree pertinente exponer una tabla en donde se aprecian las principales diferencias entre un emprendimiento tradicional, emprendimiento dinámico y un startup para un entendimiento más aterrizado de cada uno de los conceptos desarrollados.

**Tabla 3: Diferencias entre emprendimiento tradicional, emprendimiento dinámico y startups**

	<b>Tecnología</b>	<b>Innovación</b>	<b>Crecimiento o Escalabilidad</b>	<b>Capital</b>
<b>Emprendimiento tradicional</b>	No es un aspecto fundamental	No surgen necesariamente e se busca innovar	Dependerá del mercado y del producto que se ofrezca	Proviene en su mayoría del emprendedor o su equipo
<b>Emprendimiento dinámico</b>	No necesariamente es de base tecnológica	No es fundamental, pero una cuota diferenciadora	Se espera escalabilidad de al menos 35%	Financiamiento externo
<b>Startup</b>	Necesariamente tiene base tecnológica	Tiene grandes cuotas de innovación	Se espera una escalabilidad muy acelerada	Financiamiento externo

Fuente: GEM (2018); Hidalgo et al., (2014); Conexión ESAN (2019); Ries (2011); Benito y Cárdenas (2020)

### 2.2.2 Etapas de crecimiento de las startups

El Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (2013) presenta las 4 etapas de crecimiento en las startups, las cuales son las siguientes: gestación, nacimiento, desarrollo y expansión (ver Figura 3).



La etapa de gestación es un paso previo antes de ser comercializado, en el que el emprendimiento ya tiene a disposición un producto con un valor diferencial en el mercado y que cuenta con una validación comercial, grupo de trabajo y un potencial en cuanto a crecimiento. En esta etapa, el capital semilla del sector público es primordial para que las startups puedan seguir creciendo (Consejo Privado de Competitividad, 2016)

Por ejemplo, en el caso de Colombia, los programas que promueve el Estado son Fondo Emprender e Innpulsa. El Fondo Emprender tiene como objetivo financiar hasta el 100% del valor del negocio a empresas innovadoras dirigidas por personas nuevas en el rubro. Los programas Innpulsa son Velum Ventures y Socialatom, los cuales tienen la misma finalidad que Fondo Emprender; es decir, brindar capital semilla a las nuevas empresas innovadoras (Consejo Privado de Competitividad, 2016). En el caso de Perú se encuentra el programa Innóvate Perú por parte del Ministerio de la Producción que busca que los emprendimientos crezcan a través de una capital semilla de hasta 50,000 soles que será otorgado mediante concurso a solo un emprendimiento que tengan las cualidades y requisitos que demanden; para ello, las empresas por medio del portal del Ministerio tienen que registrarse para poder participar en el concurso (Ministerio de la Producción, 2022). Como se puede apreciar, el apoyo por parte del Estado en Perú no es lo esperado a comparación de Colombia.

En las etapas de nacimiento y desarrollo, los productos ya han sido lanzados al mercado para poder ser comercializados (Consejo Privado de Competitividad, 2016). En estas etapas los ángeles inversionistas son importantes en el desarrollo del emprendimiento. Los ángeles inversionistas son definidas como personas con un alto capital de dinero que invierten en empresas innovadoras en etapas iniciales de crecimiento; es decir, cuando los emprendedores ya no cuentan con fuentes de financiamiento propio y todavía no son negocios interesantes para los programas de capital emprendedor. Además, estos inversionistas no solo aportan financiación a la empresa, sino que aportan valor a través de su experiencia (Fondo Multilateral de Inversiones, 2013). Según un estudio por parte del Fondo Multilateral de Inversiones, menciona que en Estados Unidos la inversión de los “ángeles” es casi igual que la de los programas de fondo de capital. Esta inversión oscila entre los 10 mil dólares y 500 mil dólares (Fondo Multilateral de Inversiones, 2013). Cabe mencionar que estos conceptos serán definidos a mayor profundidad líneas más adelante.

Por último, se encuentra la etapa de expansión, en el que las startups tratan de ingresar a otros mercados y segmentos tanto nacionales como internacionales. Al igual que en las etapas anteriores, el tema de la financiación es fundamental para disminuir los riesgos; por ello, se recomienda buscar alianzas con otros emprendimientos que sean reconocidos en el mercado para poder crecer de una manera más rápida (OCDE, 2016).

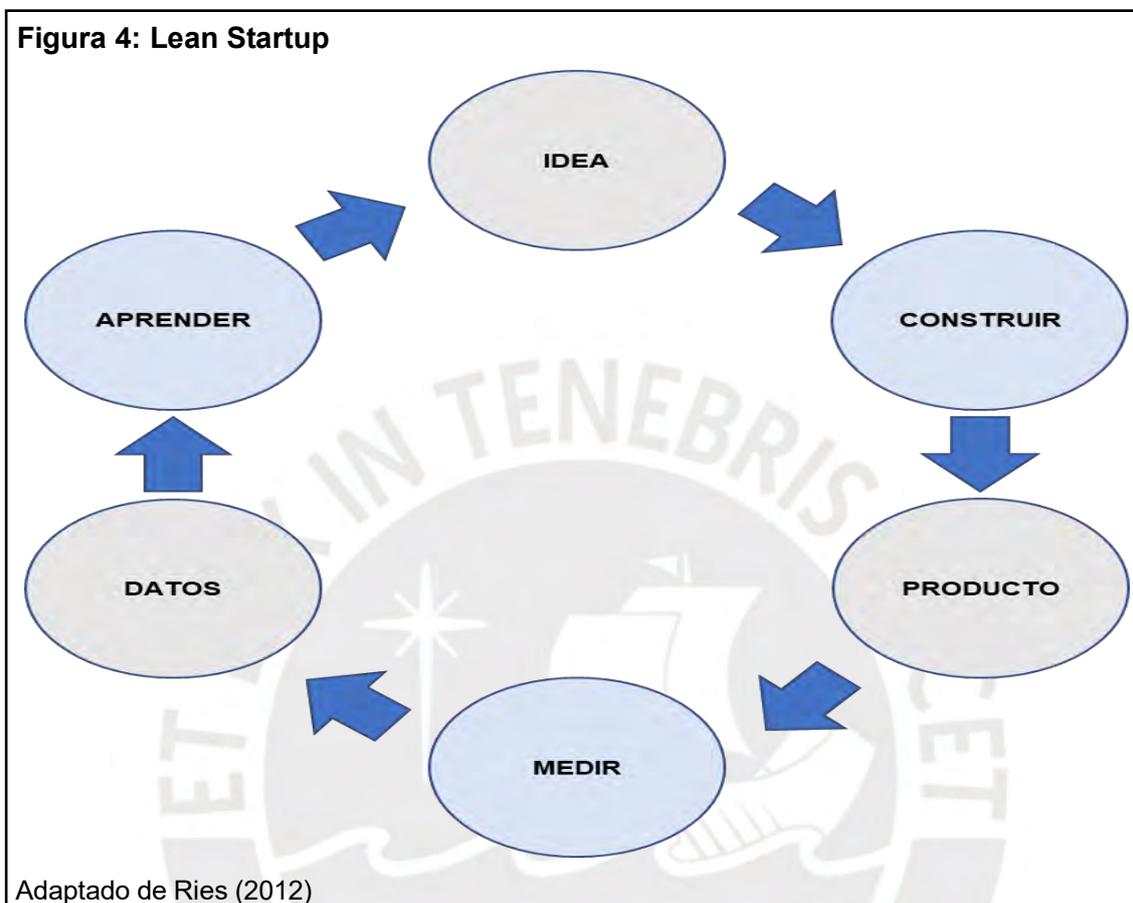
### **2.2.3 Modelos de desarrollo de las startups**

A partir de la literatura revisada, existen 3 modelos que describen el desarrollo en las startups. Estos modelos son los siguientes: Eric Ries (2008) con el modelo Lean Startups, Steve Blank (2006) con el modelo de desarrollo de clientes y Ash Maurya (2012) con el modelo Running Lean, los cuales serán explicados a continuación, respectivamente.

#### ***A) Lean Startups***

El primer modelo es el Lean Startup, el cual consiste en una serie de pasos y/o procesos que las startups deben de seguir en el menor tiempo posible para poder tener una mayor probabilidad de éxito a través de la innovación continua (Ries, 2012). Esta metodología se basa en la creación de un producto que satisfaga la necesidad del cliente, utilizando la menor cantidad de recursos y por la que estén dispuestos a pagar

(Fernández & Llamas, 2018). Ries resume su método a través de tres pasos: Construir, medir y aprender (ver Figura 4).



El primer paso es construir porque al iniciar una startup, no se tiene la suficiente información con respecto a las necesidades de sus clientes potenciales para poder crear un producto adecuado para ellos. Por ello, lo recomendable es crear un PMV (Producto Viable Mínimo) que contenga las características que se consideren necesarias para ser mostradas al mercado y así, a través de ello, poder medir resultados y recoger información de las personas que están dispuestas a adquirir el producto. Asimismo, sirve para conocer en qué debe mejorar el producto para querer llegar a un resultado final, lo cual permite poder segmentar de una mejor manera a su público objetivo (Ries, 2012).

El segundo paso es medir. En esta fase es primordial evaluar los datos internos de la propia empresa; es decir, conocer los recursos con los que se cuenta o los gastos para saber si se puede llevar a cabo la creación de un producto innovador. Asimismo, conocer los datos externos a la empresa como la reacción de los consumidores frente al producto mínimo viable para que el producto pueda ser modificado. A partir de la

información de los datos tanto internos como externos, recién se pueden tomar las decisiones más apropiadas por parte de la empresa (Ries, 2012).

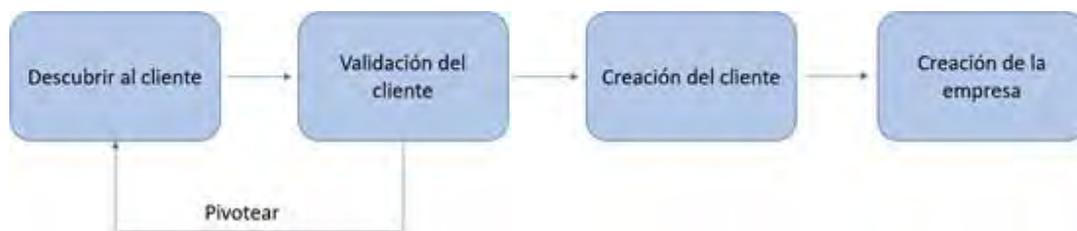
El tercer paso es aprender, el cual consiste en saber si es viable el emprendimiento, en caso no sea así, se tiene que “pivotar”; es decir, modificar aquello que no está funcionando correctamente en el producto y volver a comenzar todo el proceso hasta encontrar el producto final que ayude a satisfacer las necesidades del cliente (Ries, 2012).

### *B) Modelo de desarrollo de clientes*

Blank (2006) menciona que las startups necesitan un proceso similar al de desarrollo de productos, pero que se enfoque en el desarrollo de mercados y clientes antes de que un producto sea lanzado al mercado, ya que la mayoría de estos emprendimientos innovadores carecen de procesos para poder encontrar la plaza correcta, segmentar a sus primeros clientes, validar supuestos y crecer como empresa. Por ello, Blank en su libro denominado *“The Four Steps to the Epiphany”* presenta el modelo de desarrollo de clientes, el cual se centra en la comprensión de las necesidades del cliente mediante un *feedback* constante y resuelve los 10 problemas que contienen los modelos de desarrollo de productos tradicionales, los problemas son los siguientes: falta de clientes, enfoque en la fecha de envío del primer cliente, énfasis en la ejecución en lugar de aprender y descubrir, la falta de hitos significativos en las áreas de la empresa, escala prematura, el costo de lanzar al mercado un producto incorrecto, no todas las startups son iguales, expectativas poco realista, y uso del método de desarrollo de producto para medir las ventas y el marketing. La diferencia entre un modelo de desarrollo de producto tradicional y el modelo de desarrollo de clientes radica en que, en el primero, si retrocedes es considerado como un fracaso; en cambio, en el segundo, retroceder es un proceso natural que sirve para aprender hasta encontrar el mercado y clientes deseados (Blank, 2007).

El modelo separa todo lo relacionado con el cliente en la etapa inicial de una empresa en su propio proceso; por ello, elabora 4 pasos: descubrimiento del cliente, validación de cliente, creación de clientes y creación de empresas (ver Figura 5). El objetivo del modelo no es obtener las listas de funciones de sus clientes potenciales ni organizar *focus groups*, sino seguir los 4 pasos planteados para un correcto desarrollo (Blank, 2007).

**Figura 5: Modelo de desarrollo de clientes**



Adaptado de Blank (2007)

El primer paso es el descubrimiento del cliente que se basa en saber quiénes son los consumidores, cuáles son sus productos y si el problema está siendo resuelto. Para ello, es importante salir de su entorno como empresa y conocer cuáles son los problemas importantes en los clientes; por ejemplo, tener conocimiento de quién influye en la decisión de compra y quién usará el producto (Blank, 2007).

El segundo paso es la validación del cliente, el cual tiene como principal fin elaborar una hoja de ruta de ventas repetible, validado por los primeros clientes, que puedan ser utilizados más adelante por las áreas de marketing y ventas. Este paso se realiza a través de los clientes y del mercado que reaccionan de forma positiva al producto. Completar estos dos pasos ayuda a verificar el mercado, localizar a los clientes, probar el valor percibido por el producto, identificar al comprador, establecer precio, canal y proceso de venta. Lo más importante de la validación del cliente es identificar los clientes repetibles con un proceso de venta repetible y con un modelo de negocio que sea rentable para que así se pueda pasar al siguiente paso (Blank, 2007).

El tercer paso radica en el éxito obtenido por la empresa a través de sus ventas iniciales. La creación de clientes tiene como objetivo la creación de una demanda del usuario final e impulsar esta demanda por medio de los canales de ventas de la organización; para ello, se debe asignar un presupuesto en marketing. Este paso varía según el tipo de inicio, ya que no todas las startups son iguales. Por ejemplo, algunas startups ingresan a mercados con competidores ya establecidos, otros ingresan a mercados totalmente nuevos y algunos son híbridos. Para cada estrategia que las startups deciden hay un proceso diferente en la creación de clientes (Blank, 2007).

El último paso consiste en la creación de la empresa, en el que pasa de un aprendizaje informal enfocado en equipos de desarrollo de clientes a departamentos formales con jefes de ventas, marketing y desarrollo. Estos jefes se centran en crear

diversos proyectos que cumplan los distintos objetivos planteados por los departamentos (Blank, 2007).

### *C) Running Lean*

Maurya (2012) menciona que las startups que tuvieron éxito, al menos dos tercios de ellas hicieron cambios de forma radical en el trayecto. Ante ello, se plantea el modelo de Running Lean, el cual es un método sistemático que consiste en tener desde un plan A hasta un plan que funcione, antes de que se agoten todos los recursos. Suele pasar que las startups solo tienen un plan A bien elaborado y si fracasa no tienen más alternativas, dejándose llevar solo por el instinto y la suerte. No importa si una startup posee un mejor plan inicial que las otras, ya que eso no garantiza el éxito de la empresa (Maurya, 2012).

Este modelo es la unión del modelo de desarrollo de clientes (Customer Development), Lean Startups y Bootstrapping. El modelo de desarrollo de clientes se basa en una retroalimentación continua por parte del cliente en todo el proceso; para ello, las personas interesadas tienen que salir fuera de su entorno e interactuar con los clientes. Maurya (2012) cuestiona el modelo de Blank, ya que menciona que, si bien el cliente siempre tiene todas las respuestas, no se le puede preguntar directamente lo que quiere, lo cual hará muchas veces que la startup se desentienda por unas semanas o meses, construyendo soluciones con algunas fallas. El modelo de Lean Startup hace referencia a pasos que las empresas deben de seguir, haciendo uso eficaz de los recursos en el menor tiempo posible para así aumentar las posibilidades de éxito. Por último, el modelo de Bootstrapping es una técnica para disminuir la financiación externa con los inversores o bancos (Maurya, 2012).

Running Lean brinda una mejor manera de explorar nuevas ideas, lo cual implica velocidad, aprendizaje, concentración, testar una idea analizando al cliente, implicar al cliente en todo el ciclo, validar productos y mercados (Maurya, 2012). Por ello, plantea 3 escenarios: ajuste problema/solución, ajuste producto/mercado y escala (ver Figura 6).

**Figura 6: Running Lean**



Adaptado de: Maurya (2012)

El primer escenario es ajuste problema/solución que se basa en determinar si el problema identificado merece que se busque una solución, ya que se suele invertir esfuerzo y tiempo en el desarrollo de la misma. Por ello, primero se tiene que entender el problema, para lo cual se conversa con los clientes y se testea el problema a través de entrevistas. Estas entrevistas son una forma de validación cualitativa eficaz al momento de identificar los indicios a favor o en contra de la hipótesis (Maurya, 2012).

En la mayoría de casos cuando se pide conocer al cliente, lo primero que se hace es organizar varios *focus groups* y encuestas; sin embargo, comenzar por ahí no es la mejor opción por las siguientes razones: dificultad para realizar las preguntas apropiadas, la persona que realiza las preguntas parece que conociera las respuestas, no se sabe el lenguaje corporal de la persona, el problema de los *focus groups* es que suele generar una idea colectiva. Por estas razones, lo recomendable es realizar entrevistas *face to face* para recrear una cercanía que resulta imposible virtualmente. Una vez realizadas las entrevistas se debe definir la solución que se basa en poner a prueba el PMV (Producto Mínimo Viable) antes de elaborar el producto como tal. Para ello, con la información obtenida y clasificada de los problemas se puede realizar un testeo de una solución, el cual tiene como objetivo saber si satisface la necesidad del cliente. En caso no satisfaga la necesidad del consumidor se debe aprender de los errores y pivotar (Maurya, 2012).

El segundo escenario es ajuste producto/mercado, en el que se prueba la eficacia de la solución frente a la necesidad del cliente; por ello, se realizan métricas cualitativas y cuantitativas. Por un lado, validar cualitativamente tiene como objetivo corregir los problemas, para lo cual el autor se basa en tres aspectos: medir, entrevista sobre el PMV y validar el ciclo de vida del cliente. El primero quiere decir poder ser capaz

de medir a través de los clientes. El segundo menciona que antes de promocionar el PMV en algún sitio web, primero se tiene que vender *face to face* a los clientes que se encuentren interesados para poder modificar el diseño, precio y posicionamiento, y, luego, puedan ser lanzados al mercado. El tercero hace referencia que una vez que algunos clientes ya se registraron se tiene que realizar un seguimiento constante hasta completar todo el proceso. Lo recomendable es hablar en persona o por teléfono, en lugar de hacerlo por correo electrónico o foros (Maurya, 2012).

Por otro lado, se valida cuantitativamente cuando el producto ya se encuentra en funcionamiento, por lo que se debe hacer comparaciones de conversión de una semana a otra para conocer realmente el impacto. Además, se recomienda que de ser necesario realizar una prueba A/B que ayudan a crear un criterio y tiempo de verificación. Asimismo, este escenario se utiliza para medir el ajuste producto/mercado, el cual suele aparecer cuando se dirige a un determinado mercado para brindar un producto que sea capaz de satisfacer ese mercado. Una buena utilización de este método se nota porque hace que los clientes compren el producto conforme crece la empresa, las ventas aumentan, captan la atención de periodistas, etc. (Maurya, 2012).

El tercer escenario es la escala en el que la empresa tiene que optimizar su modelo de negocio para poder lograr el objetivo de escalar. Este escenario tiene como objetivo la eficiencia y crecimiento de la startup, por lo que aceleran el plan de trabajo que tienen elaborado desde el primer escenario. Es importante mencionar que para Maurya (2012), el segundo escenario es el más importante, ya que un buen trabajo en la parte de producto/mercado garantiza niveles de éxito dependiendo de cada empresa (Maurya, 2012).

De esta manera, para la presente investigación se ha considerado tomar como referencia el modelo de Ash Maurya (2010) llamado Running Lean, debido a que considera los otros modelos expuestos anteriormente. Así, consideramos que este modelo se alinea con los objetivos de la investigación, ya que aborda no sólo un enfoque del desarrollo del producto, sino que también considera que es pertinente para las startups, darle un enfoque al desarrollo de mercados y clientes.

#### **2.2.4 Definición de Edtech**

Para poder entender el concepto de startup Edtech, primero se debe comenzar a definir la palabra “Edtech”. Según el Portal PQS (2022), Edtech es el resultado de la combinación entre educación y tecnología; este término incluye a toda aquella empresa, organización o startup que tiene como objetivo contribuir en el mundo de la educación y hace uso de la tecnología para conseguirlo. Asimismo, las Edtech brindan soluciones de manera tecnológica para poder optimizar las distintas herramientas en el tema de aprendizaje; así como también, mejorar la educación de forma individual e innovar en los métodos de enseñanza. Todo ello, con la finalidad de que la sociedad pueda recibir la mejor calidad y experiencia posible en educación (PQS, 2022).

Por lo tanto, el término “startup Edtech” se puede definir como una empresa que brinda soluciones tecnológicas para poder ayudar a mejorar el tema del aprendizaje y enseñanza en distintas áreas y diferentes etapas de formación de su cliente (STARTUPEABLE, 2021). El Banco BBVA del Perú menciona que el concepto de startup Edtech se puede abordar en dos perspectivas: rama académica y enfoque pragmático. Por un lado, desde la perspectiva de la rama académica se explica que es la disciplina que busca analizar y resolver los diversos problemas relacionados al tema del aprendizaje y enseñanza desde la tecnología. Por otro lado, desde la perspectiva pragmática se menciona que es cualquier manera de enseñanza teniendo como base a la tecnología como, por ejemplo, las aplicaciones, redes sociales, etc. Esta segunda perspectiva trata de personalizar al máximo el tema de la educación en cada cliente con el objetivo de facilitar la enseñanza, partiendo de las habilidades que más resaltan en cada alumno (BBVA, 2018).

#### **2.3 Variables de sobrevivencia de las startups**

Para adherirnos con profundidad hacia las variables que influyen en la sobrevivencia de los casos de estudio en cuestión, es pertinente para esta investigación exponer sobre qué significa y cómo hay que entender la palabra “sobrevivencia”, debido a que todo lo demás que sigue son parte dependiente de esta. Es decir, no se podrá explicar qué variables están influyendo en la sobrevivencia de una startup si no entendemos cuándo una startup ha logrado sobrevivir.

En su concepción más general y natural, la Real Academia Española (2021) define la palabra sobrevivir como la capacidad de “seguir viviendo con muy pocos

recursos o en condiciones adversas”. Empero, relacionar este término con lo empresarial resulta ser un poco complejo, ya que en el entorno existen muchos tipos de organizaciones, con diferentes tamaños, distintas capacidades y diversos niveles de desarrollo. Por lo que definir estándares generales por los cuales se puede reconocer que una empresa ha logrado su sobrevivencia después de su nacimiento, sería equivocado. En específico, considerando el tipo de concepción que tiene, el propósito y desarrollo de un emprendimiento y, en específico, la de una startup, pues se difiere mucho a diferencia de empresas que se mantienen sólidas en los mercados.

De esta manera, hay quienes exponen que se puede reconocer que una organización no ha logrado sobrevivir cuando ya no mantiene activa sus operaciones, es decir, cuando ha entrado bancarota, no se le ubica en el sector o cuando deciden formalmente cerrar el negocio (Soto-Simeone; A, Siren & Antretter, 2020).

Según expone Álvarez (2021), para que se pueda identificar que una startup ha logrado sobrevivir a diferencia de las empresas tradicionales, no basta solo con medir el tiempo de operaciones que lleva la misma en el mercado, sino que es importante reconocer cuándo el emprendimiento ha pasado del proceso iterativo de “prueba y error” a un crecimiento considerablemente acelerado, ya que las startups tienen ciclos de desarrollo diferentes mismos que pueden ser evidenciados en los ingresos cuando empiezan a generar flujos exponenciales positivos de manera constante, el auge en la demanda del producto o servicio, en las mejoras de las capacidades que tiene el mismo negocio para hacer frente a crisis del entorno y en la suficiencia que tienen para seguir consiguiendo financiamiento y para mantener el capital necesario para seguir sosteniendo el negocio. Álvarez (2021) demuestra en su investigación que el tiempo de operación por sí solo no es criterio para afirmar que una startup ha logrado sobrevivir, ya que si una startup sigue operando y pierde el crecimiento acelerado, este se convierte en un emprendimiento tradicional.

Para el autor, la sobrevivencia puede reflejarse justo cuando una startup ha logrado pasar por “el valle de la muerte” (Murphy & Edwards, 2003 citado en Álvarez, 2021), concepto que está relacionado con el proceso de transición que tiene una startup desde su nacimiento hacia los índices de crecimiento acelerado. Para Cowling (2006), este periodo suele ubicarse entre los 18 y 24 meses después de la creación y puesta en marcha del negocio, pues pasado este periodo existe menos probabilidad de que la startup llegue a fracasar. Asimismo, se puede apreciar que una organización ha crecido

aceleradamente si presenta ratios anuales en ingresos por ventas por lo menos el 20% (OECD, 2007).

En adición, con respecto a poder determinar cuándo existen mejores tasas para lograr que una startup logre sobrevivir reconociendo su naturaleza de obtención de recursos organizacionales, Hitt & Simon (2003) mencionan que será fundamental la capacidad y resiliencia del emprendedor y la gente que lo rodea para hacer frente a la incertidumbre. Asimismo, habrá mayor probabilidad de que la startup pueda sobrevivir cuando, de manera complementaria a las capacidades de emprendedor, se desarrollen las condiciones necesarias de transferencia y vínculo de todo tipo. Estos pueden ser de conocimiento, experiencia e información (Spender, 2009). No obstante, para mayor profundidad y análisis de este y otros temas relacionados a la sobrevivencia serán desarrollados líneas a continuación.

A partir de los estudios y la literatura revisada, es pertinente para esta investigación exponer cuáles son las variables que influyen en la sobrevivencia de las startups. Cabe mencionar que las investigaciones realizadas para el contexto peruano siguen siendo limitadas; sin embargo, se ha considerado realizar un análisis holístico del fenómeno presente tomando en consideración literaturas con enfoques más globales de autores como Isenberg (2011) (ver Anexo H), Spigel (2017) (ver Anexo I); sin embargo, para esta investigación, se cree pertinente tomar como modelo lo propuesto por Álvarez (2021) (ver Anexo J), ya que su investigación es muy reciente y le da un enfoque más centrado al contexto peruano, pues reúne investigaciones académicas de diversos autores, pero dándole un enfoque más local. Empero, es importante resaltar que, para la presente investigación el contexto de la pandemia no será desarrollado como un factor fundamental de sobrevivencia, ya que no afecta de manera directa al estudio, debido a que los elementos considerados en Álvarez (2021) no contienen información clara ni consistente sobre el Covid-19 en las Edtech, con lo cual, usarlo como un factor fundamental más podría generar sesgos en la investigación. Asimismo, uno de los criterios para la elección de las startups es el punto de equilibrio, y alguno lo alcanzó antes de la pandemia y otro al inicio del 2020, demostrando que el estudio no solo se basa durante la pandemia. No cabe duda la influencia y relevancia de este contexto, por lo que el efecto que genera se desarrolla de manera indirecta según lo encontrado en los hallazgos que serán presentados líneas más adelante.

En ese sentido, a partir de análisis y las clasificaciones realizadas (ver Tabla 4), se derivan las variables que influyen en la sobrevivencia de las startups planteadas por el autor desde 6 categorías. Cabe mencionar que este análisis permite acceder a una lista de elementos fundamentales que facilitan la comprensión del sujeto de estudio las cuales son divididos mediante las siguientes categorías: capital humano, capital social, capital organizacional, capital emprendedor, incubación y entorno.

**Tabla 4: Cuadro comparativo de variables según los modelos**

Variables	Isenberg (2011)	Spigel (2017)	Álvarez (2021)
Redes de contacto	X	X	X
Financiamiento	X	X	X
Mentores y modelos		X	X
Capacidades técnicas	X	X	X
Apoyo gubernamental	X	X	X
Experiencia del emprendedor	X	X	X
Infraestructura	X	X	
Industria y mercado		X	X
Soporte institucional	X	X	X
Habilidades blandas	X		X
Demografía			X
Producto Mínimo Viable	X		X

Adaptado de: Isenberg (2011), Spigel (2017) y Álvarez (2021).

### 2.3.1 Capital humano

El capital humano es considerado como el motor para el desarrollo de cualquier organización, ya que para las empresas es la principal ventaja competitiva que permite poder desarrollarse de la mejor manera en su entorno tanto interno como externo (Bernal & Mantilla, 2011). El caso de las Edtech no es la excepción, el capital humano en ese contexto está conformado por las características de la persona, experiencia, conocimiento, y el equipo (Wang, 2019).

Cowling (2006) menciona que las startups Edtech que sobreviven tienen un gran potencial de capital humano, aportando valor, sobre todo económico, a la organización y haciendo que se cumplan con todos los objetivos planteados. Como se puede evidenciar en este tipo de emprendimientos, como son las Edtech, se resalta la importancia del capital humano; por ello, es clave tener una correcta gestión para conservar y motivar a los trabajadores. Sin embargo, el problema surge cuando el capital humano no recibe la debida importancia dentro de este sector, lo que trae como consecuencia que pierda valor y no genere los mismos resultados que cuando están motivados (Cowling, 2006).

Para la presente investigación, Álvarez (2021) divide el capital humano en cuatro variables: conocimiento y experiencia, demografía, actitud y equipo emprendedor.

### **2.3.1.1 Conocimiento y experiencia**

Uno de los puntos claves para el logro de la supervivencia de cualquier tipo de startups, en este caso las Edtech, es el conocimiento y la experiencia del emprendedor. Por un lado, según Ribeiro & Castrogiovanni (2012), la experiencia logra que se identifiquen, adquieran y exploten los recursos trayendo resultados beneficiosos para la empresa. Sin embargo, Van Praag (2003) menciona que no siempre la experiencia garantiza el éxito de un emprendimiento, ya que en su estudio se demuestra que la experiencia previa en un negocio diferente al actual, no garantiza la supervivencia. En cambio, la experiencia previa en el mismo campo o industria afecta de forma positiva al negocio, generando como resultado más probabilidades de éxito (Praag, 2003 citado en Moya, Taboada & Lorza 2012). También, se resalta que los fundadores que han tenido emprendimientos anteriores al actual, sin llegar a ser exitosos, tienen más probabilidades de éxito (Álvarez, 2021).

Por otro lado, West & Noel (2009) consideran que la formación académica mejora la habilidad con respecto al tema de la gestión en el crecimiento de la empresa y ayuda usar los recursos de una manera más eficiente (West & Noel, 2009 citado en Moya et al. 2012). Asimismo, está demostrado que las empresas que poseen un mayor número de personas con una formación académica, tienen más probabilidades de sobrevivir (Acs, Armington & Zhang, 2007). En el caso de las Startups Edtech, cabe mencionar que en la etapa inicial es difícil poder captar talentos, ya que no se cuenta con el suficiente capital a diferencia de una empresa privada (Messersmith, 2018).

### **2.3.1.2 Demografía**

Otro de los puntos claves son las variables demográficas, principalmente el tema de la edad. En muchos estudios se resalta a la edad como un factor para la sobrevivencia de las startups. Para el caso de las Edtech, en el estudio realizado por GEM (2019) se menciona que los emprendimientos en la edad temprana suelen ser creados por jóvenes. Sin embargo, se coincide que cualquier tipo de startup tiene más probabilidades de sobrevivir si es que el dueño de la empresa tiene más de 40 años (Für Das & Khon, 2011). Como evidencia de ello, es que los emprendimientos establecidos cuentan con promedio de edad de alrededor 42.5 años (GEM, 2019).

Con respecto al tema del género y la etnia de la persona se menciona que no hay relación directa con el tema de la supervivencia de una Edtech. Sin embargo, anteriormente había restricciones en las mujeres por el tema de acceso de capital financiero (Messersmith, 2018).

### **2.3.1.3 Actitud**

Asimismo, otra de las variables es la actitud de la persona con respecto a la dedicación y compromiso que le brinda al negocio, y al riesgo que se enfrentan al apostar en este tipo de emprendimientos. GEM (2019) menciona que si los/el fundador(es) de la empresa son dedicados y crean su emprendimiento por oportunidad suele tener una mejor oportunidad de éxito. Además, si el fundador le dedica tiempo completo solo al negocio y no a otras actividades, suele tener mayor oportunidad de poder sobrevivir (GEM, 2019). Por último, se ha identificado que los fundadores exitosos en los emprendimientos suelen ser los más arriesgados (Grant, 2016).

### **2.3.1.4 Equipo emprendedor**

El equipo es primordial para cumplir los objetivos de la organización y asimismo tener como resultado un rápido y constante crecimiento en base a las habilidades técnicas y blandas de las personas que conforman el equipo (Robson & Bennett, 2000 citado en Montes, 2019).

En el caso de las Edtech, las habilidades por parte de los miembros del equipo resultan importantes para la sobrevivencia, ya que un equipo con diferentes características en cuanto a temas de edad, formación y experiencia suelen tener mejores resultados (Robb & Robinson, 2014).

Asimismo, cabe mencionar que no solo es necesario el tema de las habilidades técnicas, sino también el de habilidades blandas ya que es importante que el fundador del emprendimiento esté rodeado de un equipo de confianza, proactivo, resiliente, con ganas de aprender, etc. Lo ideal es que los miembros del equipo tengan todas las características anteriores y que cada una de las personas tenga conocimiento del rol que cumple en la empresa, y qué se espera de ellos (Lloret, 2020).

En síntesis, como menciona Lloret (2020), algunos de los 20 factores del fracaso de las startups son los siguientes: no tener conocimiento y pasión con respecto al tema de emprendimientos, elección de un equipo no adecuado y no estar preparado para ser emprendedor (Lloret, 2020). Por ello, es importante conocer las características del equipo de trabajo y del fundador del emprendimiento para saber si es que puede sobrevivir el negocio.

### **2.3.2 Capital social**

El término de capital social se basa en las relaciones entre personas, en el que cada persona de manera individual posee su propia red de contactos con la finalidad de obtener beneficios propios (Leana & Van Buren, 1999 citado en López, Alcázar & Romero, 2007, p.1067). A su vez, el capital social se crea a partir de las redes de contacto que son conformados entre grupos de personas, lo cual trae beneficios para todos los que forman parte de la red (Putnam, 2000 citado en López, Alcázar & Romero, 2007, p. 1062). Como se puede evidenciar el concepto varía según el autor, ya que algunos lo definen como un beneficio individual y otros como grupal.

En el caso de Edtech, este concepto es importante, debido a los beneficios que generan las relaciones entre las personas a través del intercambio de información, experiencias y recursos (Davidsson & Honing, 2003). También, se forman redes entre los emprendedores del mismo sector para poder reclamar e impulsar temas regulatorios, lo cual permite que el negocio obtenga mayores probabilidades de supervivencia (Zahra, 2005).

Álvarez (2021) divide el capital social en dos variables: vinculación de redes y mantenimiento de redes, las cuales serán explicadas a continuación.

### **2.3.2.1 Vinculación de redes**

Las redes de contacto o también llamadas “*networking*” son beneficiosas para la sobrevivencia de cualquier startup, sobre todo de las Edtech, ya que permite que crezcan sus redes de clientes y proveedores, así como también facilidad para entrar a nuevos mercados y hacer propaganda de sus productos de manera gratuita (Produce, s/f). Además, a través de las redes de contacto se pueden identificar y captar a nuevos talentos, ya que al ingresar a nuevos mercados se conoce a más personas talentosas, las cuales pueden ayudar a cumplir los objetivos empresariales (Produce, s/f).

El tema de vinculación a redes de contacto es importante porque permite llegar a más personas y mercados que pueden ofrecer su ayuda para el emprendimiento o al revés. De esta manera, se van formando vínculos, lo cual permite formar alianzas, aliados y contactos (Gwendolyn Sánchez, 2019 citado en Benito, Pérez & Ramos 2020).

### **2.3.2.2 Mantenimiento de redes**

Debido a los beneficios que ofrece el *networking* es importante poder mantener la relación con los contactos, lo cual muchas veces resulta difícil debido a que se debe estar atento a cada uno de los integrantes que forman parte de la red del emprendimiento.

Para poder mantener una red de contactos es necesario buscar la manera en cómo hacer crecer estas relaciones; para ello, el artículo elaborado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2008) brindar algunas recomendaciones: realizar una base de datos actualizada con la información de los contactos, identificar qué contactos pueden traer mejores beneficios para la empresa y así poder poner todo el esfuerzo, asignar fondos para mantener la relación con los clientes a través de “*merchandising*”, y, por último, desarrollar un plan de acción que sirva como guía ( Cámara de Comercia de Bogotá, 2008).

### **2.3.3 Capital organizacional**

El capital organizacional es el resultado de una acumulación de conocimientos que las startups consideran como parte de sus activos. Asimismo, Politis (2005), menciona que los fundadores de los emprendimientos poseen un conocimiento de manera individual para la creación de un producto que sea innovador, lo cual afecta de manera positiva en el mundo de los emprendimientos (Politis, 2005).

Álvarez (2021) divide las variables del capital organizacional en dos grupos: generación de conocimientos y gestión organizacional.

### **2.3.3.1 Generación de conocimientos**

Esta variable se basa principalmente en la parte de experimentación, el cual tiene como objetivo la creación de un producto mínimo viable (PMV), el cual permite evaluar los productos innovadores según la expectativa del mercado (Álvarez, 2021). Para Ries (2011), el PMV permite aportar valor al cliente y poder recolectar la mayor información posible con respecto a su público objetivo, lo cual permite generar conocimiento.

Además, Ries (2011) menciona que el producto mínimo viable permite poder conocer la viabilidad del negocio y saber si es que el producto tiene futuro o no, permite conocer en dónde se encuentra la empresa en ese momento. Cada vez que el PMV es cambiado para probar una nueva hipótesis planteada por la organización quiere decir que se ha producido una iteración, lo que quiere decir que todo el proceso ha cambiado.

Según Coviello & Joseph (2012), el objetivo del PMV es conocer al cliente de una manera más cercana, mediante las constantes pruebas que se realizan y aprendizaje de los comentarios que se reciben para poder realizar todos los cambios que se consideren pertinentes. Además, el autor considera que el capital organizacional irá en aumento si se reduce el tiempo en el PMV y si se crea un mayor número de modificaciones.

### **2.3.3.2 Gestión organizacional**

Álvarez (2021) considera que todos los procesos que se realizan en la empresa forman parte del capital organizacional. Además, se menciona que el uso adecuado del capital organizacional como tomar en cuenta a la retroalimentación y las buenas prácticas realizadas tienen un impacto en la innovación de los productos. Asimismo, Álvarez (2021) considera que en el momento que participan los procesos de soporte dentro de la gestión organizacional aportan en el proceso de la experimentación y, por ende, en la sobrevivencia de las startups.

Los procesos de soporte son los que brindan apoyo a los procesos misionales y estratégicos, lo cual permite la experimentación. Además, está verificado que las capacidades de la gestión asociadas al proceso de soporte tienen un impacto directo en el éxito de una startup (Álvarez, 2021).

### **2.3.4 Capital emprendedor**

Otro de los motivos por los cuales una startup puede fracasar es debido a los fondos insuficientes con los que cuenta (Lloret, 2020). Para el caso de las startups Edtech, Álvarez (2021) considera estos fondos como un componente económico clave para que pueda generar testeos, iniciar sus operaciones y, finalmente, escalar. Sin embargo, cuando se habla de capital emprendedor, no se puede dejar de mencionar que existen otras variables que no necesariamente económicas que influyen en la sobrevivencia de las startups. De esta manera, se diferencian mediante las siguientes categorías: variables monetarias y no monetarias,

Por un lado, respecto a las variables monetarias, cobra relevancia el tema del acceso a las oportunidades de capital para estos emprendimientos, pues la sostenibilidad de estos depende también de los recursos financieros con los que pueda trabajar y poner en marcha sus operaciones de negocio (Navarro, 2020; Álvarez, 2021).

Y es que para que una startup pueda mantenerse y volverse competitiva, la financiación no puede faltar, pues es una fuente de recursos que permite movilizar actividades de toda índole desde su primera etapa de iniciación hasta que va madurando como organización (Alba, 2018). Sin embargo, el acceso a esta se vuelve complicada cuando las startups empiezan a requerir mayor fuente de recurso financiero (Hoyos & Blanca, 2014). Según Fierro (2015), hay tres principales problemas de acceso a capital externo en las startups:

- Problema de la oferta y problema en la demanda
- Inversión en activos intangibles
- Información asimétrica

A esto se le suma una característica común de los negocios innovadores en proceso de consolidación, el cual es el hecho de la dificultad de acceso a financiación mediante bancos, pues al inicio de las actividades, las startups poseen un modelo de negocio en donde la posesión de activos tangibles no llegan a ser suficiente para que puedan ofrecerse como garantía (Fierro, 2015), por lo que muchos de ellos prefieren optar por otras fuentes de apoyo como los programas de fondos que ofrecen las incubadoras y aceleradoras.

Es importante mencionar lo crucial de fomentar una estructura financiera en donde se genere una relación interconectada entre dos partes: “personas con excedentes de liquidez que buscan proyectos de inversión viables que proporcionen un retorno esperado para un determinado nivel de riesgo, con aquellos emprendedores que requieren de fondos para acometer sus proyectos” (Fierro, 2015). No obstante, no se puede dejar de lado, las otras fuentes de financiamiento que siguen siendo importantes para las startups. De esta manera, de los programas gubernamentales y las iniciativas de políticas públicas en apoyo de financiamientos a las startups son de vital importancia, ya que permiten y promueven un entorno propicio y adecuado para su desarrollo, impulsando condiciones pertinentes para su sostenibilidad y supervivencia (Weinberger, 2019). Y es que a medida en que las iniciativas políticas de soporte y apoyo a las startups sean crecientes, la atracción de financiación por parte de inversionistas se vuelve más oportuna para estas, generando un entorno positivo y un ecosistema más atractivo (Egusa, 2018).

Por otro lado, en referencia a las variables no monetarias, según Álvarez (2021) considera que estas variables están vinculadas especialmente a los atributos, capacidades y cualidades que los inversionistas valoran para poder invertir en un modelo de negocio como el de las startups. Es decir, se trata sobre las que hacen ver a la startup más atractiva para los inversores financieros. En esa misma línea, tanto la capacidad de gestión, la solvencia en las operaciones, la industria en la que se opera, el nivel tecnológico y el potencial (Cotei & Farhat, 2017)

### **2.3.5 Incubación**

Así, aparece el concepto de incubadoras las cuales son definidas como aquellas que surgen con el propósito de fomentar un desarrollo propicio para las startups (Staytion & Mangematin, 2019). Asimismo, son aquellas que surgen con la meta de enfocarse en un crecimiento acelerado de las startups asegurando subir las probabilidades de éxito de sus acciones a través de una diversa gama de recursos técnicos y servicios financieros (Fusté, 2017). Normalmente, están relacionadas a las iniciativas gubernamentales, universidades, gobiernos regionales que tienen un enfoque de soporte las cuales, para ser llevadas a cabo, se necesita realizar un análisis del emprendimiento a las startups con potencial de sostenibilidad (Fusté, 2017; OCDE, 2016). Por lo general, manejan ciertos criterios de evaluación para elegir los proyectos a darle soporte: viabilidad técnica, económica y financiera (Rodríguez, 2013).

Asimismo, según Aernout plantea cinco tipos de incubadoras considerando tanto a los objetivos de las mismas como a sus stakeholders. Estas son las incubadoras mixtas, incubadoras para el desarrollo económico, incubadoras tecnológicas, incubadoras sociales, incubadoras de investigación básica (Aernoudt, 2004 citado en Montesinos et al., 2018)

Por un lado, las incubadoras mixtas se caracterizan por ser las primeras que se crearon con la meta de impulsar la industrialización que se encontraba en decadencia mediante la creación de pequeñas organizaciones. En suma, las incubadoras para el desarrollo económico son aquellas las cuales surgieron debido al éxito que tuvieron las primeras mencionadas, pues se evidenció una mejora en la competitividad y la diversificación económica al implementar su uso en todo tipo de sector industrial. En adición, las incubadoras tecnológicas se caracterizan por promover un alto crecimiento de los emprendimientos mediante la innovación centrándose en sectores de muy alta tecnología. Asimismo, aunque todas estas incubadoras buscan disminuir o eliminar las brechas de emprendimientos, las incubadoras sociales tienen por característica lograr una integración de diferentes sectores y la promoción de trabajo mediante la eliminación de brechas sociales entre sectores de la sociedad. Por último, están las incubadoras de investigación básica las cuales están orientadas a promover la investigación disminuyendo la poca información y brindando condiciones más adecuadas para su crecimiento a los proyectos de alto potencial tecnológico (Aernoudt, 2004 citado en Montesinos et al., 2018).

Asimismo, plantea que una incubadora influirá en la sobrevivencia de una startup Edtech dependiendo del alcance que tenga el servicio que brinde, el nivel de dicho servicio y los tipos y cantidad de recursos que llega a proporcionar para su desarrollo.

### **2.3.6 Entorno**

Considerar como factor importante al entorno respecto a la sobrevivencia de las Edtech es importante, ya que este factor implica a todas dimensiones que continuamente van cambiando y fluctuando, lo que termina afectando no solo a cualquier tipo de organización sin importar su edad o su tamaño, sino también a una sociedad entera (Bianca, 2020). Esto lleva a que muchas instituciones afectadas en cualquier grado de magnitud, implementen acciones obligatorias para ser más competitivas y ser más flexibles con el objetivo de permanecer perenne en el mercado

(Bianca, 2020). De esta manera, cuando nos mencionamos al entorno como una variable que afectan o impactan a la sobrevivencia de las Edtech, hacemos referencia a dos condiciones extrínsecas relevantes a la que la empresa puede estar expuesta en cuanto a su desarrollo. En ese sentido, para fines de la investigación, se ha considerado en este apartado toma como principales condicionantes a los clientes, quien cumple un papel fundamental en la sostenibilidad de las Edtech y a las condiciones de mercado a las cuales la misma puede verse influenciada para su progreso.

### **2.3.6.1 Industria**

En cuanto a la industria en la que opera una startup, se hace referencia a todos los elementos que, de manera indirecta o directa, afectan al desarrollo de provechoso de las mismas. Así, según León (2003), es importante para todo administrador de empresas ser conscientes de lo dinámico que puede ser el entorno en el cual las organizaciones se desenvuelven para que la adaptación a dichas fluctuaciones de los mercados de los consumidores, mercados financieros, mercado de proveedores y hasta de fiscal sea flexible y manejable de tal manera que capacidad competitiva de la empresa no pierda valor.

Es también relevante tener una perspectiva macroeconómica, ya que permite tener una visión más holística y amplia del entorno en tanto a temas del sistema económico en el cual la organización puede operar, en tanto a regulaciones y políticas de gobierno, los ciclos de expansión, recesión, cambios en el nivel general de vida en el espacio en donde se encuentra y, finalmente, de las condiciones del ecosistema, demografía y cultura (León, 2003)

De la misma manera, para que una empresa sea exitosa, buscará fomentar competitividad para el desarrollo de ventajas competitivas. Así, dicha competitividad una vez lograda podrá reflejar no solo las mejores prácticas y decisiones llevadas a cabo por los responsables directores, sino también por las condiciones de la estructura económica nacional en la que se encuentra ubicada la organización y las políticas adecuadas que impactan en las variables económicas nacionales (León, 2003).

En ese sentido, se entiende la importancia de considerar en qué industria se decide operar, pues es a partir de esta consideración en las que una organización se desarrolla y en donde las reglas de juego sean las más apropiadas, determinarán el éxito o supervivencia de un negocio.

### **2.3.6.2 Ecosistema**

La definición de ecosistema se definió líneas más arriba respecto al ecosistema emprendedor. Así, el objetivo de este apartado es ir describiendo cómo es que el ecosistema puede llegar a ser una variable fundamental que influye en la sobrevivencia de Edtech. De esta manera, para entender cómo esto puede afectar a que una Edtech pueda mantenerse a lo largo del tiempo, es importante mencionar que cada ecosistema en donde se desarrolla una startup tiene diferentes categorías, niveles y particularidades que influyen de manera distinta al desarrollo de estas empresas emergentes (Álvarez, Ibarra, Meléndez, Federico & Kantis, 2016). En suma, Álvarez (2021) menciona que la sobrevivencia de una startup dependerá tanto en el lugar en el que ésta se crea como en las capacidades que tiene el ecosistema para poder brindar los elementos y recursos necesarios para el desarrollo.

De manera concisa, que Edtech pueda sobrevivir, dependerá no solo de los esfuerzos intrínsecos que el mismo emprendedor o su relación interna organizacional, sino también de todos los actores, entidades e instituciones externas en las que una startup esté relacionada (Håkansson & Shenota, 1995 citado en Cabello, 2018). En ese sentido, hay algunos ecosistemas que se encuentran fortalecidos y desarrollados, así como hay otros en los que todavía son incipientes o no han logrado el debido desarrollo (Isenberg, 2011). Esto será fundamental para determinar si una startup tiene altas probabilidades de permanencia o fracaso (Cabello, 2018).

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el siguiente capítulo se presenta la propuesta metodológica para poder recolectar toda la información requerida y lograr los objetivos planteados en la presente investigación (Pasco & Ponce, 2018, p.43). Para ello, se desarrollaron los siguientes puntos: Alcance del estudio, diseño metodológico, recolección de información y secuencia metodológica.

### **3.1 Alcance del estudio**

Los alcances que puede tener una investigación son los siguientes: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. El alcance descriptivo tiene como objetivo “especificar las propiedades, características y los perfiles [...] de cualquier fenómeno que sea sometido a un análisis” (Ponce & Pasco, 2018, p. 43). Asimismo, no buscan identificar la relación entre ellas, sino que pretenden recolectar información tanto de manera independiente como conjunta sobre los distintos conceptos o variables (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). El alcance exploratorio busca indagar en un tema poco estudiado, ya sea debido a que no se han realizado investigaciones de manera específica al respecto o porque se trata de un fenómeno nuevo. Por lo que este tipo de alcance busca comprender los fenómenos menos estudiados y sugerir nuevas líneas con respecto a la investigación en un futuro (Ponce & Pasco, 2018, p. 43).

Debido a la definición brindada, se puede tomar a la presente investigación como un alcance descriptivo y exploratorio. Es descriptivo porque busca identificar y especificar las principales características del fenómeno a estudiar. Asimismo, el estudio intenta describir los factores determinantes en la sobrevivencia de las startups del sector Edtech en el entorno que se desarrollan con el objetivo de mostrar con precisión los ángulos o dimensiones del fenómeno de la sobrevivencia. Para ello, se ha realizado una observación en la literatura y marco teórico sobre el tema de startups como una base para la investigación. Por su parte, es exploratorio debido a que, si bien se denota un crecimiento importante de este sector, los estudios referentes a las Edtech son muy escasos y muy poco desarrollados en la literatura peruana y limeña.

En esa misma línea, es pertinente mencionar que el desarrollo de la tesis no tendrá un enfoque relacional ni explicativo debido a que este estudio no busca medir

grado de conexión entre dos o más variables ni tampoco explicar causas y consecuencias del fenómeno en cuestión respectivamente.

### **3.2 Diseño metodológico de la investigación**

En una investigación el diseño metodológico es importante, ya que permite determinar la manera en la que se va a obtener toda la información necesaria para poder lograr los objetivos propuestos o poder probar la hipótesis planteada. El diseño metodológico debe de englobar al enfoque de la investigación, la estrategia, unidades de observación y la matriz de consistencia (Pasco & Ponce, 2018).

#### **3.2.1 Enfoque de la investigación**

En cuanto al enfoque de la investigación existen dos tipos: cuantitativo y cualitativo. Por un lado, el cuantitativo se “utiliza para la obtención de datos para probar distintas hipótesis, a través de la medición de forma numérica y estadística, para poder probar las teorías y los patrones de comportamiento” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 4). Por otro lado, el enfoque cualitativo se usa también para la obtención de datos, pero sin ninguna medición numérica para así poder descubrir o mejorar las preguntas de la investigación en el proceso de la interpretación (Hernández et al., 2014, p. 7).

Para la presente investigación se eligió el enfoque cualitativo, ya que se busca comprender el contexto en el que se desarrolla las variables de supervivencia en Lima metropolitana desde diferentes perspectivas brindadas por el ecosistema de emprendimientos en las startups. Para ello, se utilizaron instrumentos no numéricos para la recolección de datos e información importante, a través de las entrevistas, lo cual permite conocer la situación en la que se desarrolla el sujeto de estudio.

#### **3.2.2 Estrategia de la investigación**

Después de definir el enfoque de la presente investigación, se debe seleccionar la estrategia que se va a utilizar. Existen 5 tipos de estrategias, los cuales son los siguientes: el experimento, el estudio de caso, el estudio tipo encuesta, la etnografía y la investigación - acción (Pasco & Ponce, 2018, p. 47).

La estrategia por la que se optó para la investigación es la de “estudio de caso”, el cual, según Pasco & Ponce (2018), busca poder comprender el fenómeno que se está estudiando dentro de su contexto real. Los estudios de caso también se pueden realizar

en un contexto ordinario en el que se desarrolla el fenómeno. Esta estrategia consiste en estudiar de forma profunda uno o varios casos específicos con el fin de conocer más al fenómeno, por lo que el tiempo de duración es un poco más extenso que las otras estrategias, ya que se utiliza técnicas de recolección y análisis de datos de los actores claves alrededor de la organización (Pasco & Ponce, 2018, p.47). Específicamente será un estudio de caso múltiple, ya que permite entender el fenómeno a estudiar en un contexto en específico y poder estudiar a profundidad al sujeto para así poder responder a los objetivos planteados (Pasco & Ponce, 2018).

Según Yin (2003), hay dos tipos de estudios de caso que pueden ser incrustados u holísticos. De esta manera, será el grado de enfoque y alcance lo que determinará qué tipo de diseño de estudio de caso se elegirá para el desarrollo de la investigación (Monje, 2010). Así, si el interés de la investigación es envolver e implicar a más de una unidad de análisis dentro de subunidades, se debería elegir el tipo de estudio de caso incrustado, pero si el interés de la investigación va en relación a conocer comportamientos y tendencias de un fenómeno general o un grupo o comunidad, el estudio de caso debería ser holístico (Yin, 1994 citado en Monje, 2010). En ese sentido, para esta investigación el estudio de caso será de tipo holístico, ya que este tipo de estudio ayuda a entender mejor los factores de sobrevivencia que tienen un impacto en las startups a partir de los 6 casos de estudios elegidos, y así mismo poder entender el ecosistema en el que se desarrollan. Según Yin (2003), clasifica los estudios de casos en tres: descriptivos, explicativos y exploratorios. Por un lado, los descriptivos tienen como propósito examinar y detallar cómo es que ocurre un espectro dentro de un entorno concreto y existente. Por otro lado, los explicativos intentan dar sentido a una situación a partir de causas y evolución. Por último, los exploratorios buscan entender y acercarse a una situación en la que no se tiene un panorama esclarecido (Yin, 1994 citado en Monje, 2010).

Para esta investigación el estudio de caso será descriptivo, ya que describe un evento o proceso, respondiendo a las preguntas qué, quién, dónde y cómo. En la investigación lo que se busca es comprender a profundidad los factores de sobrevivencia en las startups del sector Edtech, así como también conocer el contexto en el que se desarrolla el fenómeno estudiado.

Al ser una investigación de estudio de caso múltiple no se trabaja con una población, sino a partir de una muestra que permitirá realizar un análisis más aterrizado

al contexto de investigación (Yin, 2003). En cuanto al número de casos que debe haber en un estudio caso múltiple, Hernández et. al (2014) menciona que se debe encontrar en el rango de 6 a 10 casos. Los criterios de selección de casos serán explicados más adelante de manera detallada en el tipo de muestreo.

### **3.3.3 Unidades de observación**

Las unidades de observación para la presente investigación son las siguientes:

- Startups del sector Edtech de Lima Metropolitana
- CEOs/Co-fundadores de startups Edtech de Lima Metropolitana
- Trabajadores de las startups seleccionadas con la finalidad de una perspectiva diferente
- Especialistas/expertos en temas de startups y sobrevivencia

Pasco & Ponce (2015) mencionan que una vez que se determinaron las unidades de observación, se debe de realizar una distinción entre dos variables: censo y muestra. En el censo, el investigador recoge la información del total de las organizaciones o de todos los actores que intervienen en las unidades de observación. Mayormente se usa cuando las unidades de observación son limitadas. En la muestra, el investigador no se encuentra en la facultad de poder adquirir la información de todas las unidades de observación o del total de la población (Ponce & Pasco, 2015). Para la presente investigación se utilizó la muestra, ya que hay una gran cantidad de startups Edtech en el país y de ellos, se eligieron a 6 startups del sector Edtech que se encuentran dirigidas al sector escolar, preuniversitario, universitario y turismo. Con respecto a la cantidad de startups Edtech en el Perú, no hay un número exacto, pero sí se conoce que hasta el momento son más de 80 emprendimientos de este tipo en el país y cada vez cobran más relevancia (González como se citó en Navarro, 2020).

### **3.3.4 Tipo de muestreo**

A continuación, este apartado describe la unidad de análisis a la cual está enfocada la investigación. Así, teniendo en cuenta que la investigación tendrá un enfoque cualitativo, el tipo de muestra será no probabilístico, ya que no busca simbolizar a la población, sino aproximarse al fenómeno (Ponce & Pasco, 2015). El presente estudio será una combinación entre muestra teórica y por conveniencia. Por un lado, se propone una muestra teórica, ya que permitirá comprender y entender, a partir de las evidencias, conceptos y variables que servirán para una generalización analítica de los

casos (Flick, 2012 citado en Hernández, 2014). Así, mediante este tipo de muestreo, la muestra de casos será seleccionada a partir de lo que los investigadores creen que pueden aportar en relación con la teoría que se está planteando a analizar (Hernández, 2014). Sin embargo, es menester mencionar que, para este tipo de muestra, se toma en consideración algunas unidades en específico, ya que tienen uno o más atributos que contribuyen a formular un mejor entendimiento del análisis propuesto (Fernández & Baptista, 2014). Por otro lado, se cree conveniente aplicar muestreo por conveniencia ya que las unidades a estudiar son consideradas a partir de la accesibilidad que los investigadores tienen hacia las mismas (Ponce & Pasco, 2018; Hernández et al., 2014). Sin embargo, una desventaja importante sobre este tipo de muestra es que no llega a ser representativa de la población a la que se estudia, por lo que generalizar los resultados sería una limitante (Hernández, 2014).

En ese sentido, partiendo de que existe la posibilidad de que se puedan incorporar nuevos casos e individuos de estudio cuando se crea conveniente y a criterio de los investigadores, es pertinente mencionar que la selección de los casos no será de manera aleatoria, sino deliberada en base a los siguientes criterios a mencionar: lugar de operación en Lima Metropolitana, startups del sector Edtech, indicios de crecimiento acelerado, hayan alcanzado o estado cerca al punto de equilibrio en algún momento, operación continua en los últimos 24 meses, y que estén o hayan superado la etapa temprana.

Es pertinente mencionar la importancia de los criterios escogidos, ya que para Álvarez (2021) y Cowling (2006) los periodos que pasa una startup para sobrevivir suele ubicarse entre los 18 y 24 meses después de la creación y puesta en marcha del negocio, pues pasado este periodo existe menos probabilidad de que la startup llegue a fracasar. Cabe recordar que Álvarez en su investigación demuestra que el tiempo de operación de manera independiente no es un criterio para la sobrevivencia de las startups debido a que una startup puede seguir operando el tiempo que sea, pero si pierde el crecimiento acelerado, se convierte en un negocio tradicional.

Asimismo, que haya tenido un crecimiento acelerado y con ratios anuales en ingresos por ventas por lo menos el 20% (OECD, 2007). De la misma manera, que hayan logrado el punto de equilibrio. En otras palabras, son en base a estas razones por las cuales se mide la sobrevivencia de una startup. En ese sentido, no se puede dejar de mencionar que un criterio no es dependiente del otro, salvo en el tiempo de

operación, sino que influyen de manera independiente, por lo que es válido que una Edtech pueda tener uno y otro no; sin embargo, el estudio busca juntar la mayoría de requisitos para la selección.

En suma, es relevante recalcar que al ser startups de distintos sectores del rubro de las Edtech, permitirá poder agregar valor a la investigación, ya que se estudiará cada startup teniendo en cuenta su contexto propio (ver Tabla 5). Así, no deja de ser pertinente mencionar que para el proceso de selección de los casos de estudio se entrevistaron a diferentes Edtech con el propósito de conseguir que cumplan o se aproximen en gran medida a los criterios considerados, de las cuales, para el presente estudio se seleccionaron a las que se presentan a continuación.

**Tabla 5: Edtech seleccionadas**

Nombre de la Edtech	Año fundación	Segmento	CEO
Turismo Lab	2016	Turismo	Erick Coronado
Ayni Educativo	2020	Educación escolar	Briguit Reinaldo
Udocz	2018	Educación universitaria	Carlos Effio
Ipluton	2018	Educación pre universitaria y escolar	Sergio Saavedra
Fractal Up	2013	Enterprise, universidades e institutos	Lester Vargas
Hope Technology	2018	Educación escolar primaria	Anthony Chanduvi

### 3.3 Recolección de información

Debido a que la presente investigación tiene un enfoque cualitativo y en relación a los objetivos planteados, se llevará a cabo la utilización de una herramienta de recolección de datos primarias respectiva de este enfoque: entrevistas a profundidad semiestructuradas.

### **3.3.1 Entrevistas a profundidad**

Este es un tipo de herramienta de recolección de información cualitativa en donde básicamente se define como una conversación entre mínimo dos personas las cuales cumplen roles diferentes: entrevistador y entrevistado, y las características más importantes de esta interacción son la flexibilidad, la apertura y la intimidad (Ponce & Pasco, 2018)

Para la presente investigación, se tomó en consideración realizar entrevistas semiestructuradas en la que el principal instrumento fue una guía de entrevista en donde el entrevistador tuvo el libre albedrío de plantear nuevos asuntos al entrevistado con el fin de recabar información adicional pertinente (Ponce & Pasco, 2018).

De esta manera, se planteó realizar entrevistas semiestructuradas a los CEOs de startups del sector Edtech en Lima Metropolitana con el objetivo de conocer sus perspectivas sobre la gestión de una startup considerando el contexto en el que se desarrolla, cómo influyen o influenciaron los actores alrededor para su sobrevivencia y el papel fundamental sobre el equipo con el que trabaja. Asimismo, se consideró realizar entrevistas semiestructuradas a especialistas de startups ubicados en Perú con el objetivo de recabar información relevante acerca del contexto de las startups que actualmente operan en dicho sector. Por último, se planteó realizar entrevistas de validación a grupos de interés que pertenezcan al ecosistema startups como los trabajadores, clientes y expertos en el tema de startups. Esto último tuvo como fin recabar información de distintas perspectivas de tal manera que se pueda contrastar información con otra y pulir mejor los hallazgos.

### **3.4 Secuencia metodológica**

Según Yin (2003) en Castro (2010), mencionan que el proceso de la metodología para el estudio de casos consta de 3 fases: fase exploratoria, trabajo de campo y validación de expertos. Para ello, se realizó la secuencia metodológica respectiva de la investigación (Anexo L).

#### **3.4.1 Fase Exploratoria.**

Primero, se tomó en consideración realizar revisión de la literatura respecto a todo lo concerniente al tema de las startups y startups del sector Edtech. En segundo lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los CEOs de las startups

seleccionadas para conocer más sobre su emprendimiento y el entorno en el que se desenvuelven, así como también entrevistas abiertas a especialistas en el tema de startups y sobrevivencia de las mismas (Anexo M) (ficha técnica Anexo Ñ). Con el fin de una mayor transparencia se envió el consentimiento informado tanto a los CEOs como especialistas para poder usar la información recolectada en nuestra investigación. Por último, con toda la información recibida por parte de los CEOs y de los especialistas en el tema, se realizaron las guías de entrevistas que fueron observadas y verificadas por nuestro asesor de tesis, el Dr. Jean Pierre Seclen. Estas guías de entrevistas sirvieron para la fase del trabajo de campo que estuvieron direccionadas hacia los CEOs de las startups seleccionadas como a los trabajadores.

### **3.4.2 Fase de inmersión en los casos de estudio**

Para la presente fase se realizaron entrevistas semiestructuradas a profundidad a los CEOs, fundadores y colaboradores de las startups que han sido seleccionadas (Anexo M). Después, se realizó la codificación de las variables planteadas en el presente estudio, el cual se puede apreciar de una mejor manera en el capítulo 5 de la investigación. Para terminar, una vez codificada, analizada por los presentes investigadores y validada la información recolectada por nuestro asesor experto, se realizaron otra fase de entrevistas semiestructuradas, pero esta vez con especialistas, con el objetivo de validar lo hallado y propuesto.

### **3.4.3 Fase de validación por expertos**

En esta fase se realizaron cinco entrevistas a expertos y/o especialistas en temas sobre emprendimiento, startups, sobrevivencia, esto con el propósito de validar lo recabado en la fase de campo y realizar un mejor análisis contrastando los hallazgos. Para una mejor apreciación y entendimiento de las entrevistas ver el Anexo M. Cabe mencionar que el criterio que se consideró para poder realizar las entrevistas a estos expertos fueron sus conocimientos acerca del sector y del sujeto de estudio, así como también la experiencia que hayan tenido previamente.

## **3.5 Matriz de consistencia**

La consistencia en una investigación busca la coherencia entre el diseño metodológico, la recolección de información y los resultados que se obtuvieron. Para ello, se utiliza una herramienta que recibe el nombre de matriz de consistencia, el cual

es un cuadro que está elaborado para poder evaluar la metodología y la lógica del proceso que se está investigando. En la parte de las columnas se colocan los objetivos, los métodos, la fuente de recolección de información y las variables utilizadas. Por el lado de las filas, se ponen los niveles de análisis que están involucrados con los elementos planteados (Pasco & Ponce, 2015). En la presente investigación se planteó una matriz de consistencia que engloba los elementos mencionados anteriormente (Anexo K).



## **CAPÍTULO 4: STARTUP EN PERÚ: EDTECH**

En el presente capítulo se describe la parte contextual, en el cual se desarrolla el sujeto de estudio que en este caso son las startups. Para un mejor entendimiento, este apartado se divide en dos partes: las startups en América Latina y en el Perú. En esa misma línea, se tomará en consideración, por un lado, la situación actual de las startups de la región latinoamericana tomando como referencia específicamente a países como Brasil, Colombia y Chile debido a sus crecientes iniciativas políticas y fortalecimientos de los ecosistemas que han venido desarrollando estos últimos años, lo que ha generado un ambiente propicio para los emprendimientos y, en especial, para las startups de dichas naciones. Por otro lado, se profundizará y aterrizará en la descripción del contexto actual de las startups en el Perú.

### **4.1 Startups en América Latina**

Los gobiernos de América Latina han venido dando importancia al desarrollo de las startups debido a la influencia del potencial de crecimiento económico de un país, incluso “varios países han apuntado a la creación de startups como un elemento clave para dinamizar el crecimiento y sostener la competitividad de las industrias” (OCDE, 2013, pag. 9). Además, en palabras de Londoño & Parra (2018), los países latinoamericanos han forjado lazos para permitir impulsar un mejor entorno en cuanto al desarrollo, crecimiento y competitividad económica mediante articulaciones políticas económicas y legales en donde la libre circulación de bienes, servicios y capitales no sea una barrera entre regiones.

Por su parte, Pineda (2015) expone que no se puede negar lo cuán emprendedor se ha vuelto la región latinoamericana, incluso la mayoría de los países se caracterizan por emprender de manera voluntaria y por ser una fuente principal de creación y promoción de empleo. El autor también presenta que, los emprendedores de startups latinoamericanos han hecho que la región, a partir de los esfuerzos en innovación y desarrollo, se vea más atractiva para inversiones futuras, ya que la misma es considerada como un espacio proclive a un progreso económico de este sector (Pineda, 2015), pues “en Latinoamérica sobresale la tendencia a considerar que se cuenta con las capacidades necesarias para emprender (62.6%) y por poseer un bajo miedo al fracaso (27.5%)” (Serida, Alzamora, Guerrero & Borda, 2017, p. 20). Sin embargo, no todo es positivo, ya que uno de los problemas más grandes de las startups de esta

región es el acceso a financiamiento debido a que los mercados aún no se encuentran en su etapa de madurez y los bancos muy pocas veces se encuentran dispuestos a financiar estos tipos de empresas lo cual disminuye las posibilidades de expansión de las mismas (OCDE, 2016). Así, aunque a los países de América Latina vienen “introduciendo nuevos sistemas de apoyo que promueven las startups y que combinan la oferta del financiamiento con capacitación empresarial”, el problema sigue latente más en algunos países que en otros debido a dos factores importantes: “sus pocas capacidades empresariales y la falta de financiamiento para desarrollar startups” (OCDE, 2013, pag. 11).

Asimismo, Kuschel et al. (2017) mencionan que el notable progreso empresarial de los últimos cincuenta años que han demostrado los países latinoamericanos, aún existe algunas barreras que requieren ser atendidas. Estos aspectos tienen que ver con temas sociales, educación, plataforma de ciencia, tecnología, innovación, estructura empresarial, capital social y humano (Kantis, 2020). De esta manera, es pertinente para esta investigación, aterrizar mejor sobre el contexto actual de algunos países importantes de la región de América Latina que han venido realizando acciones y actividades en relación a las startups y su desarrollo ya que, según la literatura revisada, los desempeños de los países difieren entre unos y otros en relación a las políticas y planes de acción llevadas a cabo. Así, se han considerado a Brasil, Colombia y Chile como países de referencia.

#### **4.1.1 Brasil**

Brasil es uno de los países referentes en cuanto a promoción e impulso de programas e incentivos políticos para el desarrollo de las startups no solo por parte de las entidades gubernamentales, sino también por empresas privadas y educativas (Deustua, 2016) y esto se debe que ha logrado generar una estructura sólida en la creación de startups y un ecosistema bastante consolidado para las mismas (Deustua, 2016). Esto ha generado que las inversiones de las startups en esta nación se vean más atractivas, pues para el 2015 Brasil ya tenía cerca de 614 startups establecidas en el país y, en la actualidad, se constata que hay aproximadamente 1164 startups consolidadas (StartupRanking, 2021). Incluso se pudo evidenciar que “las empresas consolidadas en Brasil, transfieren capital social, recursos y capacidades de gestión cuando establecen vínculos con startups” favoreciendo un entorno positivo a las últimas (Mingo, 2013 citado en Álvarez, 2021).

Cabe mencionar que este país, a diferencia de los otros de la región latinoamericana excepto de Argentina, pone un enfoque especial a los nuevos emprendimientos que tengan como base a la tecnología (OCDE, 2013). Así, para el año 2017 las startups del sector Fintech en Brasil ya venían teniendo participación siendo una de las primeras en destacar en la región latinoamericana (Silva, 2017 citado en Guardamino, 2020).

Por su parte, Gamboa (2020) menciona que este país fue uno de los primeros en donde se desarrollaron las primeras incubadoras para las empresas en crecimiento y ha seguido así hasta en los últimos años. De esta manera, en la actualidad, una de las iniciativas más importantes en este país es la llamada Startup Brasil en donde el Estado ha impulsado el Programa Nacional de Aceleración de Startups que tiene por finalidad no solo entregar financiamiento libre a las startups incluyendo capacitación y asesoría constante, sino también generando un entorno propicio para invitar a las aceleradoras las cuales cumplen el rol de agente fuertemente orientado al mercado, generalmente de origen privado y con capacidad de inversión financiera, cuya función es dirigir y apalancar el desarrollo de startups (Startup Brasil, 2021).

#### **4.1.2 Colombia**

Por su parte, Colombia es uno de los países más sobresalientes en Latinoamérica con más del 80% de emprendedores con orientación al comercio internacional junto a Chile. Asimismo, de manera particular, Bogotá dispone de una tasa alta de empresarios consolidados, lo que ha permitido que este espacio saque ventaja a otros países como Uruguay y México en términos de intención emprendedora e innovadora (Lázaro, 2016). Asimismo, según el Informe Global Entrepreneurship Monitor, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, la infraestructura física, la continuidad con la que se innova y un ecosistema favorable para el emprendimiento han sido los aspectos que mejor se destacan en el país (GEM, 2014). Además, en el contexto colombiano, el tamaño y la densidad de la red de contactos, así como la fuerza de los vínculos en la red, determinan el rendimiento de la startup. (Castro et al., 2014 citado en Álvarez, 2021)

En palabras de Gavasa (2018), si bien en América Latina es preponderante el papel económico y desarrollo tecnológico, se merece destacar el potencial de Colombia como un ambiente fomentador de la actividad tecnológica en startups (Gavasa, 2018).

Según el autor, Colombia es considerado el tercer mejor país en consolidar startups referidas al sector Fintech (Gavasa, 2018). Se destaca también la participación que viene teniendo el banco BANCOLDEX y su influencia en promover el desarrollo de la industria de capital de riesgo para promover el crecimiento de las startups (GEM, 2013)

De esta manera, cobra relevancia comentar sobre los esfuerzos e incentivos políticos que ha venido realizando el gobierno colombiano. Dos de ellos son el Fondo Emprender y Procolombia centrados en apoyar en las primeras etapas a las startups del país (Egusa, 2018 citado en Rocha, 2019). Cabe destacar que, Colombia ha llegado a establecer hasta 519 (Startup Ranking, 2021) en donde una de las referentes de este país es Rappi de Colombia, la cual ha venido creciendo en esta región de manera acelerada al igual que otras referentes en América Latina (Ríos et al., 2021). De la misma manera, otras startups que han venido teniendo presencia en la nación son 1DOC3, Mi.com.co, Mensajeros Urbanos, Alegra, Cívico (Startup Ranking, 2021).

Finalmente, para un mejor entendimiento contextual del ecosistema emprendedor en la que se encuentra Colombia, se presentará una figura con todos los actores representativos que conforman dicho ecosistema (Anexo O).

#### **4.1.3 Chile**

En el caso de Chile, al igual que Brasil, para el 2013 ya era uno de los países que mejor tenía consolidado los instrumentos de apoyo a las startups (Lázaro, 2019), y para el 2016 este país era considerado como uno de los líderes en tener mejores condiciones sistémicas para los emprendimientos a nivel América Latina (Banco Internacional de Desarrollo; 2016). Empero, en cuanto al financiamiento, se pudo evidenciar que este sigue siendo un problema por resolver, ya que los emprendimientos caracterizados por la innovación en etapa temprana, el 75% de estas no cuentan con suficientes activos para financiarse por lo que la mayoría de emprendedores en el país optan por financiar sus proyectos a través de capital propio (BID, 2016; GEM Chile, 2017).

Es importante mencionar que, si bien Chile, reconocida como un país con una economía emergente, empezó desarrollando un enfoque especial para los emprendimientos de alto crecimiento, el país ha puesto un énfasis creciente en las startups, dándole un giro completo a las políticas de soporte existentes con una visión diferente del país más dirigido a generar una economía más integral y global que lo han

llevado a ubicarse en el primer puesto a nivel internacional (BID, 2016; Israel, 2016). Así pues, esta nación, en temas de reducción de números de procedimientos, costos y tiempos para la creación de nuevas en términos de legalidad y formalización de empresas este país ha mostrado una mejora significativa (OCDE, 2016), lo cual promueve un mejor entorno y ecosistema para el emprendimiento en general (GEM Chile, 2020). De esta manera, las startups llegaron a crear cerca de 1600 empleos y que hubo transacciones externas por más de 100 millones de dólares ese año (Egusa, 2018 citado en Rocha et al., 2019).

Es importante mencionar que, desde el 2010 el país ha introducido el programa Start-Up Chile el cual tiene por finalidad impulsar el crecimiento de las startups de dicho país. Según expone Gust (2016), Start-Up Chile es considerada como una de las mejores aceleradoras a nivel internacional ubicándose en el puesto seis ofreciendo millones de dólares para más de 150 startups chilenas para el año 2016.

Así, para un mejor entendimiento contextual del ecosistema emprendedor en la que se encuentra Chile, se presentará una figura con todos los actores representativos que conforman dicho ecosistema (Anexo P).

Finalmente, como se podrá apreciar en el Anexo Q, se expondrá un cuadro en sobre el apoyo directo a las startups en América Latina considerando los países ya desarrollados incluyendo a Argentina y México.

## **4.2 Startups en el Perú**

La mayoría de países de América Latina ha obtenido una mejora en el marco regulatorio, lo cual permite crear y expandir sus empresas de una manera más fácil. En el caso de Perú, este se encuentra rezagado (OCDE, 2013). Sin embargo, el Estado peruano ha venido realizando acciones de apoyo público para las startups mediante programas que permiten que los emprendimientos se puedan desarrollar (OCDE, 2013). Para un mejor entendimiento se describirán los programas públicos que ayudan a que las startups tengan más oportunidades de poder sobrevivir.

El primer programa es el proyecto de Startup Perú que nace a finales del año 2012 como una iniciativa del Ministerio de Producción, el cual tiene como objetivo impulsar y reforzar el ecosistema de emprendimientos; es decir, promover la creación de nuevas startups y ayudarlas a consolidarse. Este programa está enfocado en los emprendimientos innovadores y los de alto impacto, en el que están incluidos las

Startups (Startup Perú, 2021). Además, en el portal del Ministerio se menciona que lo que buscan es cofinanciar con recursos no reembolsables y ofrecer un seguimiento a los emprendimientos que cuenten con un producto mínimo viable (PMV) para que puedan ser lanzados al mercado (Startup Perú, 2021).

En cuanto al tema de resultados del programa Startup Perú, se han beneficiado más de 400 emprendimientos en 7 generaciones y han recibido más de 7000 postulaciones hasta el momento. Por ejemplo, en la séptima generación se seleccionaron 84 proyectos, de los cuales 62 fueron emprendimientos innovadores y 22 de alto impacto. Para esta convocatoria se recibieron postulantes de 25 departamentos diferentes y se incrementó el número de registros en un 10% con respecto al anterior. Los departamentos que más proyectos admitidos tuvieron fueron los siguientes: Lima, Arequipa, La Libertad y Piura (PQS, 2019).

El segundo programa es el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), el cual ayuda de igual manera que el anterior a fomentar la creación y desarrollo de las Startups. En el año 2019, ofreció un fondo de 2.7 millones de dólares para que 100 proyectos o Startups sean beneficiados, para lo cual estos emprendimientos deben contar con productos, procesos o modelos de negocio innovadores con el objetivo de que puedan ingresar al mercado lo más pronto posible. Este programa ofrece un financiamiento no reembolsable por el monto de 27 mil dólares para que se pueda recibir ayuda profesional durante 9 meses (CONCYTEC, 2019).

El último programa es la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), el cual ofrece financiamiento y asesoría con la finalidad de impulsar el desarrollo de las MYPES, emprendimientos y las startups en el Perú (COFIDE, 2020). Por ello, en el año 2021, COFIDE junto con el Ministerio de Producción crearon el Fondo de Capital para Emprendimientos Innovadores (FCEI), direccionado a desarrollar fondos de inversión de Venture Capital para así mejorar el ecosistema de las startups con un fondo de 70 millones de soles (COFIDE, 2021).

A pesar de que el Estado peruano brinda apoyo de forma económica y técnica, la mayoría de las startups en el Perú no encuentran financiamiento en la etapa inicial del proceso y como consecuencia solo el 10% de las startups logran pasar el tercer año. Como se puede evidenciar existe una brecha en cuanto a financiamiento de capital emprendedor con una cantidad de 145 MM de dólares hasta el año 2022, lo que es

reflejado en que el 25% del total invertido en capital emprendedor en el 2020 proviene de fuente del Perú (COFIDE, 2021).

Una vez entendido los programas públicos por parte del Estado, para la presente investigación se considera también necesario entender el ecosistema emprendedor en el Perú y el perfil del emprendedor peruano para conocer más de cerca el entorno del sector en estudio Edtech, los cuales serán desarrollados a continuación.

#### **4.2.1 Ecosistema emprendedor peruano**

Para que las startups logren desarrollarse es importante el apoyo del entorno que lo rodea, entendido el término entorno como un ecosistema emprendedor (Isenberg, 2011). Poder generar un entorno que sea el adecuado para la creación de las startups, en el que se brinden facilidades de inversión y en el que se ofrezcan servicios adaptados a las necesidades puede ayudar a transformar la economía en el lugar. Además, se menciona que no se necesita de grandes inversiones para promover políticas de fomento para las startups, pero que sí deben ser elaboradas de una manera ágil y coordinada con el apoyo del sector privado y participación de universidades que también forman parte del ecosistema emprendedor (OCDE, 2016).

Con respecto a los actores que forman parte del ecosistema emprendedor peruano se mostrarán en el Anexo R. En este apartado se mencionan los más resaltantes. En primer lugar, tenemos a CONCYTEC y PRODUCE. Dentro del ministerio de Producción se desarrollan programas de innovación como Innóvate Perú, el cual cuenta con dos fondos: FINCyT y Fidecom. PRODUCE también cuenta con Centros de Innovación Tecnológica (CITES), los cuales impulsan distintos proyectos que tengan un enfoque tecnológico en diferentes sectores. Otro actor relevante es COFIDE y distintos actores institucionales como el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), PromPerú, Ministerio de la Educación e INDECOPI (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016).

También tenemos como actores a las universidades, las cuales son apoyo que forman parte del ecosistema emprendedor en el Perú y lo demuestran a través de distintos programas. Por ejemplo, la Pontificia Universidad Católica del Perú por medio del programa CIDE PUCP, la Universidad del Pacífico con el programa Emprende UP. Otras universidades tienen sus propias incubadoras y aceleradoras como son la USIL, UNMSM, UNI, UPCH (Ganamas, 2016). Una de las incubadoras más conocidas es el

de la Fundación Romero con el nombre “Incubadora PQS” que tiene como principal diferencial, el mentoring empresarial que brinda a los emprendedores durante todo el proceso (Fundación Romero, 2017).

Álvarez (2021) brinda su opinión con respecto a las universidades y menciona que el financiamiento de las universidades para las startups no existe en el país. Si bien la ley universitaria ha hecho posible que todas las universidades del país tengan incubadoras, no se ha logrado obtener buenos resultados porque no hay integración entre capacidades de investigación y desarrollo de emprendimientos (Álvarez, 2021). Este comentario evidencia que, si bien se está tratando de impulsar el crecimiento de las startups a través de programas, al parecer no se está realizando de la manera correcta.

En cuanto a las aceleradoras, la más conocida es Wayra desarrollada por Telefónica del Perú que tiene como finalidad mejorar la innovación en el país y detectar productos relacionados a las TICs (Wayra, 2021). Mediante este programa, ofrece capital para que puedan impulsar su negocio y, además, ofrece asesoramiento en el que incluye temas relacionados al mercadeo digital, etc. (PQS, 2015). Algunos actores que se encuentran enfocados en la etapa temprana de emprendimientos son Perú Capital Network, Angel Venture Perú y Alta Ventures (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016).

Otros actores relevantes son las empresas internacionales y las municipalidades. Por un lado, en el caso de las empresas internacionales, una de las más conocidas es Endeavor, el cual busca impulsar el ecosistema de los emprendimientos en el Perú; por ello, apoya a los negocios de alto impacto por medio de financiamiento y mercado. Esta institución empezó a operar en el año 2014 y se dirige a negocios que tengan un gran impacto y que tengan una gran escalabilidad a futuro (Endeavor, 2021).

Por último, se encuentran las municipalidades que también son actores claves en el ecosistema, ya que se considera importante que los emprendedores conozcan los problemas que existen en el lugar y puedan brindar soluciones a través de estos emprendimientos (Jara et al. 2017). Algunos de estos programas son los siguientes: la Municipalidad de Miraflores con “Emprende Miraflores”, la Municipalidad de Jesús María con “Crea&Crece” y “Lab SanIsidro”. El programa Emprende Miraflores es un programa gratuito que busca estrategias para crear o fortalecer los emprendimientos (Municipalidad de Miraflores, 2021). El programa “Crea&Crece” está dirigido para

jóvenes emprendedores que tengan una idea de negocio y que estén dispuestos a mejorar sus habilidades para poder lograr un Producto Mínimo Viable (PMV) aceptable (Municipalidad de Jesús María, 2021). El programa “Lab SanIsidro”, el cual fue creado en el año 2016 y es el primer laboratorio municipal de innovación en el Perú. En este lugar se busca la participación a través de propuestas tecnológicas enfocadas en los ciudadanos (Municipalidad de San Isidro, 2018).

En resumen, si bien todos estos actores hacen posible que el ecosistema del emprendimiento en el Perú crezca cada vez más, aún queda mucho por mejorar ya que, si comparamos el apoyo que reciben las startups peruanas a diferencia de otros países de Latinoamérica, la diferencia sigue siendo abismal.

#### **4.2.2 Perfil del emprendedor peruano**

Según el estudio realizado por GEM (2019) conocer a profundidad a los emprendedores ofrece la oportunidad de identificarlos, analizarlos y conocer sus necesidades para que se puedan desarrollar políticas y programas por parte del Gobierno que fomenten el desarrollo de las empresas. Por ello, en el estudio se describen las características personales y de sus emprendimientos para presentar el perfil del emprendedor en el Perú.

Las características personales se describirán en base a lo siguiente: emprender según la motivación, edad, género, educación y situación laboral. En cuanto a su motivación por emprender puede deberse a dos razones: necesidad u oportunidad. La primera razón es porque buscan ingresos para poder satisfacer sus necesidades básicas de estilo de vida o porque están sin trabajo formal o simplemente no están conformes con las condiciones de un trabajo dependiente. La segunda razón es por identificar una necesidad desatendida en el mercado y querer satisfacerla o por el interés de cumplir metas personales (GEM, 2019). La mayoría de emprendedores que emprenden por necesidad, casi no tienen éxito a diferencia de los que emprenden por oportunidad (Cowling, 2006).

Con respecto a la motivación en emprender, según GEM (2019), el 100% de los países estudiados a nivel de Sudamérica con niveles de ingresos altos y medios emprenden por oportunidad antes que por necesidad. Si bien emprender por oportunidad es muy alto en el Perú, son muy pocos los emprendedores que piensan en crecer de forma significativa (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016).

En cuanto al tema de edad, los emprendimientos que se encuentran en la etapa temprana suelen ser más desarrollados por personas jóvenes a comparación de los emprendimientos ya establecidos en el mercado. Los emprendedores en etapa temprana tienen una edad promedio de 35.9 años y dentro de ellos, el 76.2% se encuentran en el rango de 18 a 44 años. En el caso de los emprendedores que están en el mercado más de 3 años (establecidos) cuentan con una edad promedio de 42.5 años y dentro de ellos, el 75.7% están entre los 25 y 54 años (GEM, 2019). Como se mencionó anteriormente, los fundadores de las startups en el Perú que tengan más de 40 años tienen más probabilidades de supervivencia que los jóvenes. Sin embargo, está demostrado que los jóvenes tienen mayores probabilidades de éxitos si los negocios usan de forma intensiva la innovación (Krishna & Subrahmanya, 2015).

El tema del género en el emprendedor peruano hay un predominio del género masculino en los emprendimientos establecidos. Dentro de este grupo, cerca del 59.8% son hombres. En el caso de los emprendimientos en las etapas tempranas, el 53.3% son hombres. Además, se menciona que existe una igualdad de género en el tema de emprender motivados por la oportunidad y por necesidad (GEM, 2019).

La diferencia de edad se presenta relevante en el tema del sector en el cual se quiere emprender. Por ejemplo, en el sector del comercio, las mujeres que emprenden en este sector representan el 80.7% a diferencia de los hombres con un 73.2%. En cambio, en el sector financiero y servicios TIC, los hombres que deciden emprender es de 6.9%, mientras que las mujeres son de 3.3%. En otros sectores como el de transporte, agricultura y minería no existe una diferencia significativa por género en emprendimiento (GEM, 2019).

En cuanto al tema de educación, los emprendimientos del Perú que se encuentran en la etapa temprana cuentan con un mayor nivel de educación si se compara con los emprendimientos establecidos. Por ejemplo, el 29.7% de los emprendedores establecidos no terminaron sus estudios en la secundaria; en cambio, los emprendedores de etapa temprana sólo el 17.3%. (GEM, 2019). Si bien el grado de educación de las personas no te garantiza el éxito en el negocio, te ofrece más posibilidades de poder crecer, debido a los conocimientos aprendidos (Álvarez, 2021).

Por último, la situación laboral en el emprendimiento varía dependiendo de la consolidación del negocio en el mercado. Al inicio del negocio, el emprendedor suele ocupar su tiempo en otras actividades sea como una persona dependiente o

independiente. En cambio, cuando el negocio llega a estar establecido en el mercado, los emprendedores le dedican un mayor tiempo o tiempo completo al negocio, debido a que le está generando los suficientes ingresos (GEM, 2019). Cabe mencionar que los emprendedores que le dedican más tiempo completo al negocio tienen más probabilidades de supervivencia (Álvarez, 2021).

### **4.3 Startups del sector Edtech**

#### **4.3.1 Startup Edtech en Latinoamérica**

A nivel de Latinoamérica, este sector ha venido mostrando índices importantes de desarrollo, pues la región es considerada como el cuarto mercado más grande del mundo en cuestiones de ingresos. Ya para el 2016, el sector de las Edtech había logrado una participación importante con más de 2,000 millones de dólares a diferencia de las otras startups (Requejo, 2019). Consecuentemente, para el 2020 se proyectó ingresos de 2,670 millones de dólares y para el 2023 se espera llegar a los 3,000 millones. (Toro, 2021).

Evidentemente, la coyuntura de la pandemia del covid-19 ha hecho que el sector de las Edtech haya mostrado picos de crecimientos altos estos últimos años. En esa línea, países como Uruguay, Brasil, Colombia y Chile son los principales países en América Latina que están más activos en cuanto a la tecnología educativa, pues vienen realizando grandes esfuerzos de inversión y empuje en este sector como lo sostienen varios expertos como Emanuela Di Gropello, gerente del área de educación del Banco Mundial para Latinoamérica y el Caribe, en una entrevista para BBC Mundo y Sabrina Seltzer, directora del premio TPrize Challenge en una entrevista con el diario El Peruano (Camacho, Gaspa & Rivas, 2020 como se citó en País, 2020; PQS, 2022).

En primer lugar, Uruguay es uno de los países que desde hace algunos años atrás ha venido evidenciando no solo iniciativas de negocio sino también esfuerzos políticos para fortalecer este mercado (Camacho, 2020). De esta manera, este país ocupa el primer lugar en la región con una participación del 47,4 por ciento de los estudiantes que cuentan con alguna plataforma digital para el aprendizaje (OCDE, 2020 citado en Toro, 2021). En segundo lugar, Brasil que es uno de los países reconocidos por invertir un porcentaje promedio de su Producto Bruto Interno en educación más alto que otros países de la región, contando con casi 364 Edtech en todo el país y en la que casi la mitad de estas se enfocan en la enseñanza básica escolar. Así, se espera que el

mercado de las Edtech se pueda expandir a partir de una mayor participación del Estado en la medida que se implementen iniciativas para satisfacer la demanda educativa (Requejo, 2019).

En tercer lugar, se encuentra Colombia que es considerado como uno de los países más consumidores de tecnología educativa, pues hay fuertes incentivos por parte no solo de las entidades privadas para crear más de 80,000 plataformas educativas digitales a disposición de los estudiantes y la población en general, sino también por parte de Ministerio de Educación (Camacho, 2020). Entre las referentes principales Edtech se encuentran, Platzi, que es una startup que ofrece cursos online sobre programación, diseño, y marketing con una tasa de finalización del 70% con más de un millón de estudiantes en todo el mundo. Esta Edtech ha recibido el apoyo de Google Developers Launchpad, Y Combinator, Microsoft BizSpark, 500 startups, entre otras aceleradoras (Platzi, 2022). Sin embargo, uno de los desafíos por los cuales atraviesa el sector en este país es que existe una gran parte de las escuelas las cuales no tienen los suficientes recursos tecnológicos, pues para el 2018 Colombia se encontraba en el penúltimo lugar de los países de América Latina en donde los estudiantes no contaban con algún dispositivo digital conectado a internet, situación que podría dificultar aún más la consolidación de las potenciales Edtech en el mercado (Toro, 2021)

Finalmente, Chile, reconocido por las importantes iniciativas del gobierno por fortalecer el ecosistema de las startups en general y, de manera particular, por realizar grandes esfuerzos de inversión. Una de sus principales plataformas desarrolladas por parte del Estado se llama "Aprendo en Línea", un medio con recursos digitales para que las personas puedan aprender desde la comodidad de su hogar y Aptus orientado a los centros educativos y que incluye desde software educativo hasta capacitaciones para docentes y evaluaciones para los alumnos (Camacho, 2020). Por su parte, los del sector privado, entre las Edtech más resaltantes se encuentran Beereader, U-planer y Colegium las cuales han venido consolidándose desde hace años atrás, pero que han mostrado crecimientos aún más importantes en periodos post pandemia (Startupeable, 2021). Asimismo, no se puede dejar de resaltar la importancia de EduLab de la Universidad Católica de Chile considerada como la primera aceleradora de transferencia de resultados de investigación en educación en América Latina (PQS, 2022)

De esta manera, aun cuando se puede evidenciar un desarrollo importante de este sector en esta región latinoamericana, todavía existen retos que tienen superar las

Edtech (Requejo, 2018 citado en Gusukuma & Hernández, 2021). Como menciona Armesto, Vallejos & Valdivia (2022), las principales barreras de las Edtech en Latinoamérica han estado condicionadas a las características logísticas y de capacitación por parte de la comunidad educativa. A su vez, los desafíos responden a diversas causas, como son la democratización de la conexión de Internet, del acceso a la tecnología y a la capacitación adecuada a los actores relevantes de este sector como los profesores y padres de familia (Armesto, 2021).

#### **4.3.2 Startup Edtech en el Perú**

En los últimos años, las Edtech se han convertido en un sector atractivo en el Perú, a pesar de que la educación en el país es una de las peores a nivel mundial. Arturo Coral, CEO de Hero Startup, menciona que durante el primer semestre del año 2020 este sector creció de forma acelerada con un 37.6% del monto invertido, a raíz principalmente del Covid19, por lo que muchos emprendedores decidieron arriesgar por la creación de las startups educativas (Ganamàs, 2021). Según Greg Mitchell (2019) menciona que los fundadores que emprenden en este sector de startups en el Perú son una combinación ideal, debido a que son especialistas en identificar los diversos problemas, buscar soluciones y querer lograr un gran impacto en el país. Además, Mitchell (2019) menciona que hay razones para poder apostar por el sector Edtech, estas son las siguientes: la educación en el país se encuentra dentro de los últimos puestos a nivel mundial, por lo que muchas personas prefieren pagar y recurrir a una educación privada que les ofrezca una mejor calidad en el tema de educación; existen nuevas startups en el país que tratan de solucionar las necesidades del mercado educativo, por lo que no debe ser visto como una competencia, sino como una oportunidad para aprender en forma conjunta con otros fundadores y para probar idea e iterar; por último, porque existen varios casos de éxito en el sector Edtech en el Perú que están destacando tanto a nivel nacional como internacional, lo cual significa que este sector está yendo por el camino correcto (Mitchell, 2019). De la misma manera, Arturo Coral en una entrevista a PQS menciona que una Edtech se ha convertido en una herramienta que ayuda a mejorar el proceso de la enseñanza en los niños y adolescentes, generando un impacto en miles de personas, esto se puede evidenciar en la adquisición de distintas plataformas adquiridas por las universidades. Asimismo, menciona que a mediano plazo este sector formará parte de la rutina de las personas con una educación mitad virtual y mitad presencial. En un largo plazo, se ofrecerá una

educación asistida dependiendo del aprendizaje de cada estudiante y se hará uso de la tecnología de asistencia artificial de forma intensiva (PQS, 2021).

El ecosistema de las startups en el Perú sigue creciendo, debido a las inversiones que se vienen realizando y así lo evidencia el reporte PECAP, en el que menciona que la inversión en Venture Capital aumentó en un 63% entre los años 2016 y 2018, estas startups recibieron aproximadamente en un monto de US\$ 21.9 millones en esos años (CONFIEP, 2019). Solo para el año 2018 se realizaron un total de 28 inversiones con más de 9 millones de dólares en capital semilla, los que más invirtieron fueron UTEC Ventures con 8, seguido por The Board con 4, Wayra con 3, 500 startups con 3 y Outbound Ventures con 3 (CONFIEP, 2019). Como se demuestra, uno de los inversores más importantes en el sector Edtech del país es la aceleradora UTEC Ventures, el cual invierte en startups de etapas tempranas con la finalidad de poder ayudar a encontrar el producto que se ajuste al mercado y ayudarlos a escalar. Esta aceleradora mide sus inversiones realizadas considerando lo siguiente; número de empresas que forman parte del portafolio, inversión recibida, sector al que pertenecen y las ventas (UTEC, 2020). Según el reporte PECAP, en el año 2019, la aceleradora representó el 10% del capital invertido en el tema de startups, ya que levantó más de 6.5 millones de soles y generó ventas de 34 millones de soles (UTEC, 2020). Asimismo, en el año 2019, la aceleradora puso en marcha el séptimo programa en tema de inversión, el cual fue el pionero en estar enfocado específicamente en el sector de las Edtech. Este programa eligió 6 startups entre Perú, Argentina y Estados Unidos, y ellos recibieron una inversión de 300 mil dólares con el objetivo de que puedan escalar sus ventas (UTEC, 2020).

Por último, Mitchell (2019) brinda dos recomendaciones para poder reforzar la comunidad de las Edtech en Lima. Por un lado, recomienda trabajar con expertos locales en tema de educación, así como también con asesores de startups, ya que estas personas pueden aportar a través de su experiencia en educación y calidad que ofrecen. Por otro lado, recomienda crear startups que brinden una propuesta de valor con dirección hacia los docentes y Gobierno, y no tanto para los estudiantes, ya que menciona que es la única manera de realizar un cambio sistemático (Mitchell, 2019).

### **4.3.3 Edtech seleccionadas**

Para la presente investigación se consideraron 6 startups que operan en el sector educación y son consideradas como las startups más prometedoras en el Perú. De esta manera, para contar con un mayor detalle de la situación actual de cada una de ellas, se realizó un análisis del sector al que pertenece cada una; así como un **análisis FODA** (ver Anexo S) y un **modelo Canvas** (ver Anexo T) de cada una de las Edtech estudiadas. Todo ello, en base a las entrevistas a profundidad a los gerentes o socio-fundadores de las startups e información recopilada de fuentes secundarias.

#### **4.3.3.1 Turismo Lab**

Turismo Lab es una academia educativa virtual para profesionales del sector turismo que empezó recién sus operaciones de manera formal y virtual en el año 2020 mostrando un crecimiento importante durante los últimos años; sin embargo, el emprendimiento empezó sus operaciones a manera de iteración presencial en el año 2016 realizando charlas, talleres, eventos, capacitaciones y foros a una pequeña comunidad interesada en el turismo. Esta organización principalmente se dedica a ofrecer educación de nicho realizando cursos y programas educativos en línea cortos y eficientes para personas y profesionales que trabajan no solo en Perú, sino también para personas de Latinoamérica y España. (E. Coronado, comunicación personal, 15 de abril de 2022).

La propuesta de valor de esta Edtech es buscar generar oportunidades de desarrollo personal y profesional a través de la educación en línea para potenciar el desarrollo turístico en Latam. El enfoque principal que tienen es compartir conocimientos, experiencias y herramientas adecuadas en todos los ámbitos que involucran al turismo con la gestión, innovación y tecnología (Turismo Lab, 2022)

Turismo Lab empezó sus operaciones solo con Erick, actualmente CEO de la startup, sin embargo, a la fecha cuenta con 12 colaboradores con edad promedio de 21-22 años divididos específicamente en 7 áreas las cuales son finanzas, productos, ventas, talento, consumer success, marketing (growth) y desarrollo. Asimismo, la Edtech ha logrado participar en diferentes programas de aceleradoras e incubación que le ha permitido adquirir mayor conocimiento y experiencia. Uno de ellos es XS 51 que lo realiza la Universidad Mayor de San Marcos donde participó junto a 500 startups, también en el programa de Alianza del Pacífico llamado "VCamp" y Startup Uni (E. Coronado, comunicación personal, 15 de abril de 2022).

Debido a que todas sus actividades la están realizando de manera remota, todos sus recursos clave son de índole tecnológica como, notion, slack, google drive, whatsapp, canva y zoom. Los objetivos a futuro que tiene la Edtech son lograr participar y ganar el concurso Startup Perú, mejorar los procesos de las operaciones y del equipo y poder consolidarse en el mercado en mercados como México y Colombia.

Después de un análisis interno y externo realizado a Turismo Lab, se identificaron las principales fortalezas y debilidades con las que cuenta la Edtech; así como las oportunidades y amenazas que enfrenta. Así, con respecto a las fortalezas, se reconoce la experiencia previa del CEO en haber emprendido en otros negocios; con respecto a la amenaza son los posibles rebrotes y olas por contagios de Covid, aparición de otros virus y el miedo de las personas a pagar por cursos online. A su vez, en relación a las oportunidades, se identificó que la reactivación del sector turismo es importante para su crecimiento, los socios claves con los que cuenta son de nivel internacional lo cual les permitiría generar lazos y alcances más fuertes en otros mercados con alta demanda en otros países, y, finalmente, la digitalización de la educación en los últimos años. Por último, en relación a las debilidades, se identificó la limitante en participar en congresos y eventos internacionales por temas de lengua, la poca estrategia de marketing que tiene la organización y, falta de organización y delegación organizacional.

#### **4.3.3.2 Ayni Educativo**

Ayni Educativo se fundó el 5 abril del año 2020 en el contexto del COVID 19. La idea surge a partir de que muchos escolares se quedaron sin clases, debido al cierre de los colegios, y necesitaban seguir aprendiendo. Si bien todos tenían tiempo, casi nadie sabía mucho del tema de la tecnología, por lo que un grupo de jóvenes, encabezados por Briguit Reinaldo, CEO y fundadora de la startup, decidieron crear el primer colegio remoto y gratuito del Perú para poder ofrecer educación de calidad a los escolares del nivel inicial, primaria y secundaria (B. Reinaldo, comunicación personal, 9 de abril de 2022).

Esta startup ha beneficiado a más de 8450 escolares en el Perú y tiene como propósito buscar la igualdad de una educación básica en los escolares por medio de los programas virtuales, los cuales poseen un fácil acceso y calidad para todos los estudiantes del país (Ayni Educativo, 2022). Ayni ha obtenido distintos reconocimientos y premios, en los que más resaltan los siguientes: Mejor Voluntariado 2020 (Municipalidad de Lima), Distinción en la Formación y Educación por Democracia Digital,

Acciones Solidarias y Altruistas por SENAJU y MINEDU, y Reconocimiento Perú por Los ODS en la categoría de personas (B. Reinaldo, comunicación personal, 9 de abril de 2022).

En Ayni son alrededor de 500 personas siendo un gran equipo de trabajo, en el cual el 90% de los profesores son profesionales voluntarios y que se les capacita constantemente en metodologías de enseñanza. Este equipo está dividido entre docentes, tutores, auxiliares y talleristas. Asimismo, la startup cuenta con 6 áreas que son importantes para ella, las cuales son: Marketing, Relaciones Públicas, Talento Humano, Psicología, Área Legal y Tecnología (B. Reinaldo, comunicación personal, 9 de abril de 2022).

Como principales socios tienen el apoyo de la Municipalidad de Lima y organizaciones auspiciadoras. En el tema de recursos claves de Ayni se centran principalmente en su equipo de trabajo y su organización. Luego, las herramientas Zoom, el uso de Internet, y diferentes plataformas sociales y tecnológicas para realizar Marketing (B. Reinaldo, comunicación personal, 9 de abril de 2022).

En cuanto al tema de los ingresos en ventas, Briguit Reinaldo menciona que ha crecido anualmente en alrededor de un 60% del año 2021 al 2022 y actualmente crece mensualmente en 10 a 15%. Además, menciona que tiene como principal flujo de ingreso las certificaciones que ofrecen. Sus principales costos son los trabajadores y las cuentas de las distintas plataformas como Zoom, Freepik y Canvas. Por último, explica que la sobrevivencia de Ayni no hubiera sido posible si no hubiera recibido financiamiento tanto privado como público para así poder iniciar el proyecto y luego poder convertirse en una empresa (B. Reinaldo, comunicación personal, 9 de abril de 2022).

#### **4.3.3.3 Udocz**

Udocz, se fundó en el año 2018, es una compañía de tecnología en la industria de la educación y ofrecen una plataforma que permite tanto a estudiantes como a docentes compartir recursos educativos; es decir, son una comunidad de estudio en el que se tiene un alcance en más de 50 países. Está enfocado mayormente en universitarios, los cuales son cerca del 70% del total. Crear esta startup surge a partir de que Carlos Effio, fundador y CEO, y su equipo se dieron cuenta de que no había una

web de estudio para el estudiante universitario moderno, por lo detectaron una oportunidad de mercado (C. Effio, comunicación personal, 2 de mayo de 2022).

Desde su creación hasta la actualidad, esta startup ha recibido distintos reconocimientos, los cuales son los siguientes: ser seleccionados en el concurso de Startup Perú en la categoría emprendedores innovadores, ser parte de la aceleradora UTEC Ventures en el año 2019, participar en el proceso de aceleración en Finlandia, formar parte de una red de emprendedores en Latinoamérica “Latitud”, en el que están las mejores compañías en etapa temprana, y ser seleccionados como una de las 20 compañías más innovadores en educación, lo que permitió que fueran a competir en San Diego (C. Effio, comunicación personal, 2 de mayo de 2022).

La propuesta de valor consiste en ahorrar tiempo y dinero a los estudiantes universitarios centralizando todos los recursos educativos que necesitan en un solo lugar para que así puedan lograr el éxito en los estudios (C. Effio, comunicación personal, 2 de mayo de 2022). Asimismo, Carlos Effio, menciona que a diferencia de la mayoría de plataformas que ofrecen solo videos, Udocz ofrece textos, resúmenes y otros materiales para leer. Actualmente, cuenta con más de 1.5 millones de universitarios en los que destacan países como Perú, México y Colombia (PQS, 2022).

Actualmente son 13 personas que forman parte de esta startup; sin embargo, en un inicio apenas eran solo 3 personas. El emprendimiento está dividido en 3 áreas: Diseño, Tecnología y Marketing. Con respecto a sus socios claves, tienen alianzas estratégicas con alrededor de 30 universidades y centros de educación superior, en la que más resaltan la Universidad Nacional de Colombia, University of California y la Pontificia Universidad de Ecuador. Además, en cuanto a recursos claves, los más importantes son el capital humano y tecnología (C. Effio, comunicación personal, 2 de mayo de 2022).

Con respecto al tema de las finanzas, Carlos Effio lanzó el producto al mercado en el año 2019 y se empezó a monetizar en el año 2021, en el que en la última mitad de año crecieron 50% todos los meses de manera acelerada. El fundador y CEO de Udocz, nos comenta que la estrategia de la empresa fue tener una gran audiencia para recién empezar a monetizar, lo primero que hicieron fue identificar qué tipo de productos es más útil para los universitarios. Asimismo, Carlos Effio, menciona que el hecho de ser rentable es una decisión, ya que al ser rentable se plantean restricciones porque prefieren los dividendos en vez de priorizar el crecimiento de la empresa. El objetivo de

este tipo de startups es llegar a millones de personas y buscar el momento adecuado para empezar a rentabilizar, así como también deben tener acceso a inversionistas sofisticados que no prioricen el punto de equilibrio si no el crecimiento en ventas o usuarios. Sin embargo, si no tienen acceso a inversionistas deben tomar la decisión de sobrevivir en el tiempo y empezar a monetizar lo antes posible. Además, menciona que la empresa no logra un punto de equilibrio debido a que levantaron una ronda de financiamiento en el 2020 y actualmente van por la segunda (C. Effio, comunicación personal, 2 de mayo de 2022).

#### **4.3.3.4 Ipluton**

Ipluton se fundó en el año 2019 con el apoyo de Sergio Saavedra, Diego Cortegana, Adrián Romero y Mijael Saavedra. Esta startup busca ayudar a los estudiantes a prepararse de la mejor manera para los exámenes de admisión de las distintas universidades. Sergio Saavedra, cofundador y CEO, nos comenta que en la mayoría de los países los exámenes de admisión para ingresar a las universidades tienen un nivel de dificultad alto y que no basta solo con los cursos brindados por los colegios, por lo que Ipluton ofrece una preparación extra a través de su propia plataforma (S. Saavedra, comunicación personal, 2 de mayo de 2022). Según Sergio Saavedra para la revista PQS, la plataforma cuenta con un servicio de manera personalizada dependiendo de universidad a la que se dirige, esta puede ser pública o privada. Además, se apoya en contenidos grabados que sirven para complementar las clases en directo en las que los estudiantes aprenden y refuerzan el conocimiento adquirido (PQS, 2022). Asimismo, el uso de su propia plataforma le ha permitido trabajar con el colegio Innova Schools, su principal aliado estratégico, en todas sus sedes del país (S. Saavedra, comunicación personal, 2 de mayo de 2022).

La idea de la creación de esta startup surge desde que Sergio Saavedra era profesor de colegio y asesor en una academia, ya que identificó que muchos conceptos eran repetitivos en las academias presenciales, por lo que no tenía sentido repetir lo mismo muchas veces y creía conveniente tener un formato grabado para que el estudiante pueda verlo las veces que desee y vaya mejor preparado. Este emprendimiento está dirigido hacia los estudiantes preuniversitarios, estudiantes que acaban de terminar sus estudios en el colegio y los que se encuentran en el último año de la escuela. Un dato importante a considerar es que al menos el 50% de los estudiantes terminaron en colegios públicos, luego colegios privados y, por último, en

menor cantidad, los escolares (S. Saavedra, comunicación personal, 2 de mayo de 2022). Actualmente, la Edtech peruana cuenta con más de 100 mil usuarios entre Perú, México y Ecuador (PQS, 2022). Además, ha obtenido diversos reconocimientos desde su creación como ser ganador de Startup Perú en el año 2019, ser seleccionado para participar en la aceleradora Latam de Chile, salir en la revista de semana de economía con el tema “las 10 Edtech para observar en el año 2021” y participar en diferentes medios de comunicación (S. Saavedra, comunicación personal, 2 de mayo de 2022).

En un inicio solo eran 3 personas las que formaban este emprendimiento y solo había las áreas de Desarrollo de Plataforma, Marketing y Diseño, y el de Producción de Videos. Ahora, se cuenta con un equipo de alrededor 25 personas y se agregaron las áreas de Ventas y Coordinación Académica. El CEO de Ipluton nos comentó que sus principales recursos claves son el equipo, la plataforma original que poseen y el Youtube (S. Saavedra, comunicación personal, 2 de mayo de 2022).

En cuanto al tema de las ventas de la startup para el año 2019 al 2020 se multiplicó unas 50 veces. Para el año 2021 se conservó en la misma cantidad y nos comentaron que el regreso a la presencialidad no les afectó. En el año 2022 se aumentó a 70 veces e indicaron que poseen un stock de efectivo positivo. Por último, en el tema de punto de equilibrio, indican que lo lograron en abril, mayo y junio del 2020, ya que luego en el año 2021 levantaron un financiamiento y ya no lograban este punto de equilibrio. Para el año 2022 ajustaron los costos en cuanto a reducción de equipos y ya se encuentran nuevamente (S. Saavedra, comunicación personal, 2 de mayo de 2022).

#### **4.3.3.5 Fractal up**

Fractal Up es una plataforma de aprendizaje social creada en febrero del 2013 la cual está dirigida a cualquier persona, grupo o comunidad que sienta la necesidad de aprender de forma personalizada, didáctica y con el uso de herramientas digitales considerando los requerimientos de cada alumno. Fundada por Lester y Steven, quienes desde sus inicios siempre fueron unas personas académicas, emprendieron el negocio con el objetivo de mejorar y facilitar el aprendizaje mediante la tecnología poniendo a disposición un sin fin de cursos online y videos sobre diferentes temas informativos.

Cabe resaltar que, dentro de los muchos reconocimientos que ha podido conseguir en su trayectoria, dicha startup ha sido considerada por segundo año consecutivo como la 5ta mejor en cuánto a su giro de negocio por QS, la organización

que corrobora de manera internacional a las universidades; también fue reconocida por la revista FORBES como una de las startup más atractivas en el sector latinoamericano (L. Vargas, comunicación personal, 5 de mayo de 2022).

La propuesta de valor de Fractal Up se basa en permitir aprender, enseñar y capacitar como persona o empresa según las necesidades específicas que se requieran de tal manera que se puedan potenciar los conocimientos de una forma eficiente y disruptiva (Fractal Up, 2022). Así, esta propuesta de negocio la ha llevado a lograr un crecimiento importante de hasta el 200% anual, pues ya para el 2019 habían alcanzado el punto de equilibrio y para el 2020, la coyuntura en cuestión de digitalización educativa hizo que sea un poco más escalable. Incluso esta startup ha logrado tener presencia no solo en el Perú, sino también en otros países como México, Colombia y UK (L. Vargas, comunicación personal, 5 de mayo de 2022)

Principalmente tiene como recursos clave a su capital humano de programadores, ya que han sido estos los que les ha permitido crear un sistema necesario para entrar al mercado. Con respecto a sus clientes, siempre ha trabajado con empresas tanto medianas como grandes; empero ahora están emprendiendo hacia otro sector dirigido para un canal b2c (L. Vargas, comunicación personal, 5 de mayo de 2022).

A inicios de sus operaciones, la startup contaba solo con un área llamada tecnología en donde se enfoca solamente en la iteración del producto con el objetivo de encontrarle sentido a lo que se ofrecía; sin embargo, la startup ha podido crecer, ya que cuenta con 5 áreas las cuales son el área legal, contabilidad, marketing, infraestructura y ventas. (L. Vargas, comunicación personal, 5 de mayo de 2022).

#### **4.3.3.6 Hope Technology**

Hope Technology es una Edtech que enseña ciencias a niños y niñas usando tecnología inversiva espacial basándose en 3 pilares fundamentales: inteligencia espacial, realidad aumentada e inteligencia artificial (Hope, 2022). Esta startup inicia sus operaciones en el 2018 cuando los fundadores Anthony Chanduví y Bruno Ávila que, partiendo del ideal que la base y el progreso de toda sociedad es la educación, creyeron que implementar una tecnología disruptiva a este sector podría ser muy potencial para el crecimiento y aprendizaje de los alumnos de las escuelas (A. Chanduvi, comunicación personal, 9 de mayo de 2022).

La propuesta de valor de Hope Technology se enfoca en ofrecer nuevas experiencias en donde los niños y niñas puedan aprender de forma diferente y disruptiva utilizando herramientas tecnológicas como la realidad virtual. En suma, uno de los principales objetivos a mediano y largo plazo es seguir creciendo exponencialmente 80% mensual como lo han venido haciendo estos últimos años debido a su adaptación al cambio. En adición, uno de los socios claves más resaltantes con lo que cuenta la startup es Entel, pues ha podido generar un lazo relevante que les permita a las personas acceder a su plataforma de manera más económica solamente perteneciendo a esta línea telefónica (A. Chanduvi, comunicación personal, 9 de mayo de 2022).

En la actualidad, la organización cuenta con 4 áreas principales: marketing, diseño, programación y gerencia compuestas por 9 empleados en total. Con respecto al perfil de los empleados es que cuentan en promedio con un capital humano de 30 años; asimismo la experiencia es lo que más destaca entre sus cualidades de los colaboradores. De la misma manera, uno de sus principales impulsos para el desarrollo de la organización fue pertenecer a la incubadora IncVenture después de haber recibido un financiamiento importante no reembolsable por el programa Startup Perú en el año 2019 (A. Chanduvi, comunicación personal, 9 de mayo de 2022).

## **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS**

### **5.1 Hallazgos de las entrevistas**

Por medio de entrevistas semi-estructuradas a los CEOs y trabajadores de las startups seleccionadas, así como también a los expertos en temas de emprendimientos, startups y sobrevivencia, se presentará una sistematización de la información obtenida con el objetivo de una mejor comprensión de los resultados obtenidos durante el proceso de la investigación.

### **5.2 Sistematización de la información**

#### **5.2.1 Codificación**

Para llevar a cabo la codificación, se identificaron factores y, consecuentemente, variables dentro de las categorías propuestas en el marco teórico. En primera instancia, en relación a la categoría Capital Humano, los factores son: conocimiento y experiencia (formación académica, experiencia en el sector, experiencia en emprendimiento, conocimiento del mercado y necesidades del cliente, timing y suerte), demografía (edad, género y etnia), actitudes (aversión al riesgo, resiliencia, adaptabilidad y motivación) y equipo emprendedor (tamaño del equipo, perfil del equipo, capacidades técnicas). En segunda instancia, en relación al Capital Social, los factores son: vinculación de redes (planificación de redes, número de alianzas), redes de contacto (redes de contacto) y mantenimiento de redes (participación en la red y amplitud de redes). En tercera instancia, en relación al Capital Organizacional, los factores son: generación de conocimientos (número de iteraciones), modelo de negocio (modelo de negocio) y gestión organizacional (capacidad organizacional). En cuarta instancia, en relación al Capital Emprendedor, los factores son: variables monetarias (aporte del emprendedor y acceso a financiamiento) y variables no monetarias (reputación financiera). En quinta instancia, en relación al Proceso de Incubación, los factores son: recursos (contactos, asesorías y alcance). En última instancia, en relación al Entorno, los factores son: ecosistema (gobierno, mercado, soporte y marco regulatorio) e industria (sector de operación). De esta manera, se presenta un resumen de lo mencionado con la finalidad de una mejor comprensión (Anexo U).

## **5.2.2 Clasificación de sobrevivencia de las Edtech seleccionadas**

Para la aproximación de esta investigación se realizó un estudio de casos múltiples de 6 Edtech peruanas que operan en Lima Metropolitana consideradas como las startups más prometedoras en los últimos años debido a su nivel de escalabilidad e impacto. Asimismo, para una mejor diversificación del estudio, cada una de las Edtech dirigen sus esfuerzos a distintos segmentos como a niños en etapa escolar, jóvenes pre-universitarios, estudiantes universitarios y estudiantes del sector turismo. Estudiar una mayor cantidad de Edtech de distintos segmentos permite profundizar los factores claves que influyen en la sobrevivencia de este sector; así como también, permite conocer el contexto de cada uno de los segmentos de manera particular, con lo cual, permitirá al lector poder tener una apreciación más amplia y holística del sector estudiado. En cuanto a desventajas, al ser casos de estudios puntuales de distintos sectores, se podrían obtener conclusiones superficiales.

## **5.2.3 Análisis de los factores que influyen en la sobrevivencia de las startups seleccionadas**

### **Categoría Capital Humano**

#### ***Conocimiento y Experiencia***

A partir de la literatura se ha podido rescatar que uno de los puntos claves para la sobrevivencia de las startups son los conocimientos y la experiencia, lo cual permite que tomen mejores decisiones, intercambien conocimientos y aprendan nuevos conceptos. Según Mariela Portugal Estrada (2018), el hecho de tomar decisiones implica todo un proceso que inicia por comprender el problema, definirlo y buscar distintas soluciones, teniendo como base a la experiencia. Asimismo, se menciona que el background de conocimientos y la experiencia obtenida permite crear una idea de cómo comportarse ante ciertas situaciones y qué decisión debe de seguir (Conexión ESAN, 2018).

#### ***CH1: Formación académica***

A través de las entrevistas en la fase de campo, se ha podido rescatar que la mayoría de los CEOs está de acuerdo en que la formación académica influye en la sobrevivencia de las startups Edtech, pero resaltan que no es fundamental. Además, se pudo rescatar que sí la formación académica está enfocada en temas de emprendimientos es más importante para la sobrevivencia. Por ejemplo, para el CEO

de Ipluton, la formación académica en la universidad o cualquier programa especializado brinda una estructura que es importante al momento de realizar negocios con otras empresas que implica desde cómo tratar a las personas hasta ofrecer una buena impresión (S. Saavedra. comunicación personal, 27 de mayo de 2022). Para el CEO de Turismo Lab, la formación académica aporta, pero no es una garantía, ya que el hecho de que una persona haya tenido la mejor formación universitaria no necesariamente te prepara para que puedas afrontar estos retos que conlleva el estar a cargo de una empresa con mucha incertidumbre, puede ayudar de alguna manera a tener nociones o reducir algunos errores, pero no te asegura nada. Por otro lado, si una persona no ha tenido una buena educación en la universidad, pero siempre trata de estar en constante aprendizaje, llevando programas en temas de emprendimientos que se brindan a través de eventos de networking, charlas, programas de aceleración que tienen algunas incubadoras, le va a permitir poder ejecutar una startup o una empresa nueva con menos tropiezos (E. Coronado, comunicación personal, 28 de mayo de 2022).

Julio Vela, director del CIDE PUCP, menciona que el tema de la formación académica es importante para la sobrevivencia, pero no al inicio. Vela explica que una vez que ya pasó la etapa del inicio, muchas veces los patrones de formación, que son los de formación y gestión y otras relacionadas, te ayudan a adelantarte a problemas que pueden suceder y en términos de supervivencia, deberían ayudar, pero no ayuda la academia en la decisión de emprender o en los primeros inicios del emprendimiento (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022). Asimismo, Jubalt Álvarez, docente de crecimiento empresarial de la PUCP y director ejecutivo del Foro Nacional e Internacional, menciona que es una condición necesaria, pero no es suficiente. Además, indica que es indudable de que cuando tienes una formación académica, sobre todo relacionado con el campo en el que trabaje la startup tienes una mayor ventaja; sin embargo, no cree que puedan enseñar a una persona a ser emprendedor ya que, si bien hay cursos de emprendimiento, uno se convierte en un gran emprendedor a través de la experiencia en el campo (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022). De la misma manera, Carlos Escala, director de EK Consulting Group, cree que una persona con formación académica está más preparada y tiene mejores probabilidades de que el negocio sea exitoso; sin embargo, no es seguro ya que, en temas de emprendimientos, todos los días se aprecia que empresas grandes fracasan (C. Escala, comunicación personal, 3 de julio de 2022). Mientras que para Aníbal Ísmodes, Decano de la Escuela de Posgrado de la Católica, cree que no es importante la formación

académica en la sobrevivencia de startups Edtech, a excepción de algunos casos que es cuando hay una relación entre la formación académica y la incitación al emprendimiento, y en eso el Perú está muy atrasado (A. Ísmodes, comunicación personal, 6 de julio de 2022).

En resumen, la mayoría de los CEOs como los expertos en el tema coinciden que la formación académica ofrece mayores probabilidades de sobrevivencia, pero no es fundamental. Contar con una formación académica ya sea en una universidad o instituto, permite que se encuentren mejor preparados ante diversos problemas que puedan surgir en el proceso de sobrevivencia de una startup Edtech.

### *CH2: Experiencia en el sector*

En la fase de campo se pudo identificar que la mayoría de los CEOs menciona que la experiencia en el mismo sector es clave para la sobrevivencia de las startups edtech, incluso más importante que la formación académica. El CEO de Turismo Lab explica que considera muy clave la experiencia y que se puede observar esta variable en grandes empresas; por ejemplo, hay como 15 startups muy buenas e interesantes que han salido producto de ex trabajadores de este unicornio en Colombia y eso ha generado un efecto multiplicador grandísimo. Además, el fundador brinda la siguiente recomendación: “Si quieres iniciar otro negocio así sea uno tradicional, lo mejor si no conoces el sector, lo que te podría recomendar es buscar trabajar en una empresa similar, conocer cómo funciona, conocer los procesos, pero luego con tu aporte, tu conocimiento y tu criterio crear algo mucho mejor, buscar donde está la falla, dónde hay una oportunidad en ese negocio y proponer alguna mejora, justamente es ahí donde se producen grandes innovaciones y grandes cambios” (E. Coronado, comunicación personal, 28 de mayo de 2022).

Julio Vela considera que emprender en un sector en el que se tiene experiencia es mejor, ya que el solo hecho de haber emprendido no garantiza que tengas éxito en otro sector porque no es igual; por ejemplo, el sector de comidas y el sector de industrias son completamente diferentes (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022). Asimismo, Renato Gandolfi, Consultor empresarial y Docente en la Pontificia Universidad Católica del Perú menciona que es importante la experiencia previa en el sector, ya que cada sector es distinto, de nada sirve ser experto en un sector y luego ir a otro y no poder ayudar a lograr los objetivos de la empresa (R. Gandolfi, comunicación personal, 9 de julio de 2022). Mientras que para Aníbal Ísmodes, Decano de la Escuela

de Posgrado de la Católica, mucho más importante que la experiencia en el sector es el tema de aprender a fracasar. Ísmodes menciona que el haber tenido varias experiencias en emprendimientos brinda lecciones de vida, los ayuda a ser más resilientes, porque uno puede conocer muy bien el sector, pero no sabe emprender, no soporta los errores, las fallas, no está abierto a ser flexible (A. Ísmodes, comunicación personal, 6 de julio de 2022).

En síntesis, se puede entender que la experiencia en el sector permite conocer mejor el mercado, las principales problemáticas y necesidades de sus clientes. La mayoría de los CEOs como los expertos concuerdan en que la experiencia en el sector es igual de importante para la supervivencia que la experiencia en otros emprendimientos.

### *CH3: Experiencia en emprendimientos.*

La mayoría de los CEOs mencionan que la experiencia en otros emprendimientos también es importante para el tema de la supervivencia, ya que puede enriquecer tu startup a partir de la experiencia generada en otros sectores. El CEO de Udocz, menciona que contar con cualquier tipo de experiencia previa acelera el aprendizaje porque permite no volver a cometer los mismos errores e incluso poder obtener nuevos descubrimientos que sean beneficiosos para la supervivencia (C. Effio, comunicación personal, 26 de mayo de 2022).

De la misma forma, Carlos Escala cree que es enriquecedor traer una persona de otro sector porque tiene otros puntos de vista tiene otra forma de trabajar, puede extrapolar conocimientos y buscar soluciones distintas, innovadoras, algo que esas personas siempre han hecho de una manera; por ejemplo, si se tienen a puros abogados todos piensan igual, pero si contratan a un administrador con todos esos abogados le va a dar otro punto de vista, lo cual es enriquecedor (C. Escala, comunicación personal, 3 de julio de 2022).

De esta manera, se refuerza el argumento de que cualquier experiencia previa es fundamental tanto en el mismo sector como en otro. En el caso de la experiencia en otros sectores permite obtener diversas opiniones ante cualquier problema y tener más soluciones a elegir.

#### *CH4: Conocimiento del mercado y necesidades del cliente*

Carlos Effio, CEO de Udocz, uno de los CEOs entrevistados en la fase de campo resaltó la importancia del conocimiento del mercado y las necesidades del cliente, pues considera que uno de los principales problemas de la sobrevivencia de las startups de cualquier sector es porque no logran realmente crear un producto que satisfaga una necesidad lo suficientemente grande (C. Effio, comunicación personal, 26 de mayo de 2022).

A partir de lo rescatado, se consultó a los expertos con respecto a esta variable. Carlos Escala está totalmente de acuerdo que el conocimiento del mercado y de las necesidades es clave para la sobrevivencia, pues menciona que lo primero que se tiene que hacer es realizar un estudio de mercado a profundidad de nuestro público objetivo para detectar sus necesidades y en base a eso, ofrecerle una propuesta o ver si la propuesta se amolda o se adapta a esas necesidades del cliente. No se puede vender un producto/servicio a alguien que no lo quiera (C. Escala, comunicación personal, 3 de julio de 2022). Por su parte, Jubalt Álvarez considera que, si conoces el mercado, te permite conocer al cliente, identificar una necesidad y a partir de ello, se puede realizar hipótesis, experimentar y brindar al mercado lo que consideras como emprendedor. Luego de ello, el mercado responde y se tiene que realizar pequeñas modificaciones. En cambio, si no se conoce el mercado puede ser que lo que ofreces en ese momento, pues no tenga ningún nivel de atractivo. Entonces, conocer el mercado es el punto básico de cualquier emprendimiento (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022).

En conclusión, se evidencia que la mayoría de las Edtech o cualquier sector fracasan porque ofrecen al mercado un producto que no satisface las necesidades del cliente; es decir, brindan una solución a un problema que no existe. Por lo que es necesario que los emprendedores conozcan bien el mercado e identifiquen las necesidades de los clientes y como menciona Aníbal Ísmodes, Decano de la Escuela de Posgrado de la Católica, cuanto más conozcas del mercado y usen las técnicas más adecuadas para entenderlo, hay más posibilidades de tener éxito (A. Ísmodes, comunicación personal, 6 de julio de 2022).

#### *CH5: Timing*

Dos de los CEOs entrevistados mencionaron el término “timing” considerado como el proceso de saber cuándo, dónde y cómo entrar a un mercado. El CEO de

Fractal Up menciona que puede haber una buena empresa, pero si no está en el tiempo ni lugar correcto, simplemente no funciona (L. Vargas, comunicación personal, 3 de junio de 2022). El timing es una variable rescatada y es considerado como un factor importante para la sobrevivencia.

Para Jubalt Álvarez este término es clave y menciona que lo que suele pasar es que a pesar de que se tenga una muy buena idea, el momento no es el adecuado. Para Álvarez, el timing no se puede controlar, ya que depende del conocimiento, contexto y la infraestructura del mercado. Asimismo, afirma que para este término más que saber el momento adecuado para trabajar, es entender si ese momento en el que se comienza a operar es coherente con la propuesta de valor. En caso, la propuesta no sea coherente, se modifica y se espera que se brinden todas las condiciones para que el producto pueda ser exitoso al cabo de algunos años, y a ello es a lo que considera como personas con visión que solo algunos emprendedores poseen (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022). La opinión de Julio Vela con respecto al “timing” es que considera que saber en qué momento entrar se relaciona con la experiencia personal y con el conocimiento acerca del mercado (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022).

En síntesis, la palabra “timing” tiene un concepto simple de saber en qué momento es el correcto para poder mandar al mercado un producto que pueda ser exitoso, pero en el campo, esta definición suele ser más compleja, sino ningún emprendimiento fracasaría.

#### *CH6: Suerte*

En la fase de campo, a través de las entrevistas semiestructuradas a los CEOs de las Edtech, se pudo rescatar la variable suerte, considerado como un conjunto de situaciones que están a favor del emprendedor. El CEO de Ipluton calificó a la suerte como fundamental para la sobrevivencia e indicó que no hubieran llegado donde están ahora, si no fuera por suerte. Asimismo, menciona que esta variable en el éxito de muchos emprendimientos representa un 60% al 70% (S. Saavedra, comunicación personal, 27 de mayo de 2022). Mientras que el CEO de Fractal Up, considera que, si alguien apuesta a esta variable para poder sobrevivir, el simple hecho de pensarlo ya está mal. Cree que la suerte puede influir en pequeñas decisiones, pero no puede depender de ello (L. Vargas, comunicación personal, 3 de junio de 2022).

Para el experto en el tema, Julio Vela explica que la suerte es importante y que ayuda a los que se encuentran preparados, no es casualidad que suceda ello. Además, menciona que este término se relaciona con conocer a la industria y que, si un emprendedor no está ganando experiencia o no se dedica a ello, pues las oportunidades pasan a otra persona y así sucesivamente hasta que un emprendedor la aproveche (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022). Jubalt Álvarez considera que la suerte puede influir en cualquier aspecto, ya que se puede tener una súper idea, estar creciendo aceleradamente, y puede llegar una pandemia y la empresa quiebre. A todo ello, se llama la teoría de contingencia, en el cual hay factores que no se pueden controlar (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022). De la misma manera, Carlos Escala apoya el argumento presentado por Álvarez, ya que considera que la suerte es un tema de cómo se alinean otras variables de las cuales los emprendedores no tienen control o hay situaciones que suceden a favor de las empresas (C. Escala, comunicación personal, 3 de julio de 2022).

En resumen, la suerte puede jugar un rol importante en la sobrevivencia, pero no depende de los emprendedores, ya que como mencionan los expertos no se puede tener un control de ello, pero lo que sí se puede tener control es con respecto a estar preparado de la mejor manera y aprovechar la oportunidad.

### ***Demografía***

En la literatura se puede apreciar que la demografía se divide en 3: edad, género y etnia. Además, se menciona que la variable edad ofrece más posibilidades de sobrevivencia, mientras que las variables de género y etnia no tienen relación alguna con la supervivencia. Para ello, se consultaron estas variables tanto en la fase de campo como en la validación de hallazgos, obteniendo los siguientes resultados que serán expuestos a continuación.

#### ***CH7: Edad***

En la fase de campo se pudo identificar que algunos CEOs entrevistados y expertos en la fase exploratoria consideran que la edad puede ofrecer mayores probabilidades de sobrevivencia, ya que puede estar asociada con la experiencia. En cambio, otros CEOs y expertos consideran que no influye en la sobrevivencia o es indiferente. Por ejemplo, el Cofundador de Hope Corporation, menciona que la edad sí es un factor clave porque está asociada a la experiencia; es decir, mientras más edad tenga es mejor, sobre todo para estos tipos de emprendimientos como son las startups

Edtech (B. Ávila, comunicación personal, 7 de junio de 2022). En cambio, para el CEO de Turismo Lab, la edad es muy subjetiva, ya que hay algunos emprendedores que les va bien en cierta edad avanzada y hay otros a quienes les va mejor cuando son emprendedores jóvenes, entonces depende mucho de cada persona. Asimismo, Erick Coronado asume que, a los fundadores con mayor edad, les puede ir bien porque son personas que han tenido experiencia trabajando en otras empresas o estudios superiores, entonces conocen más del tema, más conocimiento del sector y ello les permite tener una mayor ventaja frente a sus competidores (E. Coronado, comunicación personal, 28 de mayo de 2022). Para el CEO de Fractal Up, esta variable es indiferente y menciona que puede que haya casos muy raros con respecto a ello, pero por lo general cree que no aporta al tema de la sobrevivencia (L. Vargas, comunicación personal, 3 de junio de 2022).

Para Jubalt Álvarez, la edad es una variable de confusión, pues no define a la sobrevivencia y explica que este término recoge un conjunto de atributos que hacen que la persona sea mayor; es decir, que tenga más redes de contactos, más dinero en el banco y más experiencia previa. Entonces, no es necesariamente la edad, sino la experiencia generada a lo largo del tiempo (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022). La opinión del experto Julio Vela con respecto a esta variable es que considera que, si una persona ha ganado experiencia desde muy joven, probablemente pueda tener éxito, pero lo más probable es que alrededor de los 40 años llegue a tener los contactos, la experiencia, las condiciones suficientes para tener éxito. Ello no significa que alguien a los 40 años vaya a tener éxito sin razón alguna, significa que probablemente empezó a emprender a los 20 y tiene 20 años de experiencia, y gracias a esa experiencia logra tener éxito (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022).

Mientras que para Aníbal Ísmodes, considera que la edad no es variable fundamental, ya que considera que la gente joven se encuentra más abierta a poder experimentar, más arriesgado y pueden generar emprendimientos de muy alto valor, pero lamentablemente en el Perú hay una cultura anti emprendimiento (A. Ísmodes, comunicación personal, 6 de julio de 2022).

Se puede concluir que la edad está relacionada con la experiencia previa del emprendedor, lo cual permite que tenga más opciones de que su emprendimiento pueda sobrevivir.

### *CH8 - CH9: Género y etnia*

Para estas variables tanto la literatura, los CEOs y los expertos coinciden que no son importantes para la sobrevivencia de las Edtech. Para la CEO de Ayni Educativo, más que el tema del género y etnia es más importante las habilidades y actitudes que posee la persona; por ello, es que estas variables son indiferentes (B. Reinaldo, comunicación personal, 1 de junio de 2022). De la misma manera, el CEO de Turismo Lab argumenta que no son importantes estas variables, sino cuán competente es esa persona, cómo puede aportar a la organización y al equipo, muy al margen si es mujer o hombre o el origen de procedencia (E. Coronado, comunicación personal, 28 de mayo de 2022).

Para Jubalt Álvarez, el hecho de que una persona sea mujer no significa que sea menos exitosa. Lo mismo sucede con la etnia, aunque resalta que las personas que provienen de otros pueblos tienen menos estudios y experiencia; por lo tanto, menos probabilidades de tener éxito, pero ello no significa que puedan emprender y su empresa no sea exitosa. Para Álvarez estas variables demográficas no funcionan en el tema de la sobrevivencia (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022). De la misma forma para Julio Vela, estas variables no parecen ser un tema relevante, pues menciona que lo que suele suceder es que los emprendedores más fuertes vienen de situaciones complejas, y son los que superan los problemas más complejos. Entonces eso posiblemente nivele un poco las desigualdades que hay en términos de género o etnia (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022).

### **Actitudes**

Para la literatura un emprendedor debe contar con ciertas actitudes para que una startup tenga más posibilidades de sobrevivir. Para las Edtech, la actitud que más resalta es la aversión al riesgo, ya que se ha podido identificar que los emprendedores más exitosos son los más arriesgados. Sin embargo, según la información recolectada a través de las entrevistas a los CEOs se pudieron rescatar las siguientes variables: resiliencia, adaptabilidad y motivación. Estas variables fueron consultadas a los expertos con la finalidad de poder validarlas y se obtuvieron los siguientes resultados.

### *CH10: Aversión al riesgo*

A través de las entrevistas a los CEOs y expertos en la fase exploratoria se pudo obtener que no es la única variable importante para el tema de la sobrevivencia, sino

que es una mezcla de diferentes actitudes, lo cual hace que una Edtech tenga más probabilidades.

Por ejemplo, el experto Julio Vela menciona que el tema de la aversión al riesgo es en realidad un manejo de riesgos calculados; es decir, que los emprendedores no son personas irracionales que van al mercado sin controlar lo que está sucediendo, sino que gestionan sus riesgos, pero sin el objetivo correcto ni la motivación necesaria (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022). Jubalt Álvarez concuerda con la opinión de Julio Vela y menciona que para él también el tema de la aversión al riesgo es sinónimo de emprendedores calculadores. Además, resalta que la mayoría de emprendedores que han sido exitosos no es porque dejaron todo y quisieron cumplir su sueño, sino porque se dieron cuenta de que su emprendimiento empezaba a consolidarse y recién en ese momento es en el que todos apuestan por la startup (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022).

En resumen, se puede deducir que la aversión al riesgo en realidad es un riesgo calculado o un manejo de los riesgos ya que, si un emprendimiento se encuentra por el camino de la consolidación, puede permitir que los emprendedores puedan dedicarse a tiempo completo a su startup, y, por ende, tener más probabilidades de sobrevivir.

### *CH11: Resiliencia*

A través de las entrevistas realizadas en la fase de campo se pudo rescatar la variable resiliencia, entendida como una capacidad para superar los distintos obstáculos que se pueden presentar durante los procesos de una startup. Dos de los CEOs coincidieron en que esta variable es importante para un emprendedor. Por ejemplo, para el CEO de Turismo Lab, la resiliencia es la actitud más importante, ya que permite saber cómo afrontar las situaciones complicadas, y el emprendedor tiene que tomar la iniciativa para poder continuar con el proyecto (E. Coronado, comunicación personal, 28 de mayo de 2022).

Para Jubalt Álvarez, esta variable es fundamental para un emprendedor, ya que en etapas tempranas lo más complicado en un emprendimiento es lograr que surja. Muchas veces en esta etapa temprana se suele experimentar y la mayoría veces los resultados fracasan, y si un emprendedor se da por vencido en algún momento del proyecto, suele abandonarlo. Asimismo, explica que la resiliencia trae como resultado que cada vez una persona sea más fuerte y comience a modificar las veces que sea necesaria; sin embargo, hay un momento en el que el emprendedor debe poseer la

humildad suficiente para reconocer que su producto/servicio ya no funciona, y volver a comenzar con otro proyecto (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022). En síntesis, las Edtech al ser un sector que se encuentra en constante crecimiento, sobre todo, a partir de la pandemia, las probabilidades de fracaso siguen siendo muy altas al igual que en los otros sectores, por lo que la variable resiliencia resalta, ya que permite que un emprendedor no se rinda a pesar de las adversidades.

### *CH12: Adaptabilidad*

Otra de las variables rescatadas en la fase de campo es la adaptabilidad al cambio, la cual es entendida como una característica intrínseca que deben poseer todos los equipos de trabajo en las empresas debido a los entornos cambiantes que normalmente existen en el mercado. La CEO de Ayni Educativo menciona que es importante adaptarse a los cambios porque el público cambia y las situaciones también. Además, propone el siguiente ejemplo, la pandemia se termina y las personas vuelven a la presencialidad, entonces como emprendedor se tiene que analizar cómo han cambiado los intereses, las actividades de los usuarios y su vida diaria, con la finalidad de poder adaptar su modelo de negocio, productos o servicios a un nuevo cliente que cambia constantemente (B. Reinaldo, comunicación personal, 1 de junio de 2022). Asimismo, otro claro ejemplo es que, a raíz de la pandemia, la competencia ha aumentado y no es ajeno para las startups Edtech que han tenido que buscar nuevas estrategias para obtener una propuesta de valor diferenciada.

Para Carlos Escala, la adaptabilidad al cambio y la resiliencia deberían ser considerados como uno solo. Asimismo, indica que para un emprendedor es complicado modificar su producto/servicio, el cual ha costado demasiado el poder crearlo, pero se tiene que adaptar porque el mundo cambia todos los días. Además, menciona que de forma diaria se aparecen nuevos proyectos, así como productos/servicios que las personas inventan, para lo cual un emprendedor debe estar atento y adaptarse al mercado (C. Escala, comunicación personal, 3 de julio de 2022). A partir de todo ello, se puede deducir que un emprendedor debe de poseer la actitud de adaptabilidad al cambio, ya que le va a permitir que se acomode ante los constantes cambios que el mercado ofrece.

### *CH13: Motivación*

Por medio de la literatura y las entrevistas realizadas a los CEOs y expertos se pudo rescatar la importancia de la variable motivación como la principal actitud que debe

de poseer un emprendedor y así tener más probabilidades de que su startup pueda sobrevivir.

Así lo pone en evidencia Aníbal Ísmodes, el cual menciona que la motivación es, sin duda, lo central en un emprendedor porque con esta variable una persona se vuelve más resistente, se interesa en conocer el mercado; sin embargo, el peligro de este término es que se enamoren de su propuesta. Por ello, la motivación sola no es suficiente y se necesitan más herramientas que ayuden a aterrizar a la persona (A. Ísmodes, comunicación personal, 6 de julio de 2022). Para el experto Julio Vela cree que cuando un emprendedor tiene claro por dónde debe de ir su organización es cuando todas las variables se alinean para lograr el objetivo. Por ello, deduce que la principal variable es la motivación, ya que al saber a dónde llegar hay que tener la motivación correcta (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022). Finalmente, para Carlos Escala, con respecto al tema de actitudes, cree que es una mezcla de todas las variables, salvo que mandes al mercado un producto/servicio e instantáneamente aumenten las ventas, pero no suele ser lo común. Lo normal es que estas startups crezcan poco a poco a través de los años, entonces es ahí la importancia de la motivación para no rendirse (C. Escala, comunicación personal, 3 de julio de 2022).

En síntesis, se puede deducir que la motivación depende del involucramiento de cada emprendedor con su startup, sobre todo en un sector como el Edtech, en el que los fundadores buscan resolver un problema como el de la educación en el país.

### ***Equipo emprendedor***

En la literatura se ha podido evidenciar que uno de los factores claves en la sobrevivencia es el equipo, ya que sin ellos no se podrían cumplir los objetivos de la organización; por ello, la importancia de un equipo con distintas habilidades porque suelen traer mejores resultados. A través de las entrevistas, la mayoría de los CEOs coinciden que un equipo de trabajadores con distintas habilidades técnicas y blandas es fundamental para el funcionamiento y sobrevivencia de sus startups.

#### ***CH14: Tamaño del equipo***

En la fase de campo y en la fase de validación de hallazgos se pudo evidenciar que una mayor cantidad de trabajadores en una startup de cualquier sector no implica la sobrevivencia.

Por un lado, para el experto Julio Vela, el cual menciona que tener un equipo grande no garantiza absolutamente nada, más bien es una consecuencia de un proceso sano de un emprendimiento. Asimismo, Vela cree que el secreto está en formar un equipo complementario y que de alguna manera se alineen porque el proceso de emprender es difícil y el emprendedor crea cultura y la cultura no la crea uno solo, sino la crea un conjunto de personas. Además, menciona que se debe tener un grupo cercano, suficientemente sólido, que le permita avanzar, que lo acompañe, y no necesariamente tienen que ser muchos trabajadores. Por último, resalta que tienen que ser los necesarios dependiendo del tipo de emprendimiento (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022).

Por otro lado, para Aníbal Ísmodes tampoco hay relación entre mayor cantidad de trabajadores y la sobrevivencia, pero coincide con Julio Vela en que sí es necesario que un equipo sea variado con distintas características; sin embargo, lo difícil es que un grupo se convierta en un equipo de trabajo, por lo que recomienda que deberían tener ayuda para ello porque normalmente no hay mucho entrenamiento en la parte de formar equipo donde cada uno acepte la diversidad del otro y aprenda a ver cómo cooperar entre todos (A. Ísmodes, comunicación personal, 6 de julio de 2022).

#### *CH15 - CH16: Perfil del equipo y capacidades técnicas*

A través de las entrevistas, se pudo identificar que un equipo debe de poseer tanto habilidades blandas como técnicas que se ajusten a los objetivos de la Edtech, lo cual permite que tenga mayores probabilidades de sobrevivencia. Para el Cofundador de Hope Technology, si un equipo no conoce cuáles son los objetivos de la empresa, difícilmente van a poder avanzar. En cambio, si un equipo conoce cuáles son los objetivos y tareas que deben de realizar al final van a poder lograr el éxito en el mercado (B. Ávila, comunicación personal, 7 de junio de 2022). Para el CEO de Turismo Lab, contar con un buen equipo permite que se pueda avanzar de una manera más rápida, entonces si se quiere lograr grandes cambios y hacer mejoras en la empresa, definitivamente el equipo es clave. Asimismo, hace que todo el equipo de fundadores ya no se dedique a hacer todas las operaciones, sino que se enfoquen más en otros temas, delegando a su equipo de trabajadores tareas que faciliten el trabajo de los fundadores (E. Coronado, comunicación personal, 28 de mayo de 2022).

Se pudo rescatar que la habilidad blanda más mencionada por parte de los CEOs es el liderazgo. Para el CEO de Udocz, lo primero es tener la capacidad de poder reclutar

a excelentes profesionales que sean complementarios al emprendedor, luego ser un buen líder para tratar de retenerlos (C. Effio, comunicación personal, 26 de mayo de 2022). El CEO de Turismo Lab menciona que no es fácil ser un líder y que la teoría es muy diferente a la práctica, por lo que no resulta tan sencillo. Entonces, también indica que hay trabajo por hacer en los emprendedores, no en todos, pero probablemente para algunos es más fácil que otros (E. Coronado, comunicación personal, 28 de mayo de 2022).

Para Carlos Escala, el emprendedor no puede sostener el crecimiento de una empresa por sí mismo, necesita de personas. Escala está convencido de que la sobrevivencia de una empresa es contar con los trabajadores indicados. Las empresas pueden contratar a la persona que sea, pero si quiere que sea una startup y tenga un crecimiento acelerado debe de contar con un equipo especial (C. Escala, comunicación personal, 3 de julio de 2022).

En resumen, para que las Edtech puedan sobrevivir es fundamental que se cuente con un equipo de trabajo con distintas características, tanto habilidades blandas como técnicas, y que se amoldan al perfil de la empresa. Por ello, es primordial que la startup de este sector tenga muy claro el perfil que necesita para el puesto de trabajo, ya que cada trabajador es fundamental para el crecimiento de la empresa.

## **Categoría Capital Social**

### ***Vinculación de redes***

En la literatura se resalta la importancia de una buena planificación de redes de contacto, así como también del número de alianzas que poseen los emprendimientos, lo cual permite que las startups Edtech puedan crecer de una manera más rápida ayudando a saltar procesos.

#### ***CS1: Planificación de redes***

Tanto en la fase de campo como en la fase de validación de hallazgos se valida la variable de planificación de redes, debido a que poseer una buena planificación ayuda a que selecciones a las redes correctas y no a una red que no será de mucha ayuda, dependiendo del sector que forma parte la startup.

Para Jubalt Álvarez, cuando se inicia una startup de cualquier tipo se necesitan muchas redes de contacto, ya que se está comenzando a experimentar, pero una vez que ya se obtuvo el producto innovador y ya se vendió al mercado lo que desea. Lo que

se necesita es seleccionar las redes que van a ayudar a trabajar el producto y es en ese momento que se acude a las redes especializadas. Asimismo, Álvarez recalca que no se necesita hablar con todo el mundo, si no saber con qué redes especializadas poder conversar y poder realizar relaciones comerciales. Por ello, menciona que la planificación de redes depende de la etapa en la que se encuentra la startup porque cuando ya sabes lo que necesita el mercado, lo ideal es relacionar con redes profesionales que brinden valor y así poder ahorrar tiempo (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022).

### *CS1: Número de alianzas*

Muchos de los CEOs entrevistados mencionaron que las alianzas estratégicas que tuvieron fueron importantes para su crecimiento, pues les permitió acceder a recursos que no hubiesen podido obtener por sí solos. Asimismo, afirmaron que las redes de contacto pudieron determinar el éxito para alguna actividad o para un proyecto, ya que siempre tener personas quienes puedan dar un soporte, ya sea desde mentores, amigos, asesores, potenciales trabajadores, propietarios, socios, empleados, organizaciones, incubadoras, universidades, empresas, todo ello suma (E. Coronado, comunicación personal, 28 de mayo de 2022). Todos siempre pueden aportar algo en algún momento determinado en función de lo que se esté buscando (S. Saavedra, comunicación personal, 27 de mayo de 2022)

Durante la fase de validación, se pudo identificar que la mayoría de los expertos, si bien consideraron importante formar alianzas con otras startups, proveedores, clientes, instituciones etc., pues te da un mayor alcance de recursos, personas e información, este no es un determinante de la sobrevivencia de las startups Edtech. Para la mayoría, esta variable es relevante desde que se inicia hasta que se da el gransalto de escalabilidad. Julio Vela sostiene que, gestionar las redes para que se logre uncapital relacional es súper importante en una startup, ya sea con potenciales proveedores, incluso con competidores que luego pueden ser aliados y mantener activa la relación (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022). También Carlos Escala comenta que las alianzas de todo tipo son muy importantes, tanto financieras, tecnológicas o publicitarias. El apalancamiento entre empresas es vital (C. Escala, comunicación personal, 3 de junio de 2022). Sin embargo, consideran también que el tener todas o muchas alianzas no necesariamente es lo más recomendable porque puede generar tráfico, pérdidas de tiempo y desgaste de recursos innecesario. Para

Jubalt Álvarez, el número de alianzas dependerá de cuánto sirven cada una para los objetivos que se quieren lograr, pues no se necesita hablar con todo el mundo, solo se necesita aliarse con las redes especializadas para generar vínculos comerciales provechosos (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022).

En síntesis, la importancia de tener una gran cantidad de alianzas con otras entidades o personas dependerá de cuáles sean los objetivos y las metas que se quieran lograr ya que, si bien estas pueden ofrecer recursos, soporte y apoyo, para todos no será provechoso de la misma manera. Por ello, es importante medir e identificar cuáles son las necesidades que se tiene para poder generar y tener un número de alianzas que vayan acorde a los requerimientos y así evitar desgaste innecesario.

### ***Redes de contacto***

#### ***CS3: Redes de contacto***

En las entrevistas realizadas, todos los CEOs entrevistados coincidieron en que las redes de contacto es un recurso muy valioso porque les ha permitido tener un mayor alcance, les permitido obtener más conocimientos y, en algunos casos, ha sido uno de las razones de éxito de su negocio. En suma, algunos mencionan que de haber tenido las redes de contacto que tienen actualmente en sus inicios hubiese sido muy potenciador. Según como menciona la CEO de Ayni Educativo “las redes de contacto me han servido muchísimo, de hecho, en mi caso, yo cuando empecé no tenía muchos contactos, sin embargo, poco a poco he conocido a mucha más gente, pero me pregunto si es que desde el inicio hubiera empezado con todos esos contactos, claramente hubiéramos crecido más rápido” (B. Reinaldo, comunicación personal, 1 de junio de 2022). Por su parte, el CEO de Ipluton, quien fue uno de los que sí pudo tener contactos en sus etapas tempranas de la organización menciona: “En mi caso yo me pude rodear de personas que tienen 20 o 30 años en este mundo. Entonces ellos me ayudaron a quemar muchísimo tiempo en etapas, de tal modo que yo no necesité averiguar cómo funcionan ciertas cosas porque ya sabía cómo se manejaba, ellos tenían muchos contactos para presentarme o lo que sea. Entonces, rodearme de personas con muchísima más experiencia ha sido el éxito detrás de Ipluton” (S. Saavedra, comunicación personal, 27 de mayo de 2022). Finalmente, el CEO de Hope Technology considera que estas redes les ha permitido incluso cerrar contratos con nuevos clientes cuando menciona que “la red de contactos sí es importante. Te pongo un ejemplo, nosotros teníamos un contacto con Forbes. Entonces nos hicieron una entrevista en

Forbes y de ahí comenzaron a llegar nuevas propuestas para solucionar problemas para otras empresas. Entonces yo digo que sí es importante la relación y las redes de contacto” (A. Chanduvi, comunicación personal, 7 de junio de 2022).

Por su parte, para los expertos entrevistados, la mayoría opinó que las redes de contacto son una característica fundamental para el desarrollo de las Edtech, debido al gran alcance que les puede generar y los grandes beneficios en aras del crecimiento.

Así, en una entrevista realizada al Doctor Jaime Salomón en la fase exploratoria y Julio Vela en la fase de validación, sostuvo que hoy en día las redes son extremadamente importantes para este tipo de emprendimiento que buscan escalar rápidamente (J. Salomón, comunicación personal, 7 de julio de 2022). A su vez, para Jubalt Álvarez sostiene que para una startup serán provechosas las relaciones de contacto, aún inclusive si el emprendedor tiene la suficiente experiencia, pues si no tienes redes, el capital humano no se podría potenciar (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022). Sin embargo, Carlos Escala considera que no necesariamente hay una relación directa, entre las redes de contacto y la sobrevivencia de las startups Edtech, pero sí una relación indirecta de la primera con la segunda y que habrá mayor importancia de todas las redes en general en las etapas tempranas de las startups a diferencia de otras etapas debido a la escalabilidad que se espera alcanzar en el corto plazo, pues en el largo plazo, una vez se haya conseguido el producto innovador, lo que se requerirá será el marketing y saber escoger correctamente las redes profesionales y especializadas que generen valor porque de lo contrario se estaría perdiendo tiempo (C. Escala, comunicación personal, 3 de julio de 2022).

En resumen, las redes de contacto son una pieza fundamental para el desarrollo de las Edtech, pues estas redes podrán potenciar el crecimiento de las mismas, especialmente en las primeras etapas de operaciones de estas organizaciones. Por ello, se debe tener en cuenta que la apertura en este tipo de negocio será fundamental, así como el poder tener en consideración que, si bien no determinará que una startup pueda sobrevivir, podrá ayudar mucho en la obtención de recursos necesarios.

### ***Mantenimiento de redes***

En la investigación se pudo identificar que, a medida que las startups van iterando y se sumergen en el proceso de experimentación realizando ensayos de prueba y error para lograr encontrar el producto o servicio ideal, las redes en las que se involucran se van incrementando, por lo que se vuelve relevante mantenerlas de tal

modo que las mismas se sigan nutriendo no solo de recursos, sino también de intercambio de conocimientos, herramientas, etc.

#### *CS4: Participación en la Red*

Durante la fase de campo se pudo identificar que los CEOs están de acuerdo que la participación en la red no solo es fundamental para que la startup se mantenga en pie, sino también que esta se logrará mediante una constante interacción e intercambio entre todos los stakeholders de la organización con el fin de enriquecerse de muchos recursos. Por ejemplo, tanto para el caso de Udocz como para Ipluton, los CEO afirmaron que, si bien es importante participar en ella, lo que es clave en este punto es hacerlo sin esperar nada a cambio. A su vez, para el caso de Hope Technology, Ayni Educativo y Turismo Lab, los tres CEOs coincidieron en que es fundamental para la sobrevivencia de la Edtech siempre estar dando seguimiento a los contactos que se tienen, participar en eventos o reuniones y escribir de vez en cuando de tal manera que se siga enriqueciendo la interacción a través de intercambio de información o conocimientos.

En relación a ello, los expertos han validado lo mencionado anteriormente, pues resaltaron lo relevante de estar en constante participación en la red, es decir, mantener las redes que tiene una organización de manera activa. Esto significa estar en un continuo intercambio de recursos, y el no hacerlo y solo esperar que lo demás venga por sí solo puede generar un impacto negativo para este sector. Así, para Carlos Escala el tema de la participación en la red “es un tema de win to win, o sea si todos se ayudan, se puede enriquecer mucho el ecosistema” (C. Escala, comunicación personal, 3 de julio de 2022). A su vez, según Jubalt Álvarez, “si un emprendedor tiene la red y no la utiliza, entonces no sirve ya que, si no participas, entonces no te llaman”. En otras palabras, alguien puede tener muchas redes, conocer a mucha gente, pero para que sea realmente exitoso, esas redes tienen que ser de ida y vuelta. De esta manera se acelera el proceso de aprendizaje, el proceso de creación de recursos, algo que a otra persona le podría tomar tres o cuatro años obtenerlo (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022). Por su parte, para Renato Gandolfi la participación en la red no solo es el hecho de intercambiar, sino también es hacerlo de manera correcta y cumplir con lo que se ofrece ya que, si se realiza transacciones mal hechas, lo más probable es que tampoco te consideren nuevamente en la red (R. Gandolfi, comunicación personal, 9 de julio de 2022).

Para sintetizar lo expuesto, se puede interpretar que el simple hecho de tener las redes no es suficiente, sino que se debe participar en ella de manera activa empleando la reciprocidad de intercambio de capacidades, pues todos están en busca de recursos dependiendo de sus necesidades, y si el sistema detecta que la organización no está aportando ni intercambiando valor, entonces no será productivo para la red.

#### *CS5: Amplitud de Redes*

Para esta variable se pudo identificar que todos los entrevistados en la fase de campo estuvieron de acuerdo en que no es importante solo el hecho de relacionarse e interactuar constantemente en la red, sino también hacerlo con el propósito de generar mayor alcance. En esa misma línea, todos coincidieron en que dicha amplitud de redes se generará indirectamente en la medida en que haya un constante intercambio de conocimientos, experiencias y contactos por parte de la startup, pues esto hará que naturalmente se conozca a más personas e instituciones que puedan influir de manera positiva en la organización. Como menciona Coronado, CEO de Turismo Lab, todas las redes pueden añadir valor y aportar en algo en función de lo que uno, como emprendedor, esté buscando. Esto se ve evidenciado cuando dice lo siguiente: “tengo muchos amigos que han sido profesores conocidos o amigos de amigos quienes me han recomendado y me ha permitido también acceder a oportunidades que de alguna manera me ayuda a conectar y conocer a más personas y así poco a poco la red se va ampliando” (E. Coronado, comunicación personal, 28 de mayo de 2022). En suma, el CEO de Fractal Up indica que se necesitan de las relaciones aun cuando tengas suficiente experiencia, pues si no tienes redes, es muy difícil que logres un mayor alcance de personas dispuestas a aportar en tu organización (L. Vargas, comunicación personal, 3 de junio de 2022).

A su vez, para los expertos entrevistados en la fase de validación, todos coincidieron en que tanto el tener redes de contacto y participar activamente en ella genera, como consecuencia, una amplitud de las redes. De esta manera, para Julio Vela, una de las formas de ampliar las redes para tener mayores posibilidades de conseguir recursos es interactuando en distintos sectores impulsando la aceleración, el crecimiento y mejorando el tejido de los contactos de la startup de tal forma que se sigan ampliando sus posibilidades de conexión. Por ejemplo, participando en los fondos de inversión, generando contacto con potenciales clientes y promoviendo líneas de comunicación con proveedores, inversionistas o socios (J. Vela, comunicación personal,

7 de julio de 2022). También, para Aníbal Ísmodes, hay muchas formas de generar amplitud, pues el mundo ahora es virtual y la mejor manera es teniendo una página web, redes sociales, tener una forma de enviar avisos, un espacio de consultas y recomendaciones (A. Ísmodes, comunicación personal, 6 de julio de 2022).

En resumen, partiendo desde la premisa de que una startup busca escalar de manera rápida en un periodo corto de tiempo, el alcance que pueda tener puede ser un determinante. Por ello, es imprescindible para el sector Edtech buscar siempre interactuar con el propósito de que puedan conocer el producto o servicio y, de esta manera, lograr ampliar las redes.

### **Categoría Capital Organizacional**

#### ***Generación de conocimientos***

##### *CO1: Número de Iteraciones*

Esta variable ha sido una de las más comentadas por parte de todos los CEOs en la fase de campo debido a su gran relevancia en la sostenibilidad y supervivencia de sus startups Edtech. Todos están de acuerdo en que iterar debe ser un tema frecuente en sus startups que no solo involucre al emprendedor, sino que también debe involucrar a cada uno de los colaboradores haciéndolos partícipes en el proceso. Incluso, la mayoría menciona haber cambiado su propuesta de servicio o producto con el que empezaron debido a los diferentes cambios y necesidades nuevas de las personas y que enamorarse de su producto es una trampa que puede jugar en contra para la organización. Sin embargo, de manera particular, en relación a cuántas veces se debe iterar, para el Anthony, CEO de Hope Technology, “la iteración se debe llevar a cabo hasta que se encuentre el producto ideal, pero también dependerá del mercado, el negocio y la industria” (A. Chanduvi, comunicación personal, 7 de mayo de 2022). Asimismo, para los CEOs de Udocz, Turismo Lab y Ayni Educativo, Carlos Effio, Erick Coronado y Briguit Reinaldo coincidieron en la importancia de la adaptabilidad al cambio y la rapidez en que se logre lo anterior, pues el dinero que normalmente se tiene para poder llevar a cabo estos procesos no es ilimitado y mientras más rápido se itere y se logre encontrar un producto altamente escalable será más beneficioso para la startup.

Los expertos entrevistados en la fase de validación estuvieron de acuerdo en la importancia de la experimentación y el proceso de iteración, debido a que es parte natural de toda startup lograr encontrar el producto mínimo viable que les permita escalar de forma rápida. De esta manera, para el director del CIDE PUCP Julio Vela, la

única manera de lograr un escalamiento rápido es mediante las pruebas de iteración; es decir, cuantas más iteraciones se haga para acercarse al público, lo que se espera es que tenga mejores probabilidades de supervivencia (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022). Sin embargo, otros expertos mencionan que este proceso de prueba y error si bien es fundamental, se debe realizar siempre que el entorno lo permita y con los conocimientos necesarios sobre las metodologías ágiles, ya que una variable que juega un rol importante en esta parte es el dinero, por lo que quedarse sin dinero al momento de experimentar de forma repetitiva puede ser perjudicial para estos tipos de organizaciones. De esta forma, para Renato Gandolfi es peligroso quedarse sin dinero, por ello se debe iterar siempre y cuando la startup se encuentre en entornos aceptables de ensayo y error; así, el experto indica que “esto solo se podrá lograr cuando se utilicen correctamente las metodologías ágiles, donde puedes fallar dentro de entornos mucho más controlables” (R. Gandolfi, comunicación personal, 9 de julio de 2022). En suma, en relación a los números de iteraciones que debe realizar una startup, se sostiene que, si bien iterar es beneficioso, hacerlo de forma rápida, pero a niveles de plazo corto es más beneficioso que hacerlo siempre y de forma alargada. Esto se puede evidenciar cuando Jubalt Álvarez menciona que no se trata de malgastar el dinero iterando a cada rato, sino que la idea es utilizar el dinero iterando en periodos cortos de tiempo lo más rápido posible hasta encontrar un producto mínimo viable para crecer y escalar, porque si se lleva a cabo iteraciones de forma prolongada, lo más probable es que la startup se quede sin fondo y sin ningún producto por el cual se pueda recuperar lo perdido (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022).

En síntesis, no solo se debe tener en cuenta que iterar es una parte fundamental para las Edtech, sino que también se debe saber utilizar los recursos monetarios que se tiene en relación a lo anterior. Por lo tanto, se debe ser cauto, rápido y estratégico a la hora de iterar de tal manera que se puedan aprovechar al máximo los fondos a disposición y se logró encontrar el producto mínimo viable lo más pronto posible.

### ***Modelo de negocio***

#### ***CO2: Modelo de Negocio***

Si bien los CEOs concuerdan en que tener un modelo de negocio preliminar es importante para emprender, ya que te da una dirección o guía sobre a dónde se está encaminando la startup, dicho modelo de negocio no se mantendrá estable a lo largo del tiempo, sino que es válido que sufra cambios constantes a medida que se van

encontrando nuevas necesidades, preferencias y gustos por los consumidores. Así, tanto para Anthony Chanduví, Sergio Saavedra, Briguit Reinaldo y Carlos Effio, CEOs de Hope Technology, Ipluton, Ayni Educativo y Udocz respectivamente, plantear un modelo de negocio al principio de las operaciones no será una verdad absoluta ni algo estándar que se debe seguir, sino que se debe tomar en cuenta los distintos cambios que se dan en el mercado para estar preparados y seguir aportando valor a los clientes. En adición, según menciona Lester Vargas, CEO de Fractal Up “eso de tener un modelo claro al principio es un poco irrelevante porque con el tiempo, las cosas van cambiando. Lo que yo pienso es que al inicio le pongo un precio o le pongo una tabla, luego me doy cuenta que las personas no encuentran valores y tienes que cambiar el modelo de negocio una y otra vez” (L. Vargas, comunicación personal, 3 de junio de 2022)

Para este factor se pudo identificar que la mayoría de los expertos entrevistados validaron lo que sostuvieron los CEOs en la fase de campo. Para el caso del experto Jaime Salomón, tener un modelo de negocio bien esclarecido, con la estrategia bien definida y con las pautas consolidadas va a aumentar las probabilidades de sobrevivencia de la organización (J. Salomón, comunicación personal, 4 de julio de 2022). A su vez, para Aníbal Ísmodes, el modelo de negocio sirve para tener una idea gruesa de los temas más importantes que tienen que ver con el negocio que se pretende desarrollar e identificar dónde hay puntos u oportunidades de mejora (A. Ísmodes, comunicación personal, 6 de julio de 2022). Empero, es importante tener en cuenta que tener un modelo de negocio preliminar no significa necesariamente que dicho modelo no vaya a cambiar en el tiempo. Según expone Jubalt Álvarez, “el modelo de negocio no es estático, es dinámico”; por ello, se debe tener en cuenta que, a medida que una startup va acelerando y creciendo, el modelo de negocio va cambiando porque la startup se debe adaptar a lo que el mercado quiere. Es decir, el modelo se diseña ahora, pero siempre pensando en el nuevo escenario (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022). Por su parte, Julio Vela, sostiene que también es importante considerar que los cambios del modelo de negocio no se deben dar a la ligera, sino que es importante realizar estos cambios en el modelo apuntando a la madurez del mismo, pues una vez encontrado el producto mínimo viable que los haga escalar, si no se tiene a la par un modelo maduro, por más buen producto que se tenga, lo más probable es que no se logre escalar a los niveles esperados y se termine vendiendo a la organización por no saber cómo vender el producto (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022).

En resumen, para las Edtech que se caracterizan por su alto dinamismo, el tener un modelo negocio antes de iniciar las operaciones es tan importante como el ir modificando este a lo largo del tiempo, ya que a medida que se itera, se va obteniendo nueva información tanto del mercado como la de la organización. Entonces, tener la capacidad de adoptar esta nueva información al modelo y ser flexible para operar en el mercado son dos características a tomar en consideración.

### ***Gestión Organizacional***

#### ***CO3: Capacidad Organizacional***

Muchos de los CEOs entrevistados afirmaron haber tenido dificultades para poder sobrellevar la organización muchas veces y que no ha sido fácil hacer frente a crisis organizacionales y del entorno externo. Además, la mayoría coincide en que no solo basta saber algo en específico para tener el título de gerente o fundador, sino que es fundamental empaparse de todas las cosas para saber qué decisiones tomar en situaciones específicas o complicadas. Desde saber manejar y liderar al equipo de trabajo, saber cuándo invertir en algo, qué productos ofrecer, qué procesos llevar a cabo y cómo realizar el marketing son algunas de los temas en los que constantemente los fundadores se ven envueltos y que, evidentemente, resaltan cuánta capacidad de gestión tienen cada uno. Por ejemplo, Briguit, CEO de Ayni educativo menciona que “siempre se debe tener claro cuándo es el inicio y el fin de algo; y qué se necesita para cada etapa y esa es una habilidad que no muchos CEOs no tienen. No saben ni siquiera por dónde empezar” (B. Reinaldo, comunicación personal, 1 de junio de 2022). A su vez, Sergio Saavedra, CEO de Ipluton, considera que, “para que algo funcione, tienes que pensar en las finanzas, las operaciones, los procesos, en el equipo, en cada detalle; entonces el tener esa visión tan completa sirve bastante para poder saber qué siguientes pasos dar” (S. Saavedra, comunicación personal, 27 de mayo de 2022)

Por su lado, los expertos afirmaron que son muy importantes las capacidades organizacionales del emprendedor, pues a medida que las startups de este sector va creciendo, las decisiones en cuanto la organización se van volviendo más complejas y, para ello, se necesitan líderes preparados. Sin embargo, si bien resaltaron la importancia de las capacidades del emprendedor, mencionaron que estas capacidades de gestión, en la etapa de nacimiento de la startup y las primeras etapas de crecimiento de la misma, no es lo más fundamental, sino que como afirma Aníbal Ísmodes, “hay una primera etapa donde la motivación es lo central, lo principal”, ya que una startup no es

una empresa, por lo que las capacidades organizacionales no son críticas en estos primeros procesos. En la parte inicial una startup solo es un grupo de personas tratando de validar un modelo de negocio (A. Ísmodes, comunicación personal, 6 de julio de 2022). A su vez, Jubalt menciona que las capacidades de gestión son importantes porque si no gestionas ahí tienes un problema serio; pero “las capacidades de gestión no funcionan igual en el emprendimiento, porque están hechas para trabajar con empresas consolidadas”. Para las startups es una gestión diferente que se basa en el manejo de la frustración, motivación y la incertidumbre. (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022). Luego de lo anterior, cuando se note una consolidación y se requieren algunas formalizaciones del negocio, lo que será relevante serán las capacidades organizacionales especializadas por parte de los CEOs ya que, por naturaleza, las decisiones empiezan a ser más amplias. (C. Escala, comunicación personal, 3 de julio de 2022)

Finalmente, el tener la capacidad de gestión y manejo del negocio es fundamental para sobrellevar las operaciones. En ese sentido, se puede interpretar que existen dos etapas importantes para el emprendedor: la primera etapa en donde se requiera imponer ciertas capacidades actitudinales para sobrellevar hacerlo sobrevivir, y la segunda etapa en donde las capacidades de gestión son fundamentales para consolidar lo construido.

## **Categoría Capital Emprendedor**

### ***Variables Monetarias***

#### ***CE1: Aporte del Emprendedor***

En las entrevistas realizadas a los CEOs, la mayoría mencionaron haber utilizado al principio fondos propios o familiares para poner en marcha la idea de negocio que tenían en mente y que, si no hubiera sido por esta inyección de dinero, hubiera sido difícil, al menos, conseguir realizar las operaciones. Asimismo, algunos coincidieron con la idea de que utilizar el dinero propio en etapas tempranas no necesariamente ha sido un factor que haya influido en la sobrevivencia de las startups Edtech, debido a que este capital no es en cantidad un número importante que te permita levantar a la organización, sino que solo sirvió para poder iterar las primeras veces, incluso de manera no tan esperada como si se hubiese podido hacer con un fuerte capital obtenido a través de algún financiamiento o capital no reembolsable que otorga algunos programas. Según afirma Anthony Chanduví, CEO de Hope Technology, “no ha sido

fácil, incluso para operar en los inicios, se utilizó fondos propios, que solo sirvió para realizar algunos trámites que por formalidad algunas instituciones nos pedían y comprar algunos recursos que eran necesarios” (A. Chanduvi, comunicación personal, 7 de mayo de 2022). A su vez, Lester Vargas afirma que ellos decidieron empezar con capital familiar, con un pequeño porcentaje y luego buscar financiamiento; sin embargo, el problema que surgía era que muchas de las propuestas de tasas de interés eran abusivas, entonces se dieron cuenta que la única forma de crecer y no tener muchas piedras en el camino era vendiendo o buscando capital no reembolsable (L. Vargas, comunicación personal, 3 de junio de 2022).

Por su parte, los expertos entrevistados afirmaron que es normal que, en etapas tempranas, el emprendedor suele utilizar su dinero propio, pues normalmente los inversionistas en el Perú o las instituciones que te dan acceso a financiamientos, solo estarán dispuestos a dar dinero si es que ya se ha logrado algún alcance mínimo, se tenga ingresos que demuestren que se pueda retornar el dinero prestado o, al menos se muestren signos de que haya alguna demanda que te consuma con frecuencia porque de otra manera será muy difícil. Según menciona Julio Vela en las etapas iniciales el capital emprendedor proviene principalmente de dos fuentes, del bolsillo del emprendedor y de los inversionistas de capital de riesgo, inversionistas ángeles” (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022). En relación con lo anterior, Jubalt Álvarez, sostiene que esto del financiamiento propio en los inicios de las startups normalmente sucede en entornos o ecosistemas incipientes en donde falta mucho por desarrollar, pues “en ecosistemas más desarrollados uno va solo con la súper idea y va con un claro modelo de negocio y se le dice al inversionista: esto de aquí se va a vender a millones de personas. ¿Por qué? Por A, Por B por C, por D, ese inversionista lo mira y dice ya toma 200.000 \$ has tu idea realidad” (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022).

En conclusión, en su mayoría estos tipos de organizaciones emprenden básicamente con el uso de sus propios fondos. Por ello, se debe considerar una buena gestión de estos fondos ya que, encontrándose en un ecosistema incipiente, lograr sobrevivir todavía sigue siendo desafiante, aun considerando que los fondos que se perciben de manera externa no son muy relevantes a comparación de otros ecosistemas.

## *CE2: Acceso a Financiamiento*

Este factor, para todos los CEOs entrevistados, ha sido nombrado como uno de los más importantes, ya que sin ella no se puede hacer absolutamente nada y reconocido como uno de los recursos que más difíciles ha sido conseguir debido a la misma naturaleza de emprender en una startups Edtech. En adición, muchos de ellos afirman que la única manera de haber obtenido capital en sus primeros años era aplicar a programas que ofrecen dinero no reembolsable, ya que encontrar inversionistas dispuestos a invertir en el negocio e instituciones bancarias era una posibilidad casi nula en el país. Así como lo afirma Anthony Chanduvi al mencionar “la verdad es que aquí en Perú el sector Edtech está visto como un mercado secundario. Los inversionistas prefieren invertir en temas de comida o en temas de agronomía o en temas de Fintech. Y obviamente no puedes competir contra startups de otro sector porque es gente que entrega un retorno instantáneo, en cambio de una Edtech, tiene que pasar por lo menos un par de meses o inclusive un par de años para que veas y demuestra que puede haber retornos importantes” (A. Chanduvi, comunicación personal, 7 de mayo de 2022)

Por su parte, los expertos entrevistados afirmaron y validaron que, si bien es un recurso que puede determinar la sobrevivencia de una startup Edtech, el acceso a capital también es uno de los retos, debido a las grandes diferencias que existen entre los ecosistemas internacionales y la del Perú. Ísmodes menciona que en el país no existe una apuesta fuerte por parte de los inversionistas por las propuestas de los emprendedores peruanos debido a dos razones: la idea no es lo suficientemente disruptiva o los requerimientos por parte de los inversionistas son muy demandantes, lo que hace que no haya un acuerdo entre los emprendedores e inversionistas (A. Ísmodes, comunicación personal, 6 de julio de 2022). Por su parte, Jubalt Álvarez considera que, sin el dinero, no se pueden llevar a cabo los procesos fundamentales por los cuales tiene que pasar una startup para escalar como el de la experimentación y, por lo tanto, no se podría emprender; asimismo considera que los inversionistas en realidad ponen muy poco de dinero en el Perú y que, por lo general, para que una startup sobreviva en sus primeros inicios, lo que normalmente sucede que se utilice el aporte propio del emprendedor (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022).

En resumen, es una realidad que para las Edtech en el Perú acceder a financiamiento todavía sigue siendo un desafío por las altas demandas que tienen los inversionistas e instituciones financieras. Por ello, aquel emprendedor que decida

sumergirse en este sector, debe tener en cuenta que los recursos monetarios que se tengan van a ser limitados y que los buenos números en cuanto a la gestión jugarán un impacto positivo a la vista de la gente dispuesta a poner dinero en el negocio.

### ***Variables no Monetarias***

#### ***CE5: Reputación Financiera***

Para este factor, al preguntarles a los CEOs sobre qué es lo que consideran los entes para decidir poner dinero en las organizaciones y apostar por ellas, hay dos características que resaltan: liquidez y solvencia. La mayoría mencionó que, si no se manejan de manera adecuada estos indicadores, es muy poco probable que tanto inversores como instituciones financieras les den dinero para levantar su negocio y seguir operando. Según afirma la CEO de Ayni Educativo, una de las cosas que más se fijan los inversionistas para apostar por las startups es cuánta buena reputación financiera se tiene, pero esto parte de dos características importantes: de que la organización tenga suficiente liquidez para hacer frente a sus operaciones y solvencia para hacer frente a sus deudas (B. Reinaldo, comunicación personal, 1 de junio de 2022). Para el caso de Iputon, Dante Mascaró, el director de ventas y marketing afirmó lo cuán importante es siempre tener una caja para hacer frente a cualquier necesidad que la startup necesite, pues sin ésta en cualquier momento la organización se puede ir a la quiebra, ya que, por un lado, acceder a financiamiento es muy difícil y, por otro, los inversionistas en el Perú piden muchos requisitos. Entonces, saber manejar el efectivo no solo te hace precavido y evita que la startup entre en algún desbalance en cualquier momento, sino también hace que, para los ojos de los inversionistas, la organización sea más atractiva (D. Mascaró, comunicación personal, 1 de junio de 2022).

Por su parte, los expertos entrevistados comentaron que, si bien las variables no monetarias no influyen directamente en la sobrevivencia de las startups del sector Edtech, para que alguien esté dispuesto a poner dinero en el negocio dependerá de la etapa en la que se encuentre la organización. De esta manera, en las primeras etapas, lo que más importa a los inversionistas de capital ángel es la reputación de la persona, la solvencia de la misma, el equipo emprendedor y el trabajo que están haciendo (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022). Consecuentemente, sin dejar de lado lo primero, para acceder a inversionistas con una gran capacidad capital que ayude a acelerar y crecer a la organización, lo que empieza a importar más son los números, es decir, la parte financiera (C. Escala, comunicación personal, 3 de julio de 2022).

En síntesis, si bien para poder ser bien visto a la hora de acceder a fondos monetarios, la liquidez y la solvencia son dos indicadores fundamentales, es evidente que formar una buena reputación financiera a inicios de las operaciones de las startup Edtech es casi nulo debido a los grandes retos organizacionales que enfrenta el negocio. Consecuentemente, esto soporta el hecho de que acceder a financiamiento en etapas tempranas es muy difícil.

## **Categoría Proceso de Incubación**

### ***Recursos***

#### ***PI1: Contactos***

Tanto el CEO de Hope Technology, Turismo Lab y Udocz coinciden en que pertenecer a una incubadora en las etapas iniciales o incluso a alguna aceleradora en etapas más avanzadas es enriquecedora para las startups de cualquier sector y puede influir en la sobrevivencia de la misma, puesto que una de las principales influencias positivas que genera es el hecho de conectarte a una red de diversos actores tanto como mentores, expertos y posibilidad de contactarte con inversionistas dispuestos a poner dinero en la organización, con empresas con las que se puede generar alianzas, incluso conectarte con otras startups con la que puedes intercambiar experiencias o conocer a otros fundadores. Según afirma el CEO de Turismo Lab, “en lo que te puede ayudar muchísimo las incubadoras son en las conexiones y en general en las redes que la incubadora pueda establecer, que puedan beneficiarte a ti como organización. Eso es muy, muy valioso” (E. Coronado, comunicación personal, 28 de mayo de 2022)

Los expertos entrevistados en la fase de campo mencionaron los grandes beneficios que pueden ofrecer las incubadoras en las etapas tempranas, sin embargo, resaltaron la idea de que haber pertenecido a una no necesariamente garantizará el éxito y la sobrevivencia de la startup Edtech, pero sí podría disminuir el riesgo de fracaso para los emprendedores. Tanto para Julio Vela, Eduardo Ismodes y Jubalt Álvarez, el principal rol de las incubadoras en el Perú es de aumentar la red de contactos, pero esto no necesariamente es sinónimo de garantizar el éxito del negocio.

Finalmente, pertenecer a una incubadora puede ofrecerte buenos beneficios en cuanto a orientación y planteamiento del negocio a operar de tal manera pueda obtener mejores luces de qué pasos seguir y cuáles no dar. Sin embargo, esto no debe ser visto como un determinante de la sobrevivencia y éxito, pues el hecho de que estas instituciones brinden recursos y herramientas no garantiza su permanencia, pues el que

finalmente tomará las decisiones a largo plazo será el emprendedor y no netamente las incubadoras

### *PI2: Mentoría*

Para esta variable, en relación a los beneficios que pueden ofrecer las incubadoras hacia las startup Edtech en sus primeras etapas, estas son las asesorías o mentorías que ofrece. Muchos de los CEOs afirmaron que les fue valioso y generó un impacto positivo el haber pertenecido a una, ya que estas le han ofrecido mejores luces sobre cómo sobrellevar el negocio. A través de las asesorías, muchos de ellos coincidieron en que estas te dicen qué hacer, qué no hacer, cómo prepararte cuando haya tiempos difíciles, cómo plantear un modelo de negocio y hasta cómo generar valor sostenible en el tiempo para los clientes. Así, en palabras del CEO de Turismo Lab, “las incubadoras han sido muy buenas la verdad. No solo hemos conocido otros emprendedores, sino que también nos han abierto un poco la perspectiva de cómo funcionamos como organización, qué cosas hacemos, qué no debemos hacer, en qué cosas podemos mejorar, qué cosas podemos implementar, como podemos mejorar el speech, la propuesta de valor, los números. Entonces sí sentimos que nos ha ayudado mucho” (E. Coronado, comunicación personal, 28 de mayo de 2022). En suma, otros afirman que las asesorías dentro de las incubadoras son enriquecedoras debido a los distintos roces que los mentores tienen, pues estos ya están acostumbrados a lidiar con el día a día de otras startups. Así, según afirma el CEO de Hope Technology, “creo que la mentoría es lo más básico, porque los que dictan las clases, en teoría, tienen experiencia evaluando otras startups y eso puede ser beneficioso para nosotros” (A. Chanduvi, comunicación personal, 7 de junio de 2022).

Para los expertos como Jubalt Álvarez, Renato Gandolfi y Carlos Escala, otros de los beneficios de las incubadoras es que te dan acceso a mentorías, a experiencia de otros, asesoran acerca de cómo manejar el negocio, dan acceso al conocimiento del propio proceso de experimentación, enseñan cómo se experimenta, explican qué es un producto mínimo viable, que es una iteración y cuando la debes hacer, cuáles son los principales indicadores de proceso de experimentación y, finalmente, dan conocimientos técnicos sobre el negocio que se está haciendo. No obstante, resaltaron la idea de que las incubaciones en el Perú solo serán atractivas para aquellas startups que recién están comenzando, porque de lo contrario, no suma algún valor agregado; pues como menciona Jubalt Álvarez “si eres novato, es excelente incubar, sino no tiene sentido que

lo hagas aquí. Probablemente requieres ya pasar directamente a la aceleración” (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022).

En resumen, es válido considerar pertenecer a una incubadora debido a lo beneficioso que son las mentorías. Sin embargo, se debe considerar que esto será más provechoso para aquellas startups Edtech que se encuentren en etapas iniciales y tempranas, pues para aquellas que tengan el *core* del negocio más avanzado, se recomienda sumergirse en alguna aceleradora que los impulse a lograr la escalabilidad esperada.

## **Categoría Entorno**

### ***Ecosistema***

#### ***E1: Gobierno***

La información que se pudo recolectar durante la fase de campo por parte de la mayoría de los CEOs es que el Gobierno peruano ha desempeñado un papel casi indiferente para las startups del sector Edtech, pues su mayor foco ha estado en startups de otro sector. También, sostienen que, aunque si bien mencionan que el Estado ha promocionado algunos programas como por ejemplo Startup Perú, todavía faltan muchos incentivos y políticas por desarrollar, pues el ecosistema del Perú se encuentra muy atrasado a comparación de otros países de la región. Según en palabras del CEO de Hope Technology “digamos que el ecosistema de Chile y Colombia están un poco más desarrollados. El Perú no tanto y mucho tiene que ver con el Estado, pues no existen muchas políticas públicas o incentivos que impulsen el emprendimiento de las startups. Todavía falta mucho por trabajar, somos muy incipientes” (A. Chanduvi, comunicación personal, 7 de mayo de 2022). Por su parte, el CEO de Fractal up sostiene que “si bien ahora último las Edtech han tenido mucha más notoriedad, éstas podrían verse impulsadas siempre y cuando el Estado intervenga con más programas y apoyo. Si bien Startup Perú sirve, no necesariamente todos los emprendimientos se ven beneficiados y lo ideal sería que haya oportunidad para todos, porque al final esto terminará beneficiando al país porque se generará mayores inversiones y empleo” (L. Vargas, comunicación personal, 3 de junio de 2022).

Por su parte, los expertos validaron lo mencionado por los CEOs, pues mencionaron que, si bien no influye de manera directa en la sobrevivencia de las startups del sector Edtech, una de las razones por las cuáles estas no logran escalar de manera global es debido a los pocos impulsos y promociones que realiza el gobierno. A

esto se suma el entorno político que se vive actualmente que genera mucha incertidumbre, lo que hace que emprender se dificulte aún más. Para Renato Gandolfi el gobierno es una de las instituciones que debería participar más en promover estos tipos de emprendimiento pues son los encargados de realizar políticas públicas, las normas y las leyes (R. Gandolfi, comunicación personal, 9 de julio de 2022). En esa misma línea, Aníbal Ísmodes sostiene que, un sector clave que tendría que estar cooperando en promover la innovación y, por supuesto, a las startups tendría que ser el Estado. Según dice él: “yo no veo líderes del Estado y hablo del Congreso, del Ejecutivo, de los gobiernos regionales y de las alcaldías que se la rompan por la innovación y el emprendimiento” (A. Ísmodes, comunicación personal, 6 de julio de 2022).

En resumen, si bien el Estado peruano ha hecho algunos esfuerzos para promover estos tipos de emprendimientos, todavía falta mucho por desarrollar en cuanto a políticas públicas, pues a nivel latinoamericano, todavía somos muy incipientes para el desarrollo de las startups Edtech. Es claro que, la supervivencia de las startups no depende del gobierno, pero sin un apoyo serio por parte de ellos, el emprender se dificulta aún más.

#### *a. E2: Mercado*

Todos los CEOs entrevistados tanto en la fase de exploratoria como en la fase de campo mencionaron lo cuán importante es encontrar el mercado correcto y preparado para operar. Muchos de ellos sostienen que, cuando empezaron sus operaciones, el mercado al cual se estaban dirigiendo no necesariamente es con el que ahora se encuentran. El mercado ha ido cambiando y, en los últimos años, ha ido creciendo. También mencionaron que, de manera general, el Perú no es un mercado listo para que las startups puedan florecer como en otros lugares de Latinoamérica, ya sea por falta de recursos, falta de políticas públicas o porque los clientes todavía no se encuentran preparados para captar el consumo. Según Lester Vargas, CEO de Fractal up, “el territorio peruano no es un lugar que esté listo para retener startups, por eso es que muchos en todo el mundo salen de Latinoamérica y se buscan otros países que empresarialmente los traten mejor. Por eso hay startups que nacen y luego el gobierno ve cómo se van y ven cómo ese talento crece en otro lugar y pagan impuestos en otro lugar y, consecuentemente, esos países crecen” (L. Vargas, comunicación personal, 3 de junio de 2022).

Para los expertos, identificar el mercado correcto, reconocer sus necesidades y realizar propuestas que realmente generen valor hará que las probabilidades de sobrevivencia de las startups Edtech aumenten, pues si no se logra identificar a quiénes se les venderá el producto, los esfuerzos serán en vano. Así lo menciona Julio Vela al mencionar “que se tiene que conocer al mercado, es decir, a todos los actores que lo conforman, pues no conozco un startup que sobreviva sin conocerlo” (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022). En suma, para Jubalt Álvarez la única forma que tienen las startups para crecer no es solo encontrar el mercado correcto, sino encontrar las características comunes de ese mercado en otros mercados con el propósito de buscar replicar ya que, si no se puede replicar, entonces se hace muy difícil crecer (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022). A su vez, con relación al mercado peruano, el experto menciona que “el país no es un buen mercado para hacer startups, es muy pequeño, no hay a quién venderle, no a un nivel como para poder crecer” (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022) Por su parte, Aníbal Ísmodes considera que, si bien hay un montón de mercados muy favorables y hay condiciones positivas para la creación de las startups, “el mercado peruano todavía no está preparado” (A. Ísmodes, comunicación personal, 6 de julio de 2022).

En síntesis, si bien el Perú todavía es un territorio muy incipiente para el desarrollo de las startups Edtech, esto no quita que el reto para el emprendedor deba ser el conocer el mercado en el que se está desarrollando y tener la capacidad de adaptación a las nuevas necesidades que este requiera. De otra forma, las posibilidades de sobrevivir en el intento serán casi nulas.

### *E3: Soporte*

Para los CEOs entrevistados, el único soporte beneficioso que existe en el Perú para las Edtech son los programas de incubación o programas que ofrecen capital no reembolsable; sin embargo, todavía falta mucho por desarrollar en cuanto a soporte financiero y gubernamental. Sergio Saavedra menciona que, “de no haber participado en Startup Perú, no hubiera podido sobrevivir a su negocio, pero el apoyo gubernamental y apoyo financiero ni siquiera tuvieron alguna influencia en su startup” (S. Saavedra, comunicación personal, 27 de mayo de 2022).

Por su parte, los expertos entrevistados consideran que, cuando se habla de soporte hacia las startups de este sector, en realidad se está hablando del ecosistema

en el que se desenvuelve el emprendedor. Ello incluye a todos los actores que intervienen en el emprendimiento. Desde los programas de incubación hasta el gobierno, desde el mercado hasta las empresas e instituciones financieras. De esta manera, el entorno en el cual se desenvuelven las startups se vuelve aún más complicado cuando el lugar es incipiente y cuando los líderes de este territorio no le ponen mucha atención y énfasis por promover estos tipos de emprendimientos (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022). También Carlos Escala opina que el soporte en un espacio territorial para los emprendimientos puede influir mucho en la sobrevivencia; empero, en el Perú, medidas de soporte como los programas de fondos todavía siguen siendo muy paupérrimos porque realmente no hay un seguimiento real y un interés por parte de los representantes de que esto verdaderamente funcione (C. Escala, comunicación personal, 3 de julio de 2022).

En conclusión, las personas encargadas en tomar las decisiones en cuanto a la tecnología e innovación en el Perú todavía se encuentran muy relegadas de las startups Edtech que, evidentemente, no conciben el apoyo necesario para su desarrollo. Aunque si bien ha habido avances en cuanto a apoyo monetario, lo que se reclama es el seguimiento constante que se debe tener para asegurar que dicho apoyo está siendo bien utilizado. Ello no quiere decir que este sea un determinante para su sobrevivencia, pero sí es importante mencionar el rol que juegan para tener mejores condiciones de emprendimiento.

#### *E4: Marco Regulatorio*

Para muchos de los entrevistados en la fase de campo, el marco regulatorio en el Perú ha sido de alguna forma ha sido indiferente para las startups y, para otros, hasta los ha perjudicado, ya que la mayoría afirma que el país no es un lugar en la que se promueva el progreso de las startups debido a las regulaciones en relación con los impuestos. Casi todos los CEOs mencionaron que es absurdo cobrar impuestos a un emprendimiento que recién comienza, pues todavía están luchando por sobrevivir y hacerlo es básicamente dejarlos sin fondo para seguir operando, lo que puede ser perjudicial para el negocio y para el mundo empresarial en general, incluso afirman que esto es una de las razones por las cuales una startup Edtech no logra sobrevivir. Para el caso del CEO de Ipluton el marco regulatorio les ha ocasionado grandes dificultades pues el IGV es demasiado alto sobre todo en empresas digitales que se caracterizan por manejar precios bajos hacia sus clientes . Él sostiene que “dar el 18% de venta, que es básicamente tu margen de ganancia, le quita el sentido al negocio, y quizás

implementar algunos casos especiales de tributación para emprendimientos digitales ayudaría mucho porque todas las empresas digitales comienzan perdiendo dinero. Por ejemplo, en México nada más el impuesto a la venta es 10%, o sea, una gran diferencia a comparación de Perú” (S. Saavedra, comunicación personal, 27 de junio de 2022). Por parte del CEO de Hope Technology, cree que el marco regulatorio en el Perú no beneficia a las startups, pues cuando comienzan ya las obligan a formalizarse como una empresa usando terminología como “SAC” y ya se está obligado a facturar un 30% de impuestos a fin de año, lo cual obviamente es ridículo para una empresa que recién está lanzando al mercado (A. Chanduvi, comunicación personal, 7 de junio de 2022). Sin embargo, tanto para el CEO de Udocz como para la CEO de Ayni Educativo y el CEO de Turismo Lab, el marco regulatorio no ha sido un gran determinante en cuanto a dificultades, pero creen que todavía falta mucho por mejorar en cuanto a reglamentos.

Por su parte, los expertos consideran que existe una desventaja para las startups en relación al marco regulatorio en el Perú, pues este marco está pensado para empresas tradicionales, lo que hace que sea nocivo y costoso para emprender y lograr la sobrevivencia en el corto plazo. Según expone Aníbal Ismodes, “el marco regulatorio peruano no es beneficioso para estos emprendimientos porque incentiva mucho a formar una empresa demasiado rápido, cosa que no es bueno”, ya que la startup, en sus inicios se encuentra en una etapa nebulosa donde se está tratando de validar una idea, y formar una empresa en este periodo de desarrollo es costoso tanto tiempo y en dinero (A. Ísmodes, comunicación personal, 6 de julio de 2022). En esa misma línea, para tanto para Carlos Escala y Jubalt Álvarez el marco regulatorio debe ser proactivo y no reactivo porque al experimentar no se está generando utilidad y, por ende, pagar altos impuestos es perder plata, un recurso fundamental para crecer.

En conclusión, se puede interpretar que para que haya un mejor desenvolvimiento y crecimiento de las startups Edtech, debe haber mejores condiciones regulatorias que impulsen el emprendimiento. De lo contrario, el emprendedor se verá envuelto en una limitante que será el manejo de los recursos, pieza fundamental para poner en marcha el negocio.

## **Industria**

### *E5: Sector de Operación*

Al realizar las entrevistas en la fase de campo, la información que se pudo identificar por parte de los CEOs con respecto a esta variable es que el sector de

operación no es lo más importante para que una startup pueda sobrevivir. Algunos señalan que no se trata de elegir el sector a donde se va a operar, sino que es más importante la idea, los objetivos y el mercado. Según el CEO de Hope Technology, no hay industria mala, todos pueden hacer negocio siempre y cuando se tenga claro qué es lo que se quiere hacer (A. Chanduvi, comunicación personal, 7 de junio de 2022). Citando sus palabras: “Yo creo que así sea la industria de reciclaje siempre vas a poder hacer algo, siempre y cuando tengas claro cuáles son los objetivos y entiendas de cómo crecen las industrias” (A. Chanduvi, comunicación personal, 7 de junio de 2022). A su vez, el CEO de Udocz afirma que todos los sectores tienen oportunidad de crear compañías enormes (C. Effio, comunicación personal, 26 de mayo de 2022). Él sostiene que no hay una correlación directa entre el sector y la probabilidad de sobrevivencia. Aún más, afirma que depende mucho de la persona, o sea el problema que el emprendedor quiere resolver (C. Effio, comunicación personal, 26 de junio de 2022).

Para los expertos entrevistados, si bien el sector de operación no es un determinante de la sobrevivencia de las startups, el emprendedor debe conocer previamente el sector a donde vaya a entrar y tener la suficiente motivación para hacerlo, pues su probabilidad de éxito dependerá de cuán maduro esté y cuánta participación haya en dicho sector, ya que aquellos emprendedores que decidan entrar a industrias maduras tienen menores probabilidades de crecer (J. Vela, comunicación personal, 7 de julio de 2022). Por su parte, según menciona Jubalt Álvarez, el sector de operación no es fundamental para sobrevivir, pero se debe tener conocimiento previamente de las condiciones del entorno, pues es a partir de esto que se buscará sacar el máximo provecho posible; así “donde haya menos competidores y más mercado, entonces será un buen lugar para emprender” (J. Álvarez, comunicación personal, 7 de julio de 2022). Finalmente, para Ísmodes, el sector de operación solo es un encaje, pues son tan diversos los sectores de operación que lo más importante es la motivación y el conocimiento que se tiene de este (A. Ísmodes, comunicación personal, 6 de julio de 2022).

Finalmente, se puede rescatar que, independientemente del sector en el que se decida operar, es menester conocer cuál es el propósito del negocio, con quién se está lidiando y a quiénes se está dirigiendo. Se hace énfasis en determinar los objetivos más

que depender del sector, pues este último no determinará cuán sostenible puedas ser en el tiempo.

### 5.2.3 Red de relaciones entre códigos

Después de concluir con las entrevistas de la fase de campo, se realizó una red entre códigos, a través del programa Atlas.ti (ver Anexo V), en el cual se presentan de dos hasta cuatro relaciones. A cada una de las variables que forman parte de los factores, así como también a las nuevas variables encontradas en la fase de campo, se les asignó un código para poder encontrar las relaciones que existen entre ellas. Asimismo, se han identificado 6 tipos de relaciones, las cuales son las siguientes: “asociada con”, “es parte de”, “se superpone a”, “es causa de”, “se complementan” y “es una propiedad de”, siendo la más recurrente el primer tipo de relación. A continuación, a través de la siguiente tabla 6 se presentará un resumen de las relaciones encontradas. Siendo considerada la letra “A” como “asociada con”, “P” como “es parte de”, “S” se “superpone a”, “C” como “es causa de”, “O” como “se complementan” y “Z” como “es una propiedad de” (ver Tabla 6).

**Tabla 6: Descripción de relaciones halladas**

TIPO	RELACIÓN DE CÓDIGOS
A	<b>CH2 - CO1:</b> Haber tenido experiencia en el sector en el que operas te ayuda a llevar mejores iteraciones y tener mejores resultados.
A	<b>CH2 - CE2 - CH4 - CS3:</b> Tanto el acceso a financiamiento, redes de contacto, conocimiento del mercado y clientes, y la experiencia en el sector son fundamentales para que una startup Edtech pueda sobrevivir.
A	<b>CH2 - E6:</b> Haber trabajado anteriormente en el sector al que te dedicas ahora y haber ganado experiencia a través de los años te da mayores recursos para hacer frente al emprendimiento.
A	<b>CH4 - CH1 - CH3:</b> Ambos son importantes y es necesario para emprender: sin embargo, nada de esto podría ser posible sin haber puesto en práctica lo aprendido lo cual con el tiempo se va generando experiencia.
A	<b>CH16 - CH1:</b> Puede lograr tener capacidades técnicas que te permitan resolver problemas organizacionales cuando hayas tenido formación académica.
A	<b>CH4 - E4 - E2:</b> Es importante reconocer que lo más crítico para una startup será no saber cuál es el mercado al cual se dirige y quiénes son sus clientes meta, sin ese conocimiento, será muy difícil progresar.

**Tabla 6: Descripción de relaciones halladas (continuación)**

<b>A</b>	<b>CH4 - CH12 - CO1:</b> Tanto la adaptabilidad, y el conocimiento del mercado y clientes son importantes para llevar a cabo las interacciones necesarias para encontrar el mercado meta.
<b>A</b>	<b>CH10 - CH7:</b> Mientras menos edad tenga el emprendedor, menor será la aversión al riesgo y viceversa.
<b>A</b>	<b>CH16 - CH15:</b> Para poder formar a tu equipo de trabajo es necesario realizar un análisis previo de las competencias de las personas a formar parte de la misma.
<b>A</b>	<b>CO1 - CH15:</b> Todo el equipo de trabajo debe ser parte de la implementación y aprendizaje de las iteraciones que se llevan a cabo para llegar a encontrar el producto necesario para el cliente. Es fundamental la participación de todos en estos procesos.
<b>A</b>	<b>E2 - E6:</b> Definitivamente importa mucho el sector de operación en el que se encuentra tu negocio, pues no encontrar un mercado bueno en ese sector podría ser fatal.
<b>A</b>	<b>E3 - CE2:</b> Una de las características que ofrecen los programas e iniciativas de soporte son acceso a financiamiento que muchas veces sirven de salvavidas para muchas startups, pues el capital monetario es una característica intrínseca del crecimiento de las mismas.
<b>A</b>	<b>E1 - E5:</b> No puede haber un marco regulatorio sin gobierno. El gobierno es aquella institución que se encarga de poner las reglas del juego en muchos ámbitos como el de las empresas.
<b>A</b>	<b>E2 - CH5:</b> Encontrar el mercado correcto y operar en él también es una cuestión de suerte.
<b>A</b>	<b>CS5 - CS3:</b> Ampliar tus redes es generar redes de contacto.
<b>A</b>	<b>CS3 - CH7:</b> Existe la tendencia de que mientras más edad tengas, más redes de contacto puedas poseer y, por lo tanto, más probabilidades de tener éxito.
<b>A</b>	<b>CO1 - CO3:</b> El número de iteraciones que se lleve a cabo y cómo se haga dependerá mucho de las capacidades organizacionales del emprendedor y del equipo. Es saber básicamente cuando es suficiente o cuando se necesitan más.
<b>A</b>	<b>CO1 - CE3:</b> Una de las características que debe de tener una startup Edtech para que no muera es dinero, es decir, liquidez en la organización. Para ello, es fundamental iterar de tal manera que se pueda encontrar el “product market fit” e ir escalando tanto en alcance como en ingresos.
<b>A</b>	<b>CO2 - CH12:</b> Es clave la adaptabilidad para que tu modelo de negocio no falle en el tiempo. El constantemente saber que quiere el mercado y adaptar tu producto o servicio a ello es fundamental para seguir operando debido a las constantes necesidades de los clientes.

**Tabla 6: Descripción de relaciones halladas (continuación)**

<b>P</b>	<b>PI2 - CO1:</b> Al momento de pertenecer a una incubadora, los recursos como las asesorías te ofrecen diferentes conocimientos, uno de ellos es el de saber cómo y cuándo iterar.
<b>P</b>	<b>CS3 - CS2:</b> El tener redes de contacto hace que de alguna u otra forma se generen alianzas con otras instituciones o personas de tal manera que van creciendo.
<b>P</b>	<b>CS2 - CS4 - CS5:</b> El solo hecho de haber generado alianzas estratégicas con instituciones o personas hace que la startup Edtech no solo esté participando en la red, sino también ampliando la misma.
<b>S</b>	<b>CH2 - CH3 - CH13:</b> Quizá la experiencia es importante, pero lo más fundamental es la motivación que tiene el emprendedor para seguir adelante
<b>S</b>	<b>CH2 - CH3 - CH1:</b> Si bien la formación académica te ofrece mejores recursos para entender un problema, la experiencia te da las herramientas suficientes para saber qué hacer en el momento adecuado, por ello se prefiere contratar a personas por su experiencia que por su formación académica.
<b>S</b>	<b>CH1 - CH13:</b> Es más importante tener la motivación y persistencia para hacer las cosas que haber tenido formación académica
<b>S</b>	<b>E1 - E2:</b> El gobierno es una institución que debe fomentar mejores condiciones para el mercado de las startups Edtech. Sin mejorar el ecosistema por parte de estas instituciones sería todo mucho más difícil como en el Perú.
<b>S</b>	<b>CO1 - E2 - E6:</b> El número de iteraciones que se llevan a cabo dentro de una startup depende mucho del mercado en el que se opere, el modelo de negocio y la industria.
<b>C</b>	<b>CH2 - CE5:</b> Se va generar mayor reputación financiera mientras mayor experiencia tengas del sector pues el saber cómo te genera mejores condiciones para tener una organización en buen estado financiero
<b>C</b>	<b>PI2 - CO3:</b> El recibir asesorías en los programas de las incubadoras te da mayores recursos para saber gestionar tu negocio y tener más capacidad organizacional
<b>C</b>	<b>CO3 - CH3:</b> Tener experiencia en otros emprendimientos te da recursos para tener capacidad organizacional y saber cómo manejar tu negocio.
<b>C</b>	<b>CH4 - CO2:</b> Tener el suficiente conocimiento del mercado y cliente te puede llevar a plantear un buen modelo de negocio y aumentar tus probabilidades de éxito en el sector de operación
<b>C</b>	<b>PI2 - CO2:</b> Las incubadoras te ayudan a diseñar tu negocio, esclarecer y conducir de la mejor manera
<b>C</b>	<b>CH4 - E2:</b> El conocimiento del mercado y cliente se va a generar a partir de la operación del mismo, no hay otra forma. Así, el mercado causa lo primero.
<b>C</b>	<b>CS1 - CS2 - CS4:</b> El hecho de participar en la red y haber generado alianzas estratégicas con instituciones o personas en el entorno es básicamente causa de alguna planificación de cómo gestionar las redes y cómo adentrarse a eso. Todo ello lleva una planificación previa.
<b>C</b>	<b>CS4 - CS5:</b> El hecho de participar en la red hace que inherentemente estén ampliando tus redes
<b>C</b>	<b>CS3 - CE2:</b> Partiendo desde la premisa de que acceder a financiamiento es difícil, mientras más redes de contacto se tenga, hay mayores chances de poder conseguir financiamiento.
<b>C</b>	<b>CE2 - CE5:</b> Tendrás acceso a financiamiento en el país siempre y cuando demuestres en el sistema que tienes una buena reputación financiera y que has sabido manejar dichos recursos.

**Tabla 6: Descripción de relaciones halladas (continuación)**

<b>C</b>	<b>CO2 - CO3:</b> Se podrá tener un buen modelo de negocio siempre y cuando se tenga los conocimientos necesarios y la capacidad de gestionar los recursos organizacionales.
<b>O</b>	<b>CH4 - CH15:</b> No solo basta con detectar las necesidades del mercado para atenderlas, sino también poder trabajar con un equipo lo suficientemente enfocado para descubrir soluciones para atender esos requerimientos
<b>O</b>	<b>CH4 - CH14 - CO3:</b> Para que un inversionista pueda considerar poner plata en una startup lo primero que considerará será si se tiene la capacidad de identificar el mercado y la necesidad que satisfacen, luego el tamaño del equipo quienes conforman la organización y, por último, si posee la suficiente capacidad para poder gestionar todo el negocio
<b>O</b>	<b>CH11 - CH12:</b> La adaptabilidad y la resiliencia son bases fundamentales para cualquier organización
<b>O</b>	<b>CH16 - CH4:</b> Tanto las capacidades técnicas y el conocimiento del mercado y el cliente son variables que se relacionan, ya que si tienes bien claro quiénes son tus potenciales clientes y tienes los conocimientos técnicos para desarrollar estrategias, aumentan las probabilidades de éxito
<b>O</b>	<b>CE1 - CE2:</b> Tanto el aporte del emprendedor como el acceso a financiamiento externo son dos partes que de alguna manera u otra aparecen en el tiempo de vida de una startup. La primera usualmente aparece en etapas tempranas y la segunda en etapas tanto tempranas como etapas de crecimiento y madurez
<b>Z</b>	<b>CH15 - CH12:</b> La adaptabilidad al cambio es una característica intrínseca que deben tener todos los equipos de trabajo en las organizaciones debido a los entornos cambiantes que normalmente existen en el mercado
<b>Z</b>	<b>CH11 - CH15:</b> La resiliencia es una propiedad de los equipos de trabajo, es algo que debe inculcarse y debe estar metido en la cultura organizacional
<b>Z</b>	<b>CH16 - CO3:</b> Al tener más capacidades técnicas tienes mayores capacidades organizacionales para manejar un negocio. Son herramientas que te dan un plus a tu capacidad de gestionar.
<b>Z</b>	<b>CO3 - CH15:</b> Hacer participar a todos los colaboradores en la implementación de nuevas ideas, darles retroalimentación de su desempeño, empoderarlos para emprender nuevos proyectos, darles voz para tomar la iniciativa son puntos indispensables que debe tener un emprendedor en cuanto a su capacidad organizacional para manejar personas.
<b>Z</b>	<b>PI2 - CS3 - CS4:</b> Lo beneficioso de las asesorías que ofrecen las incubadoras es que te ofrecen la posibilidad de ponerte en contacto con diferentes personas, instituciones que puedan apostar por la startup. Todo ello incluso genera que te mantengas participando en la red con diferentes entes de manera constante.

**Tabla 6: Descripción de relaciones halladas (continuación)**

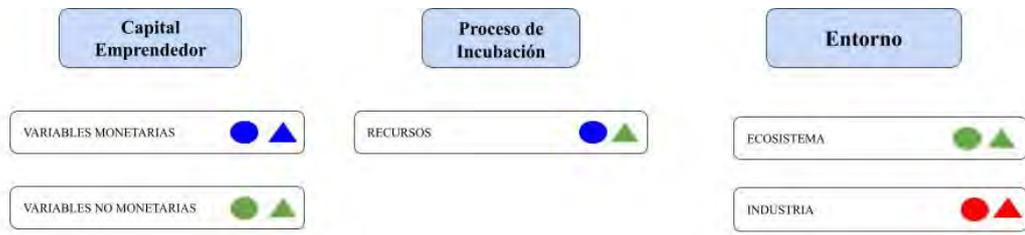
<b>Z</b>	<b>E1 - E3:</b> El gobierno en muchos países es una institución que genera políticas, programas e incentivos para promover el ecosistema del emprendedor. Es un soporte para los emprendimientos.
<b>Z</b>	<b>CO3 - CH11 - CH12:</b> Dos de las características de las capacidades organizacionales del emprendedor es la capacidad de adaptarse a las distintas necesidades del cliente potencial y, por otro lado, es la resiliencia, es decir, la capacidad de poder salir adelante a pesar de los errores y las circunstancias difíciles que te ponga el entorno.

Por último, a continuación, se presenta la Figura 7, en el cual se realiza un resumen de la información y respuestas recolectadas tanto en la fase de campo como en la fase de validación de hallazgos. En la fase de campo se entrevistó a los CEOs de las startups Edtech seleccionadas y colaboradores y en la fase de validación de hallazgos se entrevistaron a expertos.

**Figura 7: Resumen de los hallazgos encontrados**

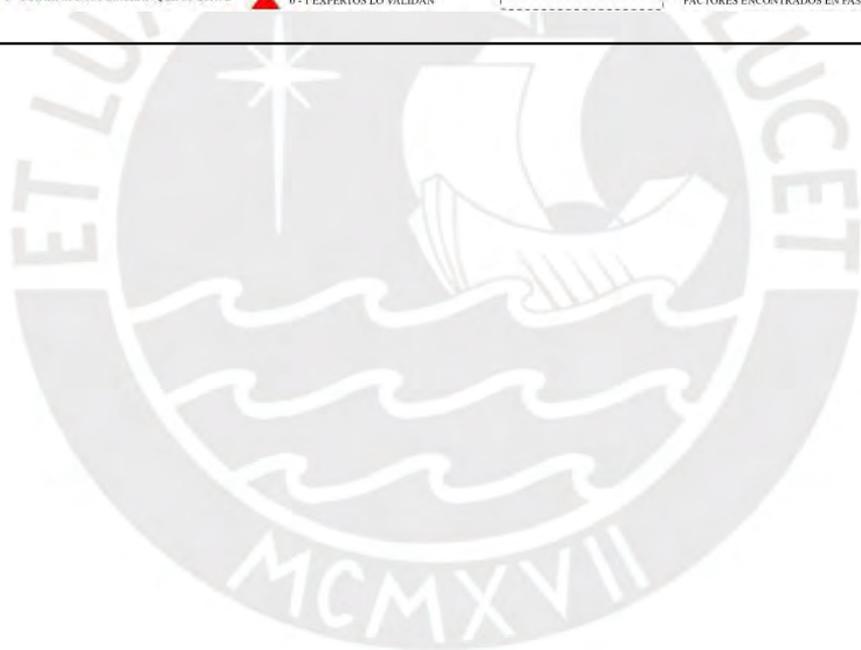


**Figura 7: Resumen de los hallazgos encontrados (continuación)**



**Leyenda:**

- 5 - 6 STARTUPS CONSIDERAN QUE ES CLAVE
- 3 - 4 STARTUPS CONSIDERAN QUE ES CLAVE
- 1 - 2 STARTUPS CONSIDERAN QUE ES CLAVE
- ▲ 4 - 5 EXPERTOS LO VALIDAN
- ▲ 2 - 3 EXPERTOS LO VALIDAN
- ▲ 0 - 1 EXPERTOS LO VALIDAN
- FACTORES ENCONTRADOS EN LA LITERATURA
- FACTORES ENCONTRADOS EN FASE DE CAMPO



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

La investigación desarrollada líneas anteriores estudia los factores que influyen en la sobrevivencia de 6 startups Edtech de Lima Metropolitana, las cuales pertenecen a distintos sectores de la educación como el pre universitario, el escolar, el sector turismo, educación superior y educación libre en línea. Las startups seleccionadas son las siguientes: Ipluton, Ayni Educativo, Turismo Lab, Udocz, Hope Technology y Fractal Up. En primera instancia, partiendo del primer objetivo que era identificar los factores que influyen en la sobrevivencia de las startups según la literatura teórica y empírica, se pudo rescatar que no existe suficiente literatura que se enfoque principalmente en los factores de sobrevivencia de las Edtech en el Perú; empero, se pudo identificar un modelo de los factores de sobrevivencia de las startups en el Perú planteado por Jubalt Álvarez (2021). De esta manera, el autor plantea una clasificación de los factores de sobrevivencia en seis categorías: Capital Humano, Capital Social, Capital Organizacional, Capital Emprendedor, Incubación y Entorno. En esa misma línea, debido a la insuficiente información en relación a los factores que influyen en la sobrevivencia de las Edtech en Lima Metropolitana, se tomó en consideración 15 factores de sobrevivencia que influyen en la sobrevivencia de las startups en el Perú.

En segunda instancia, respecto al objetivo que era presentar las características fundamentales de las Edtech seleccionadas y el contexto en el que se desenvuelven se pudo rescatar que, al dirigirse a distintos sectores de la educación, cada uno mantiene distintos enfoques de comercialización, marketing y procesos, pues cada una de las startups manejan distintos segmentos con necesidades específicas. Por un lado, los esfuerzos de preparación virtual pre universitaria de Ipluton van dirigidos a jóvenes que recién hayan terminado el colegio o que quieran estudiar una carrera universitaria. Por otro lado, Ayni Educativo, se enfoca en personas que quieran acceder a cursos de todo tipo de forma online para enriquecer sus conocimientos. A su vez, Turismo Lab es una startup que pone foco a aquellas personas pertenecientes al sector turismo que buscan enriquecer sus habilidades mediante alguna capacitación online. También, Udocz, es una plataforma virtual que sirve como almacenamiento de información educativa para aquellos estudiantes escolares, pre universitarios o universitarios que quieran acceder a cualquier tipo de conocimiento. Por su lado, Hope Technology es una startup que utiliza la tecnología virtual para poder enseñar y educar a niños escolares en etapa

temprana. Por último, Fractal Up, es una plataforma de aprendizaje online que permite identificar los mejores recursos educativos para facilitar el estudio de las personas.

En tercera instancia, en relación al objetivo de determinar los elementos claves de sobrevivencia de las Startup seleccionadas mediante el modelo de Álvarez (2021), la literatura y el trabajo de campo, se pudo concluir que, a través de la profundidad de las entrevistas realizadas a los CEOs de las startup en la fase de campo y a las entrevistas semi-estructuradas realizadas a los expertos en la fase de validación, si bien la gran mayoría de los factores considerados para esta investigación son importantes, solo algunos son los que resaltan más en relación a la sobrevivencia de las startup. Asimismo, se pudieron identificar otros factores a medida que se iba realizando la fase de campo.

Así, en relación a la categoría de Capital Humano, se identificó que el conocimiento y experiencia es un factor que influye en la sobrevivencia de las startup, pero solo debido a ciertas razones. Se pudo rescatar que tanto haber tenido experiencia en otros emprendimientos como experiencia en el mismo sector puede jugar un papel crucial para que la startup pueda sobrevivir, ya que da a los emprendedores mejores luces sobre qué pasos dar y cómo deberían hacerlo. A lo anterior mencionado, se le suma conocimiento del mercado y las necesidades del cliente, variables importantes a la hora de emprender, pues se pudo identificar que si no se conoce a quién se le está ofreciendo el producto o servicio, será muy difícil que se pueda conseguir algún éxito en el negocio. En contraste, se considera que el tener alguna formación académica previa, si bien puede ayudar, no necesariamente garantiza que la startup pueda sobrevivir. Por su parte, para el factor demográfico, tanto los CEOs entrevistados en la fase exploratoria y de campo y los expertos en la fase de validación coincidieron que la edad no necesariamente es un determinante de la sobrevivencia, pero supone que mientras más edad haya, más experiencia se tendrá y, por lo tanto, mayores probabilidades de sobrevivencia; sin embargo, esto no es algo absoluto, ya que se puede tener mucha experiencia siendo un emprendedor de corta edad y, a la vez, tener una edad mayor y recién empezar algún emprendimiento. Asimismo, se concluye que para el género y la etnia no existe una relación directa con la sobrevivencia, pues no influyen en la misma debido a su relatividad. En adición, se concluye que la actitud fundamental para la sobrevivencia de las startup es la motivación del emprendedor, ya que esta ofrece mayores fuerzas de seguir adelante a pesar de las circunstancias y condiciones que

ponga el entorno; empero, no se debe dejar de lado algunas actitudes identificadas en la fase de campo como la resiliencia y la adaptabilidad al cambio, pues el entorno de las startups y, en específico, las Edtech son muy cambiantes debido a las diversas necesidades del mercado. Por último, se hace énfasis en que contar con un equipo adecuado, con las habilidades y capacidades necesarias en distintos ámbitos y con la actitud pertinente para acompañar al emprendedor es clave para la sobrevivencia de las startups Edtech, ya que sin este sería muy difícil lograr el éxito. En esa misma línea, es necesario mencionar que una mayor cantidad de gente perteneciente a la organización no es sinónimo ni de crecimiento y sobrevivencia.

En relación a la categoría Capital Social, se concluye que no solo es importante contar con una red de contactos y vincularse con ellas de manera estratégica, sino que también es fundamental mantenerlas, ya que en el mundo de las startups el intercambio de recursos, conocimientos, información, herramientas, personas etc., puede influir en el tiempo de vida del negocio. Cabe resaltar que, a partir de la información recolectada, se dice que esto no determina la sobrevivencia de manera directa, es evidente el apoyo y el aumento de las probabilidades de conseguir el empuje necesario para lograr el éxito. Por lo que fomentar alianzas y participar en la red de manera activa y constante aportando valor es beneficioso para las startups en etapas tempranas. Sin embargo, también es pertinente mencionar que las Edtech deben ser conscientes sobre el uso de las redes, ya que no siempre todas serán provechosas en todo momento, sino que aquellas serán mejores que otras partiendo de cuán especializadas sean, dependiendo de la etapa en la que se encuentre la organización y los objetivos que se quieran alcanzar en periodo determinado.

En relación a la categoría Capital Organizacional, se puede concluir que es la principal categoría en cuanto a la sobrevivencia de las startups seleccionadas. De manera en particular, el factor de generación de conocimiento ligado a las iteraciones es fundamental para la sobrevivencia de las startups, pues es parte de la naturaleza de la misma. No se puede llevar a cabo un escalamiento sin tener un producto mínimo viable; a su vez, no se puede tener un producto mínimo viable sin salir al mercado a iterar, experimentar, pivotar e identificar qué es lo que realmente necesita el cliente. Empero, es pertinente mencionar que, no se trata de iterar por iterar, sino de realizar iteraciones de manera rápida en periodos cortos de tiempo, pues un recurso importante en este proceso es el dinero el cual no se debe malgastar. Por su parte, para el factor

modelo de negocio, se concluye es una variable que influye en la sobrevivencia de las startups y que tener uno, incluso antes de empezar a operar es importante, y que estar consciente de que esto irá cambiando de manera continua también, pues una startup lo que busca es escalar de forma rápida y replicar la idea en otros lugares lo que, por consiguiente, hará que la estrategia del modelo se modifique de acuerdo a lo que el mercado y el entorno lo requiera. Por último, con respecto al factor gestión organizacional, se concluye que el tener capacidad para gestionar un negocio claramente ofrece mayores posibilidades de sobrevivencia para la startup, pero se debe tener en cuenta que esta capacidad no necesariamente se espera en las primeras etapas de desarrollo y crecimiento de este tipo de emprendimiento, sino que a medida que vaya consolidándose el negocio y logre su escalabilidad esperada, saber gestionar y estar preparado para saber qué decisiones tomar en cuanto a la gestión será crucial. Por mientras, en etapas primeras, lo que resaltarán serán los comportamientos actitudinales del emprendedor como la motivación y la resiliencia.

En relación a la categoría Capital Emprendedor, se concluye que para las variables monetarias, este es un factor que sí influye en la sobrevivencia, pues para muchos CEOs el recurso monetario es fundamental para impulsar el negocio y conseguir recursos; sin embargo, se debe tener claro que el conseguir financiamiento externo por parte de inversionistas en el Perú nunca va a ser fácil, por lo que saber manejar los recursos propios y lo poco que se consiga será importante para poder consolidar el negocio. Por otro lado, en relación al factor de las variables no monetarias, se concluye que este no es un factor que determine necesariamente la sobrevivencia de las startups, pero que sí se debe ser consciente de la relevancia del mismo, pues esta va en relación a cuánta reputación financiera se tenga y cuán dispuestos están los inversionistas a poner dinero en el negocio. Lo único que va a importar es qué tan bien se encuentren los números y los estados financieros de la organización pues estas consideraciones serán un determinante para lograr acceder a la consideración inversora.

En relación la categoría de Proceso de Incubación, se concluye que, para aquellas startups con poco conocimiento de gestión y de planeación jugará un rol importante en la sobrevivencia, pero que no necesariamente será igual para aquellas que ya hayan tenido algún conocimiento o ideación avanzada, pues estos programas de incubación tienen como propósito brindar a estos emprendimientos una gama de

recursos como contactos y mentoría que puedan servir como punto de partida y como guía para aquellas startups en etapas tempranas.

En relación la categoría de Entorno, se concluye que el ecosistema en general es un gran influyente en la sobrevivencia de las startups, ya que en esta participan muchos actores relevantes de que alguna manera, ya sea directa o indirectamente, determina cuán probable es que la startup pueda mantenerse o ser sostenible en el tiempo. Así, de manera particular, resalta la importancia que tiene el gobierno para con el desarrollo de políticas públicas que impulsen el emprendimiento, De esta manera, se generará un entorno muy complicado para emprender cuando los líderes del Estado no le pongan mucho énfasis a la promoción de la innovación y el emprendimiento de alta tecnología como las Edtech. Esto va en relación con el marco regulatorio, pues en un entorno en donde se priorice considerar a todas como una empresa y no hacer realmente la diferencia de esta con un emprendimiento como el de las startup, lo más probable es que sea muy dificultoso emprender. A su vez, el mercado será un gran influyente respecto a cuán probable la startup pueda sobrevivir, pero cabe destacar que este es más un tema de conocimientos y experiencia por parte de los emprendedor que por el mismo mercado, pues se parte de saber que requerimientos son los necesarios para poner en marcha un negocio como el de las startups. Sin embargo, si bien los programas y concursos que cumplen el rol de soporte, pueden fomentar mejores condiciones para las startups, esto no necesariamente va a garantizar el éxito y la sobrevivencia de las mismas, pues el papel que cumplen serán de impulsores más que determinantes de esto. Por último, es importante recalcar que el sector de operación tampoco determina la sobrevivencia de una startup, pues este es un tema que va más en relación a cuán preparado se encuentra el emprendedor y cuánto conocimiento se tenga de esto. Así, el sector en donde se decida operar o la industria que se escoja por sí sola no hará que una startup sobreviva. Sin embargo, también mencionar que cuanto mayor participación haya en una industria o cuanto muy madura sea, las probabilidades de sobrevivencia serán menores.

Por todo ello, se puede sintetizar que poder estudiar e investigar cuáles son los factores que influyen en la sobrevivencia de las startup Edtech de Lima Metropolitana, es clave que se puedan tomar en cuenta distintos factores de manera global, pues hay muchos de estos que interactúan entre sí para la sobrevivencia. A su vez, con lo obtenido en los hallazgos, no se puede dejar de mencionar la relevante influencia y

papel que ha tenido el contexto de la pandemia del covid-19 para las Edtech en los últimos años, ya que esto ha representado en muchas de ellas una importante oportunidad de crecimiento con lo cual se han visto favorecidas de manera indirecta en cuanto al desarrollo de dos variables a mencionar: adaptabilidad al cambio y resiliencia. Por un lado, se menciona la adaptabilidad al cambio debido a que muchas de las Edtech, especialmente las entrevistadas, han tenido que cambiar sus estrategias y modelos con el propósito de lograr impactos positivos y; por el otro, la resiliencia, que ha motivado a muchos emprendedores, particularmente de este sector, a seguir y replantear sus objetivos en aras de mantener en operación el negocio de la tecnología educativa.

En adición, cabe destacar que, dentro de los 15 factores identificados en la investigación empírica, exploratoria y de campo, 8 tuvieron mayor grado de relevancia al ser considerados relevantes por los CEOs entrevistados y validados por los expertos en la fase de validación. De esta manera, los factores de mayor significación que influyen determinadamente en la sobrevivencias de las Edtechs fueron los siguientes: crecimiento y experiencia, actitudes, equipo emprendedor, mantenimiento de redes, redes de contacto, generación de conocimientos, modelo de negocio y variables monetarias.

Para concluir, al no haber mucha literatura enfocada en las startups Edtech de Lima Metropolitana que estén enfocadas en diversos sectores de la educación, lo que se busca con esta investigación es aportar a la literatura de los emprendimientos, pero en específico, al de las startups Edtech, por lo que su valor se centra justamente en promover un mayor conocimiento para este sector, aún más cuando en estos últimos tiempos este sector ha ganado mayor notoriedad por la coyuntura presente, por lo que se espera una mayor promoción para su mejor desenvolvimiento en el mercado.

## **6.2 Recomendaciones**

Teniendo en cuenta de que las startups Edtech en Lima Metropolitana no han venido siendo sostenibles en cuanto a su sobrevivencia debido a distintos problemas desarrollados a lo largo de la investigación, se desarrollarán algunas recomendaciones para algunos actores relevantes que, como se ha mencionado en el estudio, influyen de alguna manera en la sobrevivencia de las startups. Estos son los mismos emprendedores, los líderes o encargados de impulsar el emprendimiento en cuanto a políticas públicas y los centros educativos. Se ha escogido a estos actores debido a que

sus acciones pueden determinar la supervivencia y sostenibilidad de este tipo de emprendimientos.

De esta manera, para los emprendedores, se les recomienda tener en cuenta que haber tenido alguna formación académica no necesariamente va a garantizar que su negocio tenga éxito; pero que sí tengan mapeado empezar algún curso de especialización enfocado en emprendimiento o manejo de negocio, ya que sí puede llegar a ser beneficioso en cuanto a temas de gestión. A su vez, que sepan aprovechar de manera madura los conocimientos que vayan obteniendo a medida que vayan sumergiéndose en el mundo del emprendimiento, ya que esto puede generar un impacto positivo en la sobrevivencia de las startups a través de un mejor conocimiento del mercado y las necesidades cambiantes de los clientes. En suma, se les recomienda que, una vez hayan decidido emprender, tengan muy claro que las circunstancias del entorno pueden complicarse muchas veces, así que tener bien sólidas algunas actitudes en ellos será fundamental como la motivación, la resiliencia y la constante adaptabilidad para hacer frente a las crisis, al fracaso y los nuevos requerimientos del mercado. También, se sugiere contar con un equipo de trabajo lo suficientemente comprometido, y con las habilidades y capacidades bien desarrolladas.

En adición, se les recomienda a los emprendedores tomar consciencia de los grandes beneficios y ventajas que pueden ofrecer las redes de contacto, por lo que planificar cómo es que se van a vincular a las redes, saber cuándo generar alianzas estratégicas y participar en las redes de forma activa intercambiando recursos que generen valor podría ser fundamental para que su negocio logre sobrevivir.

A su vez, se les sugiere aprovechar al máximo los recursos con los que puedan contar, por lo que llevar a cabo iteraciones de forma rápida y en un menor tiempo posible será lo más ideal, pues esto les permitirá identificar cuál será ese producto o servicio que les impulse alcanzar su escalabilidad en un periodo corto de tiempo. A esto se le suma el ser consciente de la importancia de plantear un modelo de negocio y lo cambiante que puede llegar a ser, por lo que estar preparado para eso también forma parte de las sugerencias.

Por último, se recomienda que, si el emprendedor se encuentra en los primeros inicios con la startup o si necesita tener un mejor esclarecimiento de cómo emprender el negocio, será provechoso formar parte de alguna incubadora, ya que esta les puede brindar una gama de recursos que les permita poder fortalecer su desarrollo; sin embargo, no se les recomienda pertenecer a una de estas si ya se encuentran en algún

proceso de escalamiento mayor, pues sería una pérdida tiempo y dinero que podrían aprovecharlo enfocándose en otras cosas.

Para los líderes de un territorio o los encargados de realizar políticas públicas en aras de fortalecer el ecosistema del emprendedor, se les recomienda tomar consciencia del potencial que tienen las startups del sector Edtech, por lo que desarrollar políticas en beneficio de este sector y mejorar el marco regulatorio será crucial para su desenvolvimiento y desarrollo, pues dará un mejor espacio para el emprendimiento que beneficia a la sociedad. Además, se recomienda llevar a cabo una mayor promoción de la innovación y tecnología en aras de fortalecer no solo el sector de las Edtech, sino también al sector de la educación. Se considera que dar una mayor cabida a la digitalización y la implementación de la tecnología en la educación a todo nivel será muy beneficioso para la sociedad en su conjunto, pues permitirá tener un mayor acceso a diferentes recursos como información, conocimientos y facilitación de herramientas que promuevan un mejor aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, para todos los centros educativos, se les sugiere empezar a tener una mayor apertura e inclinación a la digitalización e implementación de los recursos tecnológicos en sus instituciones, pues las condiciones del entorno en estos últimos años ha dar cuenta de la importancia que tiene la educación virtual, por lo que mantenerse reacios al cambio y no reconocer los grandes beneficios que pueden ofrecer los servicios de las startups Edtech sería desperdiciar grandes potencialidades en la educación para los estudiantes de todos los niveles.

### **6.3 Limitaciones y futuras investigaciones**

La presente investigación puede ser considerada como uno de los pocos estudios con respecto al tema de la sobrevivencia de las startups en el Perú, por lo que aportará al ecosistema emprendedor en el país, específicamente en el sector Edtech. En los últimos años, este sector ha ido en aumento, con ayuda de la pandemia, por lo que resulta importante poder investigar el tema a mayor profundidad, esta investigación permite poder caracterizar los factores claves que influyen en la sobrevivencia de las startups Edtech en Lima Metropolitana, a partir de las empresas seleccionadas. Sin embargo, el estudio presenta algunas limitaciones que serán presentadas a continuación.

La primera limitación es la bibliografía, ya que no se encontraron muchos estudios con respecto a las startups en el Perú, por lo que se tuvo que recurrir a buscar

bibliografía en Latinoamérica que permitan acercarnos al contexto peruano y encontrar los factores claves. Uno de los estudios en el país más resaltantes es el modelo de Jubalt Álvarez, el cual fue elegido para la investigación y, además, es considerado como el único que se ha enfocado en las startups del Perú. Asimismo, nos sirvió de guía para poder aterrizar de una mejor forma nuestra investigación. Por lo que será fundamental que se realicen estudios en el que se describa el contexto peruano, sobre todo enfocados en el sector Edtech y sus principales características.

La segunda limitación son los actores relevantes, si bien se pudo conseguir las entrevistas a los CEOs de cada startup seleccionada, así como con los colaboradores/trabajadores de las mismas, no se pudo tener acceso a un colaborador de Fractal Up, debido a que nos comentaron que su política de privacidad les impide poder brindarnos esa información. También, hubo problemas con respecto a conseguir más colaboradores y otros actores de cada startup, debido a nuestra insistencia, por lo que se estaba generando cierta incomodidad en los fundadores. Por ello, para futuras investigaciones sería fundamental que se puedan recoger la información de dichos colaboradores en Fractal Up, así como también de otros actores que son importantes para el ecosistema de las startups como los padres de familia, clientes y docentes.

La tercera limitación es con respecto a la cantidad de startups seleccionadas que en este caso son 6, debido a que esta cantidad no representa al total de Edtech que existen en Lima Metropolitana. Si bien esta cantidad que están dirigidas al segmento escolar, preuniversitario, universitario y turismo, es la mínima para que puedan considerarse un estudio de caso, se recomienda que se debería de analizar una mayor cantidad de startups por cada uno de los segmentos con la finalidad de poder enriquecer la investigación.

Finalmente, en la presente investigación se muestra un panorama de cómo antes y durante la pandemia del Covid19, estas startups seleccionadas han ido incrementando sus índices de ventas e incluso han llegado a ser consideradas dentro de las 100 startup más importantes, por lo que sería interesante que se realicen estudios con respecto a un post-covid; es decir, cuando las empresas están regresando a la presencialidad y poder compararlos. Asimismo, poder identificar cómo ha ido cambiando el mercado en esta transición de antes y durante pandemia a post pandemia.

## REFERENCIAS

- Álvarez, P., Ibarra, S., Meléndez, C., Federico, J., & Kantis, H. (2016). El ecosistema emprendedor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Una mirada exploratoria. Pymes, Innovación y Desarrollo*, 4(1), 145-173.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6353901>
- Alvarez, J. R. (2021). *Determinantes de la Sobrevivencia de Startups Peruanas*.  
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2654585>
- Alba, L. (2018). *Financiación de startups y su problemática*.  
[https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/32821/TFM00105\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/32821/TFM00105_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Anderson, A. R., & Miller, C. J. (2003). "Class matters": Human and social capital in the entrepreneurial process. *The journal of socio-economics*, 32(1), 17-36.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S105353570300009X>
- Armesto, M. C., Armas, R. V., & Ramirez, E. V. (2021) Revisión sistemática sobre la educación remota universitaria en pandemia. *Cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*. 10(4), 2254 - 6529.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8243547>
- Astuquipán, C. (2022) Startups financiamiento en franco crecimiento. *Revista Business*.  
<https://www.esan.edu.pe/landings/conexion/evolucion-industria-startups/revista-business-mayo-2022.pdf>
- Ayni Educativo. (2022). <https://aynieducativo.com/>
- Banco Interamericano de Desarrollo, Fundes y Cepal. (2003). *Observatorio MiPyme: compilación estadística de 12 países de la región*, Editorial VID
- BBVA (2018). *Fintech, Proptech, Femtech, Edtech y demás parientes*.  
<https://www.bbva.com/es/fintech-proptech-femtech-edtech-demas-parientes/>
- Bednar, R. & Tariskova, N. (2017) "Indicators of startup failure", *International Scientific Journal*, año 2, número 5, pp. 238-240.
- Benito Cárdenas, R. G., Pérez Chuquiruna, F. J., & Ramos Sánchez, J. R. (2020). *Caracterización de los factores clave que influyen en el crecimiento de las Fintech: un estudio de casos múltiples de las Fintech que pertenecen a los segmentos con mayor crecimiento en Lima Metropolitana*.  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/PUCP\\_4b9ef8332685ea6826a65fc36082caca](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/PUCP_4b9ef8332685ea6826a65fc36082caca)
- Bernal, C. E. T., & Mantilla, S. M. S. (2011). *Aspectos generales del concepto "capital humano"*. *Criterio libre*, 9(14), 203-226.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3697483>

- Bianca, F. R. (2020). *Startups* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas). <https://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=15764>
- Blank S. (2006). *The four steps to the epiphany [Cuatro pasos para la epifanía]* (2da ed.). Morrisville: Lulu.com. [https://www.academia.edu/35701061/The Four Steps to the Epiphany Successful Strategies for Products that Win](https://www.academia.edu/35701061/The_Four_Steps_to_the_Epiphany_Successful_Strategies_for_Products_that_Win)
- Blank, S. & Dorf, B. (2012). *El manual del emprendedor*. Barcelona: Gestión 2000. <https://www.politecnico metro.edu.co/biblioteca/emprendimiento/EI%20manual%20del%20emprendedor%20Steve%20Blank.pdf>
- Camacho, M. Rivas, C & Gaspar, M (2020). Innovación y tecnología educativa en el contexto actual latinoamericano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*. 26(2020), 1215-9518. <http://repositoriobibliotecas.uv.cl/handle/uvscil/2036>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). *Networking: El poder de los contactos personales para hacer crecer la empresa*. [https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1322/3526\\_2009\\_2cartilla\\_ne\\_tworking.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1322/3526_2009_2cartilla_ne_tworking.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Canovas, L., March, I. & Yague, R.M. (2018): "Impacto social y económico de las aceleradoras de emprendimiento: análisis de factores condicionantes e implicaciones para la innovación social", CIRIEC España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 211-240, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.9855. [http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC\\_9307\\_Canovas\\_et\\_al.pdf](http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_9307_Canovas_et_al.pdf)
- Cardoso, R. (2018). *Cultura de inovação em uma startup edtech: análise do processo de criação e desenvolvimento*. (Tesis de maestría. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, Brasil) <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/30458/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20Roberta%20Cardoso%20da%20Silva.pdf>
- Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión*, (28), 85-106.
- Castro, I., Galán, J. L., & Bravo, S. (2014). Entrepreneurship and Social Capital: Evidence from a Colombian Business Incubator. *Innovar*, 24(1 Spe), 91–100. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n1spe.47554>
- Cherukara, J. M., & Manalel, J. (2011, February). Evolution of Entrepreneurship theories through different schools of thought. En *The Ninth Biennial Conference on Entrepreneurship at EDI, Ahmedabad*. <https://dhriiti.com/wp-content/uploads/2017/11/Evolution-of-Entrepreneurship-theories-through-different-schools-of-thought-2011.pdf>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana. <https://idoc.pub/documents/planeacion-estrategica-fundame-chiavenato-idalbertopdf-9n0odmwx1knv>

- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2019). *Concytec invertirá US \$2.7 millones para impulsar el despegue de 100 empresas con productos innovadores*. <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1945-concytec-invertira-us-2-7-millones-para-impulsar-el-despegue-de-100-empresas-con-productos-innovadores>
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP]. (2019). *¿Qué son y qué hacen las incubadoras de negocios?* <https://www.confiep.org.pe/noticias/emprendimiento/que-son-y-que-hacen-las-incubadoras-de-negocios/>
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP]. (2019). *Las inversiones en startups siguen creciendo*. <https://www.confiep.org.pe/noticias/actualidad/las-inversiones-en-startups-peruanas-siguen-creciendo-2/>
- Consejo Privado de Competitividad [CPC]. (2016). *Informe Nacional de Competitividad*. [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC\\_Libro\\_Web\\_2016-2017.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC_Libro_Web_2016-2017.pdf)
- Córdova, C. (2019). Promoción del marketing y el posicionamiento. *Revista de Investigación y cultura*, 8 (4). <https://www.redalyc.org/journal/5217/521763181001/521763181001.pdf>
- Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE]. (2021). *COFIDE y PRODUCE lanzan fondo por 70 millones de soles*. [https://www.cofide.com.pe/noticia\\_detalle.php?id=65](https://www.cofide.com.pe/noticia_detalle.php?id=65)
- Coviello, N. & Joseph, R. (2012). Creating major innovations with customers: insights from small and young technology firms. *Journal of Marketing*, 76 (6), 87 - 104. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.10.0418>
- Cowling, M. (2006). Early Stage Survival and Growth. En S.C. Parker (Ed). *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures* (pp. 479 – 506). Springer.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331. [https://www.researchgate.net/publication/313101101\\_The\\_role\\_of\\_social\\_and\\_human\\_capital\\_among\\_nascent\\_entrepreneurs](https://www.researchgate.net/publication/313101101_The_role_of_social_and_human_capital_among_nascent_entrepreneurs)
- Deluquez, E. P., & López, C. M. M. (2016). El marketing como base para el emprendimiento de los millennials. *Palermo Business Review*, (14), 65. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr14/PBR\\_14\\_05.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr14/PBR_14_05.pdf)
- Deustua Aris, M. (2016). *Percepción de valor del branding en las startups B2C en el Perú*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621004>

- Diario Gestión. (2017). *El 90% de las Startups en el Perú no sobreviven más de un año*. <https://gestion.pe/economia/90-startups-peru-sobreviven-ano-126280-noticia/?ref=gesr>
- European Business Angels Network. (2018) *Statistics Compendium European Early Stages Market Statistics*. <https://www.eban.org/wp-content/uploads/2018/07/EBAN-Statistics-Compendium-2017.pdf>
- Endeavor Perú. (2021). *Endeavor está liderando el emprendimiento de alto impacto alrededor del mundo*. <https://endeavor.org.pe/sobre-nosotros/>
- Egusa, C. (2018), Why Startups Are Coming To Latin America: The Allure Of Government-Backed Accelerators, Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/01/11/why-startups-are-coming-to-latin-america-the-allure-of-government-backed-accelerators/?sh=60e161637aed>
- El Peruano (2021). <https://elperuano.pe/noticia/116313-educacion-digital-en-crecimiento>
- Fernández, J., & Llamas, F. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84), 79-95. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00079.pdf>
- Fernández, C., Hernández, R., & Baptista, P. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*. En W.Hill, Mc (Eds.), *Metodología de la Investigación* (pp. 7). México D.F.: Interamericana Editores S.A. De C.V. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN]. (2016). *El ecosistema peruano de emprendimiento dinámico: señales para el optimismo y áreas de mejora*.
- Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN]. (2013). *Las redes de inversionistas: Ángeles en América Latina y El Caribe*. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-269.pdf>
- Furdas, M., Khon, K. (2011). Why is Start-up Survival Lower Among Necessity Entrepreneurs? A Decomposition Approach. 2nd IZA Workshop on Entrepreneurs, 36.
- Fundación Romero. (2017). *Incubadora PQS*. <https://www.fundacionromero.org.pe/incubadora-pqs>
- Fusté Pascual, N. (2017). Estudio de las empresas incubadoras y aceleradoras españolas (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València). <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/89252/FUST%c3%89%20-%20ESTUDIO%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20INCUBADORAS%20Y%20ACELERADORAS%20ESPA%c3%91OLAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ganamas. (2016). *Directorio del emprendedor*.  
<https://revistaganamas.com.pe/directorio-del-emprendedor/>
- Ganamas. (2021). *Sector Edtech creció 400% en Perú durante el 2020*.  
<https://revistaganamas.com.pe/sector-Edtech-crecio-400-en-peru-durante-el-2020/>
- Gavasa, J. (2018). *These Latin American Startups are Revolutionizing the Fintech Sector*.  
<https://panamericanworld.com/en/magazine/startups/https://www.redalyc.org/jatsRepo/4417/441759100011/441759100011.pdfthese-latin-american-startups-are-revolutionizing-the-fintech-sector/>
- Gompers, P. (2007). Capital riesgo. En *Handbook of Empirical Corporate Finance* (págs. 481-509). Elsevier.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780444532657500020>
- Global Entrepreneurship Monitor Colombia (2015). *GEM Colombia*.  
<https://www.gemconsortium.org/report/gem-colombia-2015-report>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *GEM Chile*. [https://goreatacama.gob.cl/wp-content/uploads/2018\\_07\\_03\\_GEM\\_2017\\_Reporte\\_Emprendimiento\\_Chile\\_2017.pdf](https://goreatacama.gob.cl/wp-content/uploads/2018_07_03_GEM_2017_Reporte_Emprendimiento_Chile_2017.pdf)
- Global Entrepreneurship Monitor. (2020). *GEM Chile*.  
<https://negocios.udd.cl/gemchile/files/2021/07/GEM-Nacional-2020-1.pdf>
- Grant, A. (2016). *Originals. How Non-conformists Move the world*. Penguin Random House.
- Guardamino, H. F. (2020). *Gestión tecnológica para la innovación de servicios financieros: Estudio de casos múltiples de startups FinTech en Lima Metropolitana*. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/18306>
- Gusukuma, A. S & Hernández, A. L. (2021) *Factores que contribuyen al crecimiento de las startups Edtech que se dirigen a la etapa escolar. Casos de estudio: Fractal Up, Tannder y Check* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/20767>
- Hidalgo, G., Kamiya, M., & Reyes, M. (2014). *Emprendimientos dinámicos en América Latina*. Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).  
[https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/371/emprendimientos\\_dinamicos\\_america\\_latina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/371/emprendimientos_dinamicos_america_latina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Isenberg, D (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.  
<http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>

- Insights, C. B. (2019). *The Top 20 reasons startups fail*. <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/cbi-content/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>
- Israel, D. J. (2016). *Análisis de factores determinantes de desempeño de startups tecnológicas en Chile y aplicación a herramienta de apoyo a la toma de decisiones en capital de riesgo*. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/143717>
- Kantis, H., Federico, J., & Magendzo, A. (2016). Condiciones sistémicas para el emprendimiento y la innovación. *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Condiciones-sist%C3%A9micas-e-institucionalidad-para-el-emprendimiento-y-la-innovaci%C3%B3n-Hacia-una-agenda-de-integraci%C3%B3n-de-los-ecosistemas-en-los-pa%C3%ADses-de-la-Alianza-del-Pac%C3%ADfico.pdf>
- Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2015). Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico. *América Latina en el nuevo escenario global*. [https://www.researchgate.net/profile/Juan-Federico-2/publication/281824320\\_2015\\_Report\\_Systemic\\_Conditions\\_for\\_Dynamic\\_Entrepreneurship\\_Latin\\_America\\_in\\_the\\_new\\_global\\_scenario/links/5f17a80192851cd5fa3becd1/2015-Report-Systemic-Conditions-for-Dynamic-Entrepreneurship-Latin-America-in-the-new-global-scenario.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Juan-Federico-2/publication/281824320_2015_Report_Systemic_Conditions_for_Dynamic_Entrepreneurship_Latin_America_in_the_new_global_scenario/links/5f17a80192851cd5fa3becd1/2015-Report-Systemic-Conditions-for-Dynamic-Entrepreneurship-Latin-America-in-the-new-global-scenario.pdf)
- Krishna, H., & Subrahmanya, M. (2015). Transnational Entrepreneurship and Indian High-Tech Startup survival: an empirical investigation. *South Asian Journal of Management*, 22(2), 81 - 98. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=109221253%E3%80%88=p>
- Kruger, M. E. (2004). Creativity in the entrepreneurship domain. (Tesis Doctoral, Universidad de Pretoria, Pretoria, Sudáfrica). <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/27491/Complete.pdf?sequence=11>
- Lazaro, M. (2016). *Análisis del proceso de financiamiento de las startups en el Perú desde la perspectiva de los emprendedores*. <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/237>
- Lazarte, L. A. (2020). *En busca del factor D. ¿Cómo innovan las startups peruanas?*. <https://repositorio.ucal.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12637/375/Factor%20D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- León, C., & Miranda, M. (2003). *Análisis Macroeconómico para la empresa*. Eumed. net. <http://fcaenlinea1.unam.mx/2006/1237/docs/apunte.pdf>
- Lloret, P. (2020). Claves de éxito y fracaso de una startup. *Revista de Contabilidad y Dirección* 30, 23-34. [https://accid.org/wp-content/uploads/2021/08/RCD30\\_Startups\\_cast-Claves-de-exito-y-fracaso-de-una-startup.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2021/08/RCD30_Startups_cast-Claves-de-exito-y-fracaso-de-una-startup.pdf)

- Londoño, C. A. & Parra, C. F. (2018). Factores determinantes del fracaso de las startups en los países que conforman la Alianza del Pacífico (Tesis de pregrado). Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá.  
<http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/8875>
- López, M., Alcázar, F. & Romero, P. (2007). Una revisión del concepto y evolución del capital social. En *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (p. 73). Universidad de la Rioja.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2233299>
- Luna, J. P. S., & Güenaga, J. B. (2019). *Gestión de la innovación empresarial: Conceptos, modelos y sistemas*. Fondo Editorial de la PUCP.  
[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=0EDZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=secle+luna+y+barrutia+&ots=H7\\_YNSgiP7&sig=2uNm6nvn\\_lspyruNwh6Hr-V9zQc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=secle%20luna%20y%20barrutia&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=0EDZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=secle+luna+y+barrutia+&ots=H7_YNSgiP7&sig=2uNm6nvn_lspyruNwh6Hr-V9zQc&redir_esc=y#v=onepage&q=secle%20luna%20y%20barrutia&f=false)
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. La Haya: OECD.  
<https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: A systematic process for iterating your web application from Plan A to a plan that works* (2nd ed.). Sebastopol: O'Reilly Media Inc.  
[https://ziplaunchpad.sdsu.edu/resources/files/Running\\_Lean\\_Second\\_Edition.pdf](https://ziplaunchpad.sdsu.edu/resources/files/Running_Lean_Second_Edition.pdf)
- Marvez, G. (2011). Emprendimiento. *Cuadernos Unimetanos*, (26), 1-5.
- Messersmith, J., Patel, P., Crawford, C. (2018). Bang for the buck: Understanding employee benefit allocations and new venture survival. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(1), 104- 125.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242617717595>
- Ministerio de la Producción - PRODUCE. (2022) Pro Innovate.  
<https://www.proinnovate.gob.pe/>
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía industrial*, 383(1), 23-30.  
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/383/Mar%C3%ADa%20Minniti.pdf>
- Mitchell, G. (2019). *Peru poised to become an Edtech hub*. <https://ruta-startup.com/peru-poised-to-become-an-Edtech-hub/>
- Mohanty S. K. (2005). *Fundamentals of Entrepreneurship*. New Delhi: Prentice Hall of India.  
[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=MkOh-RshbhUC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Mohanty+S.+K.+2006.+Fundamentals+of+Entrepreneurship.+New+Delhi:+Prentice+Hall+of+India.&ots=oW9beiBLKX&sig=sO6lXBxHhAG\\_bks6R6By92ExawY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=MkOh-RshbhUC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Mohanty+S.+K.+2006.+Fundamentals+of+Entrepreneurship.+New+Delhi:+Prentice+Hall+of+India.&ots=oW9beiBLKX&sig=sO6lXBxHhAG_bks6R6By92ExawY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

- Monge, E. C. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Montes, C., Velásquez, M., & Acero, F. (2017). Importancia del marketing en las organizaciones y el papel de las redes sociales. *Repositorio UniLibre*, 1-18.  
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10709/ART%C3%8DCULO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Montesinos, A., Ormeño, J. & Piña, K. (2018). El Rol de las Incubadoras de Negocios Universitarias dentro del Ecosistema Emprendedor Peruano: Una Aplicación para el Sistema de Incubación Empresarial PUCP. Pontificia Universidad Católica del Perú.  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12129>
- Montoya, D. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto*, 4, 7-20.  
<https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/416/733>
- Morales, S. T. (2008). El emprendedor académico y la decisión de crear spin-off: Un análisis del caso español.  
[https://digital.csic.es/bitstream/10261/11201/1/MoralesGualdronST\\_tesis.pdf](https://digital.csic.es/bitstream/10261/11201/1/MoralesGualdronST_tesis.pdf)
- Moreno, P. L., & Vidalón, M. M. (2021). Importancia de las Startups para el desarrollo económico de los países. (Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú).  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/657507>
- Municipalidad de Jesús María. (2021). Jesús María: Jóvenes emprendedores contarán con el primer programa de pre incubación empresarial.  
<https://www.munijesusmaria.gob.pe/jesus-maria-jovenes-emprendedores-contaran-con-el-primer-programa-de-preincubacion-empresarial/>
- Municipalidad de Miraflores. (2021): *Emprende Miraflores*.  
[https://www.miraflores.gob.pe/los-servicios/desarrollo-humano/emprende\\_miraflores/](https://www.miraflores.gob.pe/los-servicios/desarrollo-humano/emprende_miraflores/)
- Murphy, L. M., & Edwards, P. L. (2003). Bridging the Valley of Death : Transitioning from Public to Private Sector Financing. En *National Renewable Energy Laboratory*. NREL. <http://www.nrel.gov/docs/gen/fy03/34036.pdf>
- Navarro, E. (2020). Un análisis sobre el acceso al financiamiento de Startup y emprendimientos en Córdoba. (Tesis de licenciatura, Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina).  
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18245/Eliana%20Navarro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Navarro, M. (22 de junio de 2020). *Edtechs: El potencial disruptivo de las startups educativas en el Perú*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/edtechs-el-potencial-disruptivo-de-las-startups-educativas-en-el-peru-noticia/>

- Neira, I., Portela, M., Cancelo, M., & Calvo, N. (2013). Social and human capital as determining factors of entrepreneurship in the Spanish Regions. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, (26), 115-139.  
<https://old.aecr.org/images/ImatgesArticles/2013/10/6Neira.pdf>
- Nicoletti, B., Nicoletti, W., & Weis. (2017). *Future of FinTech*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Nizama, M (2016). Caracterización y evolución de la tecnología educativa en el Perú. *In Crescendo*, 3(1), 71 - 76.  
<http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/1166>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2013). *Startup América Latina: Promoviendo la innovación en la región*.  
[https://www.oecd.org/dev/americas/SP\\_complete%20Start%20Up%20Latin%20America%20Spanish%20edition.pdf](https://www.oecd.org/dev/americas/SP_complete%20Start%20Up%20Latin%20America%20Spanish%20edition.pdf)
- Ortiz, F. X. M., Zajia, J. X. B., Pirca, C. E. C., Tipantuña, M. R. G., & Sinchiguano, B. E. O. (2016). Ecosistema del emprendimiento en la universidad contemporánea. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 7(6), 249-262.  
<http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/571/570>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Peñafiel-Loor, J. F., Pibaque-Pionce, M. S., Pin-Sancan, J. A. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCA EC*, 107-133.  
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/105/141>
- Pineda, D. M. M. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto*, 4, 7.  
<https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/416/733>
- Platzi (2022). *¿Quiénes somos?* <https://platzi.com/>
- Preciado, M. P., Oliva, E. J. D. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & desarrollo*, 39(53), 23-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3776508>
- Politis, D. (2005). The process of Entrepreneurial Learning: A conceptual Framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 399 - 424.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>
- PQS. (2015). *Wayra Perú: promoviendo el emprendimiento*.  
<https://pqs.pe/emprendimiento/wayra-peru-promoviendo-emprendimiento/>

- PQS. (2019). *Startup Perú: 84 emprendimientos de todo el país recibirán fondos no reembolsables*. <https://pqs.pe/emprendimiento/startup-peru-84-emprendimientos-de-todo-el-pais-recibiran-fondos-no-reembolsables/>
- PQS. (2021). *¿Qué es una Edtech y cómo enriquecer la enseñanza?* <https://pqs.pe/actualidad/que-es-una-Edtech-y-como-puede-enriquecer-la-ensenanza/>
- PQS. (2022). *Las 10 startups educativas más prometedoras del Perú*. <https://pqs.pe/especiales/edtech-democratizando-la-educacion-en-peru-las-10-startups-educativas-mas-prometedoras/>
- PQS (2022). *Perú comienza a posicionarse como un país con ecosistema de tecnología educativa*. <https://pqs.pe/actualidad/Edtech-peru-posicionarse-pais-ecosistema-tecnologia-educativ/>
- PQS (2022). *Udocz: “Más que crecer en usuarios, las Edtech necesitan enfocarse y medir su impacto constantemente”*. <https://pqs.pe/especiales/especial-Edtech-udocz-entrevista/>
- PQS (2022). *Ipluton: “En una Edtech los resultados tardan en llegar, y si no es lo que quieres hacer, te puedes desanimar muy rápido”*. <https://pqs.pe/especiales/especial-Edtech-ipluton-entrevista/>
- Quintero, G. E., & Vera, J. S. (2016). *La teoría de las contingencias y su implicación en la actualidad de las empresas del sector comercial de la ciudad de Tunja, Boyacá*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/30769>
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). <https://dle.rae.es/sobrevivir?m=form>
- Requejo, J. (2019). *El mercado de la tecnología educativa (Edtech) en Brasil. ICEX España Exportación e Inversiones*. [https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/odmx/~edisp/doc2019831897.pdf?utm\\_source=RSS&utm\\_medium=ICEX.es&utm\\_content=25-09-2019&utm\\_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20la%20tecnolog%C3%ADa%20educativa%20\(Edtech\)%20en%20Brasil%202019](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/odmx/~edisp/doc2019831897.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=25-09-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20la%20tecnolog%C3%ADa%20educativa%20(Edtech)%20en%20Brasil%202019)
- Ribeiro, D. & Castrogiovanni, G. (2012). The impact of education, experience and inner circle advisors on SME performance: insights from a study of public development centers. *Small Business Economics*, 38(3), 333-349. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-010-9278-3>
- Ries, E. (2008). *The Lean Startup*. Estados Unidos: Crown Business New York
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto. <https://theoffice.pe/wp-content/uploads/El%20metodo%20Lean%20Startup.pdf>

- Rivera, D. V., Jara, M. T., Montoro, A. A. (2018). *Caracterización de los elementos clave del crecimiento en las startups: Estudio de casos múltiples de startups limeñas ganadoras del concurso Startup Perú*. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/151741>
- Rocha, R. O., Olave, M. E. L., & Ordonez, E. D. M. (2019). Estrategias de innovación para empresas startups. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 46-62. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4417/441759100011/441759100011.pdf>
- Rodríguez, C. (2013). *Las incubadoras de empresas*. <https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/116/41512886W-GADE-MAYO2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rubio, A., & Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2581343>
- Salazar, D., & Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 0. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>
- Seclen-Luna, J.P. (2014). SEIC e Innovación en las Microempresas Fabricantes de Máquina-Herramienta. Los casos del País Vasco y de Emilia-Romaña / KIBS and Innovation in Machine Tool Micro Enterprises. The cases of the Basque Country and Emilia-Romagna. Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco, España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=169908>
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018 - 2019*. [https://www.researchgate.net/publication/339314539\\_Global\\_Entrepreneurship\\_Monitor\\_Peru\\_2018-2019](https://www.researchgate.net/publication/339314539_Global_Entrepreneurship_Monitor_Peru_2018-2019)
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2016-2017*. Lima: ESAN. <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2017/10/12/GEM%202016-2017%20VF.pdf>
- Serida Nishimura, J, Borda Reyes, A., Alzamora Ruiz, J., Morales Tristán, O., & Guerrero de Lizardi, C. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018-2019*. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2070>
- Moya, V., Taboada, L., & Lorza, A. (2012). La influencia de la formación, la experiencia y la motivación para emprender en la supervivencia de las empresas de nueva creación. *Estudios Gerenciales*, 28(SPE), 237-262. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28nspe/v28nspea13.pdf>
- Soto-Simeone, A., Sirén, C., & Antretter, T. (2020). New Venture Survival: A Review and Extension. *International Journal of Management Reviews*, 22, 378–407. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12229>
- Spender, J. C. (2009). Organizational capital: Concept, measure, or heuristic? In A.

- Bounfour (Ed.), *Organisational Capital: Modelling, Measuring and Contextualising* (pp. 5–23). Routledge.
- Spigel, B., & Harrison, R. (2017). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151–168. [https://www.researchgate.net/publication/318440779\\_Towards\\_a\\_Process\\_Theory\\_of\\_Entrepreneurial\\_Ecosystems](https://www.researchgate.net/publication/318440779_Towards_a_Process_Theory_of_Entrepreneurial_Ecosystems)
- Startup Brasil (2021). [https://www.startupbrasil.org.br/sobre\\_programa/](https://www.startupbrasil.org.br/sobre_programa/)
- Startupeable (2022). *Ecosistema Startup*. <https://startupeable.com/Edtech/>
- Startupeable (2021). *Edtech en Latinoamérica: guía definitiva*. [https://startupeable.com/edtech/#Que\\_es\\_una\\_startup\\_edtech](https://startupeable.com/edtech/#Que_es_una_startup_edtech)
- Teran-Yopez, E., & Guerrero-Mora, A. M. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista Espacios*, 41(07). <http://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410707.html>
- Thompson, I. (2005). La satisfacción del cliente. *Rev Med (Bolivia)*, 6, 31. <https://www.procase.cl/Demos/tmk/docs/Satisfacci%C3%B3n%20al%20Cliente.pdf>
- Toro, L (2021). E-Learning. Nuevas tendencias en la formación online: el impacto de las tecnologías disruptivas. *OBS Business School*. <https://www.diarioabierto.es/wp-content/uploads/2021/09/E-Learning.pdf>
- UTEC - Universidad de Ingeniería y Tecnología (2020). *UTEC Ventures: inversiones y métricas*. <https://educacion-ejecutiva.utec.edu.pe/blog/utec-ventures-inversiones-metricas>
- UTEC - Universidad de Ingeniería y Tecnología. (s.f.). UTEC. <https://www.utec.edu.pe/>
- Van Praag, C.M. (2003). Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, 21(1), 1–17. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1024453200297>
- Vásquez, F. (2018). Lab San Isidro, el primer city lab del Perú. <https://smart-cities.pe/lab-san-isidro-lima/>
- Vega, C., & Orozco, S. (2015). *Un análisis desde la teoría de las contingencias: el emprendimiento social como estrategia de sobrevivencia de organizaciones rurales colombianas en entornos afectados por el conflicto armado*. México DF. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/9.05.pdf>
- Wang, Y., Tsai, C., Lin, D., Enkhbuyant, O. & Cai, J. (2019). Effects of Human, Relational, and Psychological Capitals on New Venture Performance. *Frontiers in Psychology*, 10(1071), 1 – 10. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01071/full>

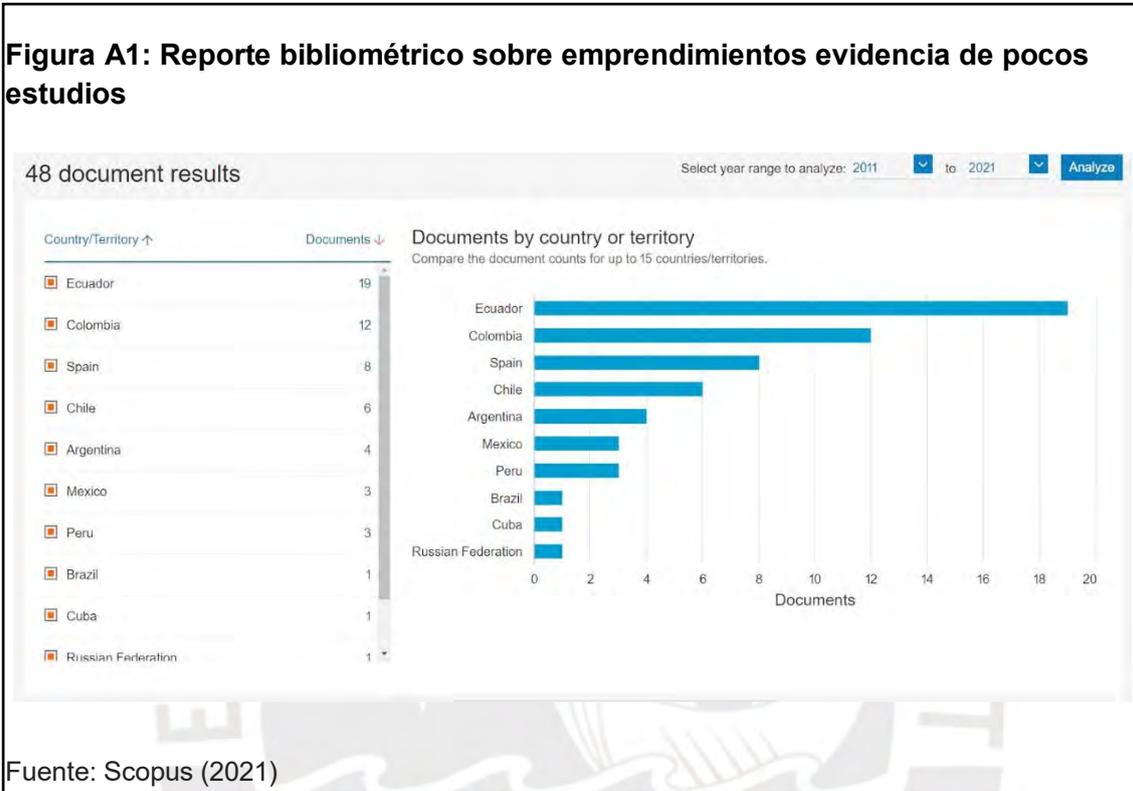
- Weinberger-Villarán, K. E. (2019). Componentes del Ecosistema de Emprendimiento de Lima que inciden en el crecimiento y desarrollo de Startups. *Journal of technology management & innovation*, 14(4), 119-136.  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242019000400119&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242019000400119&script=sci_arttext)
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics*, 13(1), 27-56.  
<https://personal.eur.nl/thurik/Research/Articles/Linking%20entrepreneurship%20and%20economic%20growth.pdf>
- Wikström, K., Artto, K., Kujala, J., & Söderlund, J. 2010. Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28, 832-841
- Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of international Business studies*, 36(1), 20-28.  
<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400118>
- Zider, B. (1998). How venture capital works. *Harvard business review*, 76(6), 131-139.  
[http://mengwong.com/school/HarvardBusinessReview/how\\_venture\\_works.pdf](http://mengwong.com/school/HarvardBusinessReview/how_venture_works.pdf)



# ANEXOS

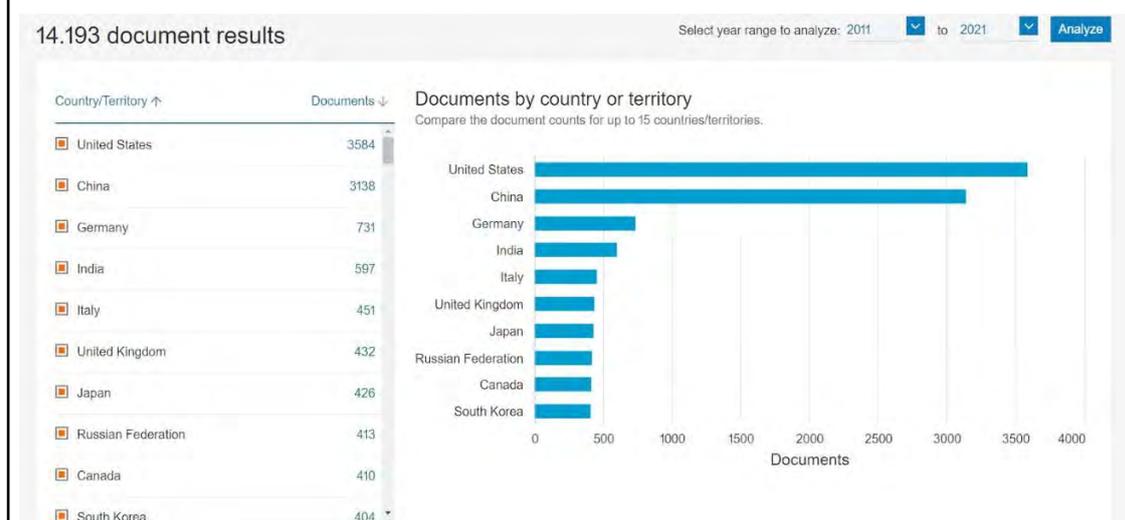
## ANEXO A: Reporte bibliométrico sobre emprendimientos

**Figura A1: Reporte bibliométrico sobre emprendimientos evidencia de pocos estudios**



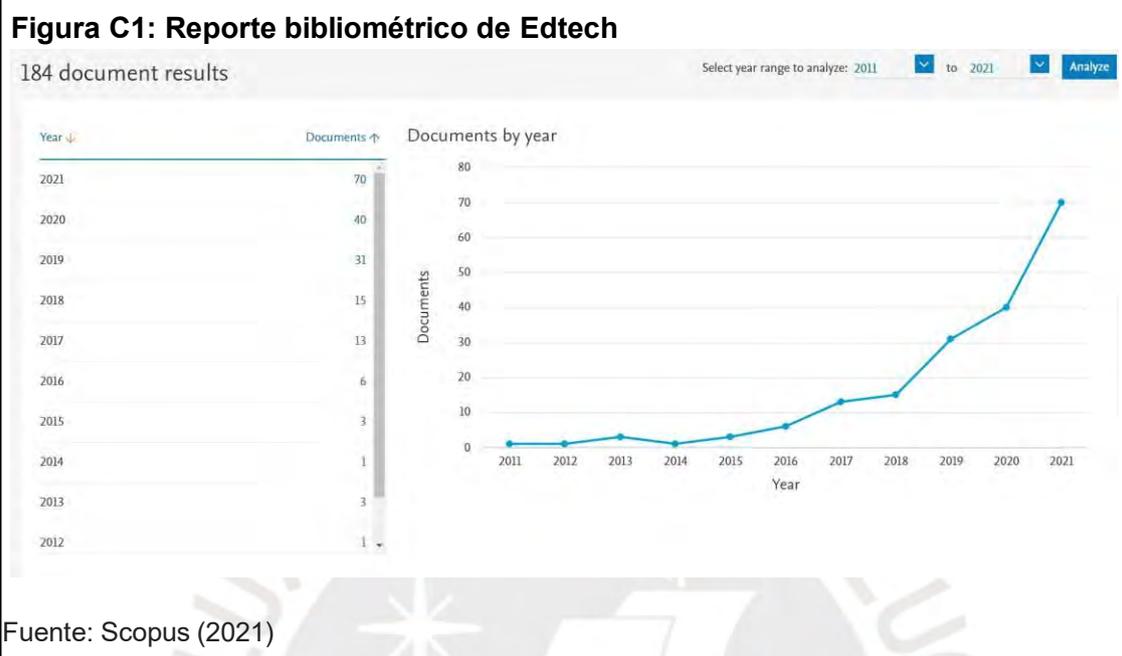
## ANEXO B: Reporte bibliométrico sobre Startups

**Figura B1: Reporte bibliométrico sobre Startups evidencia de literatura centrada en Europa y Asia**



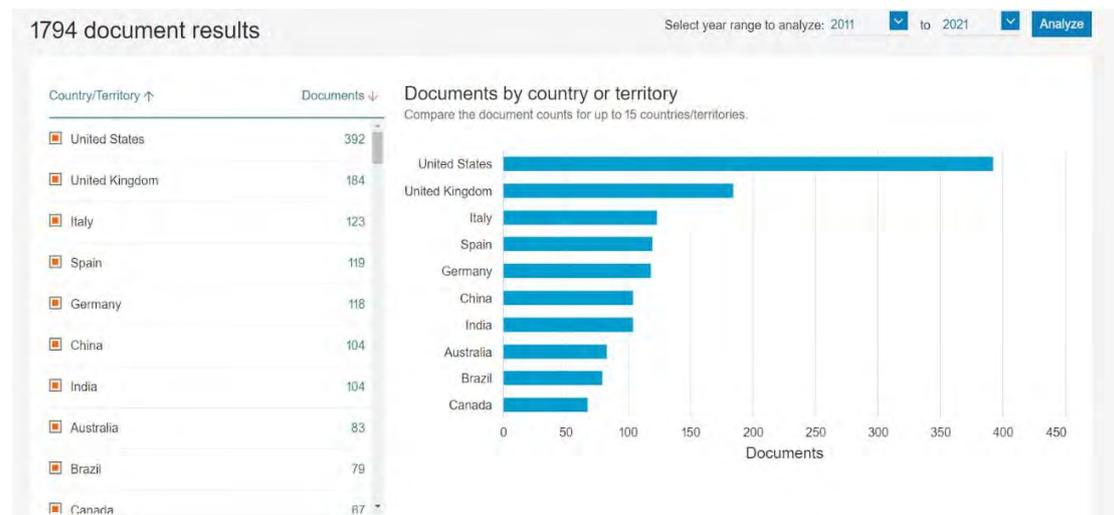
Fuente: Scopus (2021)

## ANEXO C: Reporte bibliométrico de Edtech



## ANEXO D: Reporte bibliométrico del Ecosistema del emprendedor

Figura D1: Reporte bibliométrico del Ecosistema del Emprendedor evidencia de literatura centrada solo en EEUU y El Reino Unido



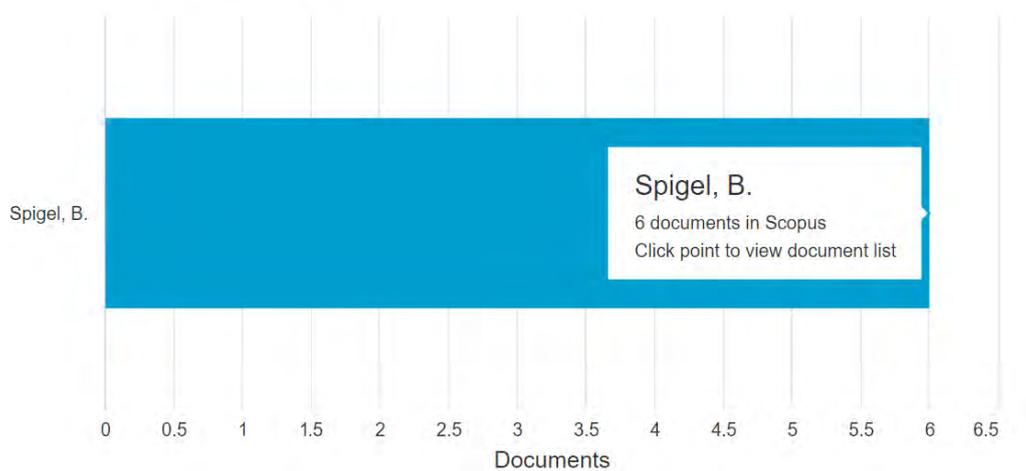
Fuente: Scopus (2021)

## ANEXO E: Reporte bibliométrico de Spigel B.

Figura E1: Reporte bibliométrico de Spigel B.

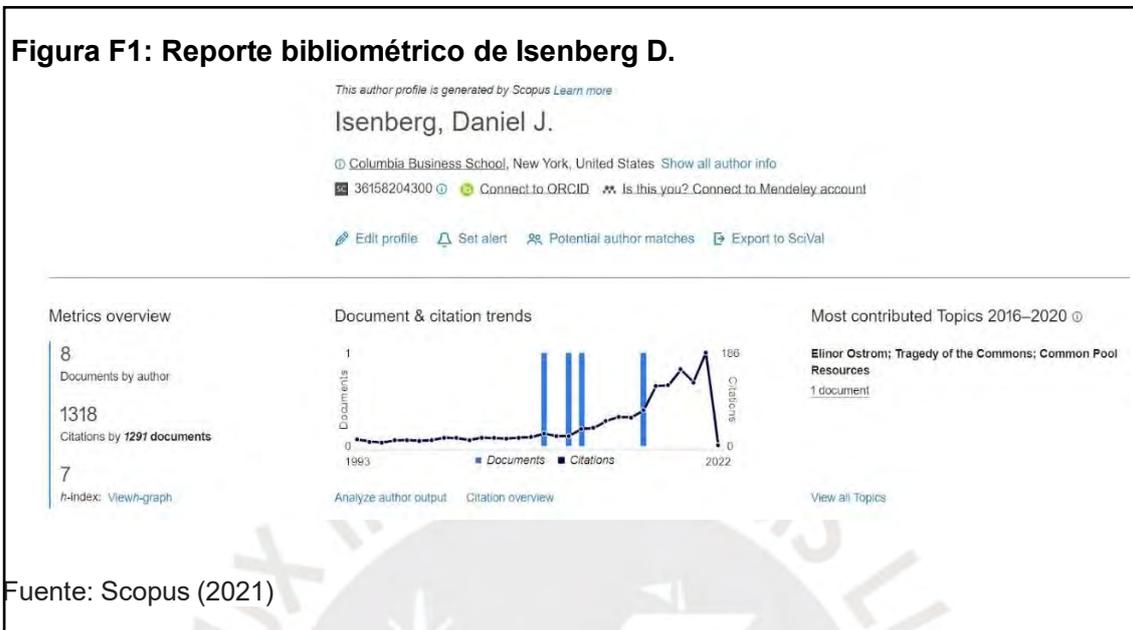
### Documents by author

Compare the document counts for up to 15 authors.



Fuente: Scopus (2021)

## ANEXO F: Reporte bibliométrico de Isenberg D.



## ANEXO G: Reporte bibliométrico de Eric Ries.

Figura G1: Reporte bibliométrico de Eric Ries.



Fuente: Scopus (2021)



## ANEXO H: Dominios del ecosistema del emprendimiento

Tabla H1: Dominios del ecosistema del emprendimiento

<b>Política</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gobierno</li><li>• Liderazgo</li></ul>
<b>Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cliente temprano</li><li>• Redes</li></ul>
<b>Capital Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Labor</li><li>• Institución educacional</li></ul>
<b>Soporte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instituciones no gubernamentales</li><li>• Infraestructura</li><li>• Apoyo a profesionales</li></ul>
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normas sociales</li><li>• Historias de éxito</li></ul>
<b>Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capital financiero</li></ul>

Fuente: Adaptado de Isenberg (2011)

## ANEXO I: Elementos principales del ecosistema emprendedor

Tabla I1: Elementos principales del ecosistema emprendedor

Social	Cultural	Material
<ul style="list-style-type: none"><li>• Redes sociales</li><li>• Disponibilidad de capital para inversión</li><li>• Mentores y modelos</li><li>• Trabajadores talentosos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cultura de apoyo al emprendimiento</li><li>• Historia de emprendedores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Universidades, conocimiento y entrenamiento a emprendedores</li><li>• Servicios de apoyo e infraestructura</li><li>• Políticas y gobierno</li><li>• Mercados abiertos</li></ul>

Fuente: Adaptado de Spigel (2017)



## ANEXO J: Listado de constructos, categorías y variables del modelo de sobrevivencia

Tabla J1: Listado de constructos, categorías y variables del modelo de sobrevivencia

<b>Capital Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y experiencia</li> <li>• Demografía</li> <li>• Actitudes</li> <li>• Equipo emprendedor</li> </ul>
<b>Capital Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación a redes</li> <li>• Mantenimiento en la red</li> </ul>
<b>Capital Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de aplicación</li> <li>• Gestión organizacional</li> </ul>
<b>Capital Emprendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables monetarias</li> <li>• Variables no monetarias</li> </ul>
<b>Proceso de incubación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance del servicio</li> <li>• Nivel de servicio</li> <li>• Recursos proporcionados</li> </ul>
<b>Entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecosistema</li> <li>• Industria</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Álvarez (2021)

## ANEXO K: Matriz de consistencia

Tabla K1: Matriz de consistencia de la investigación

Objetivo General	Objetivos específicos	VARIABLES DE ESTUDIOS	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS
Caracterizar los factores claves de la sobrevivencia de las startups Edtech seleccionadas de Lima Metropolitana	Presentar y definir emprendimiento, startups y los factores que influyen en la sobrevivencia de las startups según la literatura teórica y empírica.	Teorías del emprendimiento, modelos de desarrollo de startups y variables de sobrevivencia	Revisión y análisis de la literatura  Entrevista a expertos en la fase exploratoria
	Presentar las características fundamentales de las startups Edtech seleccionadas y el contexto en el que se desenvuelven	Características de las Edtech seleccionadas y el entorno	Revisión y análisis de la literatura  Entrevistas realizadas en la fase exploratoria y fase de campo a los CEOs de las startups Edtech elegidas
	Describir los elementos claves de sobrevivencia de las Edtech seleccionadas mediante el modelo de Álvarez (2021), la literatura y el trabajo de campo	Modelo de sobrevivencia según Álvarez  Factores claves de sobrevivencia obtenidos a partir de los casos de estudios seleccionados	Entrevistas a expertos en el tema en la fase exploratoria  Entrevistas a los CEOs de las startups Edtech seleccionadas durante la fase exploratoria y la fase de campo
	Analizar y describir la relación entre los factores claves de sobrevivencia de las Edtech seleccionadas.	Relación entre los factores claves existentes en la teoría empírica y hallados en la fase de campo	Entrevistas semi-estructuradas a profundidad a CEOs de las startups Edtech seleccionadas  Entrevistas a expertos en la fase de validación  Uso del software Atlas.ti

## ANEXO L: Secuencia metodológica

Tabla L1: Secuencia metodológica de la investigación

Fase Exploratoria	Fase de Trabajo de Campo	Fase de Validación por Expertos
<p><b>Análisis de la bibliografía:</b></p> <p>Revisión de la literatura con respecto a los temas de emprendimientos, startups, Edtech y variables de supervivencia</p> <p><b>Análisis comparativo:</b></p> <p>Identificación de los factores de supervivencia en las startups</p> <p><b>Entrevistas exploratorias:</b></p> <p>Establecimiento de contacto con los directores de las startups Edtech de Lima Metropolitana y revisión de la teoría con los expertos</p>	<p>Entrevistas a profundidad a los CEOS, fundadores, co-fundadores y trabajadores sobre los factores/variables que se identificaron para poder validarlos</p> <p>Transcripción de entrevistas y codificación en el software de Atlas.ti</p>	<p>Entrevistas a expertos en el tema de las startups y supervivencia</p> <p>Transcripción de entrevistas y codificación de las variables estudiadas</p>
<p>Guía de entrevista semi-estructurada para el fenómeno estudiado</p>	<p>Hallazgos de las variables de supervivencia identificadas</p>	<p>Hallazgos de las entrevistas para realizar una análisis de los datos brindados</p>

# ANEXO M: Guía de entrevistas a startups seleccionadas y especialistas

Figura M1: Guía de entrevistas exploratorias - CEO

**GUÍA DE ENTREVISTA - CEO**

Estimado/a,  
Buenos días/tardes/noches. Agradecerle por brindarnos su disponibilidad para llevar a cabo la presente entrevista en aras de enriquecer nuestra investigación. Mi nombre es (Carlos Huerta / Paolo Pérez) que en compañía con (Paolo Pérez / Carlos Huerta), somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Asimismo, somos parte de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y estamos desarrollando la tesis con respecto a los factores que influyen en la sobrevivencia de las startups del sector Edtech en Lima Metropolitana, específicamente un estudio de casos múltiples. Es importante mencionar que, para esta investigación, estamos siendo asesorados por el Doctor y docente Jean Pierre Seclen, experto en temas del crecimiento empresarial y emprendimientos.

La presente entrevista tiene como principal objetivo recolectar información sobre el **"nombre de la Startup"**, el perfil del entrevistado, los factores internos y externos de la Startup. Para ello, nos basaremos en la información identificada a través de la literatura, teniendo como palabras claves las siguientes: Startups, sobrevivencia y emprendimiento.

Antes de continuar con la realización de la entrevista quisiéramos tener su aprobación para poder grabar. Cabe recalcar que toda información brindada y recolectada es de carácter confidencial y sólo será utilizada con fines académicos (ACEPTA / NO ACEPTA).

**PREGUNTAS DE INTRODUCCION:**

- ¿Cuáles son sus nombres y apellidos?
- ¿Cuántos años tiene?
- ¿Nombre de la Startup?
- ¿Qué cargo posee en la organización?

**SOBRE LA STARTUP**

- ¿Cuál es el Core de **(nombre de la Startup)**, en qué sector y mercado (segmento) opera?
- ¿Cuándo inició sus operaciones?
- ¿Cómo surgió la idea de crear **(nombre de la Startup)**?
- ¿Cuáles son los principales reconocimientos o premios que ha logrado **(nombre de la Startup)** en caso tuviera?

**PERFIL DEL ENTREVISTADO**

- ¿Cuál fue la razón por la cual decidió empezar a emprender en una Edtech? ¿Por qué fue en este sector y no en otro?
- ¿Ha llevado a cabo otro emprendimiento previamente a este? ¿En el mismo sector o en otro?

¿Ha recibido alguna formación académica que haya mediado en la creación y desarrollo de la startup? Si es así ¿Qué tipo de formación recibió?  
 ¿Para usted cuál es más importante, la experiencia o la formación o los dos? ¿Por qué?  
 ¿De qué manera la formación académica y la experiencia puede significar un valor agregado para la startup?  
 ¿Cuáles cree que son las principales actitudes que lo(a) caracterizan para el negocio?  
 ¿Cuáles son sus aspiraciones como profesional para el futuro?

**FACTORES INTERNOS**

**ALTA DIRECCION**

- ¿Nos puede comentar un poco sobre la estructura organizacional de la Startup?
- ¿Cuántas áreas existen? (inicial y actual)
- ¿Se lleva a cabo algún planeamiento estratégico? ¿Con qué periodicidad se lleva a cabo? (logro de objetivos)
- ¿**(nombre de la Startup)** cuenta con aliados estratégicos / socios claves?
- ¿Cuáles son los recursos claves para que la Startup funcione? (maquinarias, sistemas, líneas de crédito, equipo humano, etc.)

**RRHH**

- ¿Cuál es el perfil de su equipo de trabajo? (edad promedio, experiencia, formación académica, actitudes, etc.)
- ¿Cuántos trabajadores eran cuando inició la Startup y cuántos son actualmente?
- ¿De qué manera organiza a su equipo de trabajo?

**CLIENTES**

- ¿Cuál es el perfil de sus clientes?
- ¿Cuál es relación con ellos? ¿Directa o indirecta?
- ¿Considera que tiene alto o bajo poder de negociación?

**MARKETING**

- ¿Qué estrategias utilizan para poder retener a los clientes? ¿**(nombre de la Startup)** realiza esfuerzos en tema de marketing para poder dar a conocer su marca, productos/servicios?
  - Estrategia de precios
  - Estrategia de comunicación
  - Estrategias de segmentación de clientes
- ¿Qué canales claves utiliza la Startup para poder dar a conocer su producto/servicio?

Figura M1: Guía de entrevistas exploratorias – CEO (continuación)

**FINANZAS**

- ¿Cómo ha evolucionado en porcentaje sus ventas con el transcurso de los años con respecto al inicio? Por ejemplo, en comparativa entre los años 2019, 2020 y 2021?
- ¿Cuál es su principal flujo de ingreso? ¿Qué tan volátiles han venido siendo los ingresos de la startup en estos últimos años? ¿Esta volatilidad también se mantenía incluso antes del periodo pre pandemia?
- ¿Poseen un stock de efectivo para hacer frente a crisis organizacionales?
- ¿Los ingresos de la empresa cubren los gastos fijos y variables; es decir, logra un punto de equilibrio?
- ¿Cuáles son sus principales costos?
- ¿Considera que la startup ha logrado su escalabilidad?
- ¿Qué características posee **(nombre de la Startup)** que la hace escalable?

**LOGÍSTICA**

- ¿Considera que tiene la suficiente tecnología para llevar a cabo sus operaciones en el negocio?
- ¿Nos podría contar un poco sobre cómo se desarrolla toda la cadena de suministro de la startup?

\*¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas y debilidades? (factores internos)

**FACTORES EXTERNOS**

**MERCADO**

- ¿Cómo considera que se viene desempeñando el sector de la Edtech en el Perú en estos últimos tiempos?
- ¿Considera que el mercado peruano es atractivo para el segmento al que se dirige? ¿Por qué?
- ¿Considera que es un mercado (sector Edtech) muy competitivo?
- ¿Considera que existen altas barreras de entrada al mercado? (marco regulatorio político-legal)
- ¿Qué espera para la startup en un corto y largo plazo?

**COMPETENCIA**

- ¿Quiénes son sus principales competidores?
- ¿Cuál es su propuesta de valor?

**INCUBADORA S:**

- ¿En algún momento **(nombre de la Startup)** ha sido parte de una incubadora / aceleradora/ asociación? ¿En qué etapa ayudó? (inicial y actual)
- ¿Considera que pertenecer a ellas ayuda/ayudó a su desarrollo de la Startup?

**CAPITAL**

- ¿**(nombre de la Startup)** ha recibido financiamiento privado o público?
- ¿A inicios de sus operaciones, cuáles fueron sus medios más importantes de financiamiento? ¿amigos, familiares o propio?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento externas de **(nombre de la Startup)** actualmente? ¿Es fácil el acceso?
- ¿Considera que el acceso a financiamiento ha influido para la sobrevivencia de **(nombre de la Startup)**?

\*¿Cuáles considera que son sus principales oportunidades y amenazas? (factores externos)

**CIERRE**

- ¿Cuáles considera que han sido las principales problemáticas que ha tenido la Startup para el desarrollo de sus operaciones?

Estimado/a ..... , hemos terminado con las preguntas correspondientes, si tiene algún comentario o consulta me puede indicar, de no ser el caso, agradecerle nuevamente por su tiempo brindado. ¡Muchas gracias!

## Figura M2: Guía de entrevistas exploratorias - especialistas

### GUÍA DE ENTREVISTA - EXPERTOS

#### Estimado/a,

Buenos días/tardes/noches. Agradecerle por brindarnos su disponibilidad para llevar a cabo la presente entrevista para poder enriquecer nuestra investigación. Mi nombre es (Carlos Huerta / Paolo Pérez) que en compañía con (Paolo Pérez / Carlos Huerta), somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Asimismo, somos parte de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y estamos desarrollando la tesis con respecto a los factores que influyen en la sobrevivencia de las startups en Lima Metropolitana, específicamente un estudio de casos múltiples. Es importante mencionar que, para esta investigación, estamos siendo asesorados por el Doctor y docente Jean Pierre Seclen.

La presente entrevista tiene como principal objetivo recolectar información sobre sus opiniones y conocimientos acerca del tema de emprendimientos, sobre todo, las startups. Para ello, nos basaremos en la información identificada a través de la literatura, teniendo como palabras claves las siguientes: Startups, sobrevivencia y emprendimiento.

Antes de continuar con la realización de la entrevista quisiéramos tener su aprobación para poder grabar. Cabe recalcar que toda información brindada y recolectada es de carácter confidencial y solo será utilizada con fines académicos (ACEPTA / NO ACEPTA).

#### PREGUNTAS GENERALES

- ¿Cuál es su nombre y apellido, edad y profesión?
- ¿En su opinión, cree que hay pocos estudios enfocados a la sobrevivencia de las startups en el Perú? ¿Por qué cree que existen muy pocos estudios?
- ¿Considera que es importante que las startups deban ser estudiadas?
- ¿Cuándo cree usted que una startup ha logrado su sobrevivencia? ¿Qué es sobrevivencia para usted?

#### CAPITAL HUMANO

- ¿En su opinión, considera que la formación académica ayuda al logro de la sobrevivencia en las startups?
- ¿Considera que la experiencia previa por parte de los CEOs en otros emprendimientos es clave para la sobrevivencia?
- ¿Qué habilidades y actitudes (principales) considera que tiene que poseer el emprendedor de la startup para que esta no fracase?
- ¿Considera que la edad, el género, procedencia étnica, etc. puede fomentar mejores condiciones para que una startup sobreviva?

¿Considera que el equipo perteneciente a la Startup es fundamental para la sobrevivencia de la misma? (gestión de equipo)

#### CAPITAL SOCIAL

- ¿Piensa que las redes de contacto que posee el emprendedor influyen en la sobrevivencia? ¿Por qué?
- ¿Considera importante mantener las redes de contacto por parte de la Startup? ¿Cuál cree que es la manera más adecuada para poder mantenerlas?

#### CAPITAL ORGANIZACIONAL

- ¿En su opinión, considera que la experimentación / prueba y error ofrece más posibilidades para que una Startup no fracase?
- ¿Cuáles cree que son las características más importantes en el proceso de la experimentación / iteración? diseño de producto, modelo de negocio y la constancia

#### CAPITAL EMPRENDEDOR

- ¿Considera que el financiamiento hacia una startup es fundamental para su sobrevivencia? ¿En qué etapa es más importante?
- ¿Cree que para las Startups es fácil obtener un financiamiento?

#### INCUBACIÓN

- ¿Cree que pertenecer a aceleradoras e incubadoras fortalece el desarrollo de las startups? ¿Por qué?
- ¿Qué recursos cree que ofrecen o aportan las incubadoras y aceleradoras a las startups que puedan influenciar en su sobrevivencia?
- ¿Conoce qué instituciones o programas aportan a las Startups en el contexto peruano?

#### ENTORNO

- ¿Cuál cree que es la principal problemática en el Perú por las cuáles una startup no logra sobrevivir?
- ¿Considera que la elección de la industria en la que opera una Startup es importante para poder lograr sobrevivir?
- ¿Considera que el marco regulatorio en el Perú apoya a la sobrevivencia de las Startups?
- ¿Cuándo cree que una startup está atravesando su momento más crítico?
- ¿Considera que hay mejores condiciones para emprender en otros países de Latinoamérica que en el Perú? ¿Por qué?

## Figura M3: Guía de entrevistas fase de campo - CEOs

### GUÍA DE ENTREVISTA - CEO

#### Estimado/a,

Buenos días/tardes/noches. Agradecerle por brindarnos su disponibilidad para llevar a cabo la presente entrevista en una de sus etapas de nuestra investigación. Mi nombre es (Carlos Huerta / Paolo Pérez) que en compañía con (Paolo Pérez / Carlos Huerta), somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Asimismo, somos parte de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y estamos desarrollando la tesis con respecto a los factores que influyen en la sobrevivencia de las startups en Lima Metropolitana, específicamente un estudio de casos múltiples. Es importante mencionar que, para esta investigación, estamos siendo asesorados por el Doctor y docente Jean Pierre Seclen, exaltado en temas de crecimiento empresarial y emprendimientos.

La presente entrevista tiene como principal objetivo recolectar información sobre el "nombre de la startup" y el tema de la sobrevivencia. Para ello, nos basaremos en la información identificada a través de la literatura, teniendo como palabras claves las siguientes: Startups, sobrevivencia y emprendimiento.

Antes de continuar con la realización de la entrevista quisiéramos tener su aprobación para poder grabar. Cabe recalcar que toda información brindada y recolectada es de carácter confidencial y solo será utilizada con fines académicos (ACEPTA / NO ACEPTA).

#### PREGUNTA DE INTRODUCCIÓN:

- ¿Cuáles son sus nombres y apellidos?
- ¿Nombre de la Startup?
- ¿Cuál cargo ocupa en la organización?

#### PREGUNTA GENERAL

- ¿Cuál es la sobrevivencia de la startup para usted?
- En su opinión, ¿cuándo cree que una startup ha logrado su sobrevivencia?

#### CAPITAL HUMANO (variables: conocimiento y experiencia, demografía, actitud y equipo emprendedor)

- ¿En su opinión, considera que la formación académica es fundamental para el logro de la sobrevivencia de la startup? ¿De qué manera?
- ¿Considera que su experiencia previa en otros emprendimientos ha sido clave para el negocio? ¿Cómo?
- ¿Qué habilidades y actitudes (principales) considera que tiene para que su startup no fracase? ¿Cómo?
- ¿Considera que la edad, el género, procedencia étnica, etc. puede fomentar mejores condiciones para que una startup sobreviva? ¿Cómo considera un factor clave? ¿Por qué?
- ¿Considera que el equipo de trabajo es fundamental para la sobrevivencia de la misma?

#### CAPITAL SOCIAL (variables: visualización de redes y mantenimiento de redes)

- ¿Piensa que las redes de contacto que posee el "nombre de la startup" es determinante para la sobrevivencia de la startup? ¿De qué manera?
- ¿Considera importante mantener las redes de contacto por parte de la Startup? ¿Cuál cree que es la manera más adecuada para poder mantenerlas?

#### CAPITAL ORGANIZACIONAL (variables: generación de conocimientos y gestión organizacional)

- ¿Durante todo su tiempo de operación ha tenido alguna vez?
- ¿Considera que el número de fracasos que ha llevado a cabo le ha ofrecido mayores posibilidades de que su startup pueda sobrevivir? ¿Cree que es un factor determinante?
- ¿Considera que existen más recursos en el Perú?

¿Considera que todo el proceso del diseño de producción/servicio le ha llevado a generar más conocimientos? ¿De qué manera?

¿Considera que tener un modelo de negocio claro le ha generado mayor conocimiento y ha ayudado en la tema de sobrevivencia? (preguntar si el creador un factor clave)

#### CAPITAL EMPRENDEDOR (variables: variables monetarias y no monetarias)

- ¿Le ha sido fácil obtener un financiamiento?
- ¿Considera que el financiamiento que ha recibido ha sido fundamental para su sobrevivencia?
- ¿Ha obtenido financiamiento por parte de inversoras ángeles? De ser el caso, ¿Cómo que relaciones con ellos es fundamental para la sobrevivencia de su startup?
- ¿Cuál cree que consideran los inversores para poder financiar a una startup?

#### INCUBACIÓN

- ¿"Nombre de la startup" ha formado parte de una aceleradora o incubadora?
- ¿Considera que formar parte de una aceleradora o incubadora es o ha sido fundamental para el "nombre de la startup" haya podido sobrevivir? ¿Por qué?
- ¿En su opinión, qué recursos aportan las incubadoras y aceleradoras que puedan influenciar en la sobrevivencia de las startups?

#### ENTORNO

- ¿Considera que la elección de la industria en la que opera (o sea) la correcta? ¿Cree que es importante saber elegir el sector de operación?
- ¿En tu opinión, piensa que el entorno ha sido importante para que el "nombre de la startup" pueda sobrevivir?
- ¿Considera que el marco regulatorio en el Perú ha ayudado (o sea) a ser importante para que las startups puedan sobrevivir?
- ¿Cuál ha sido el momento más crítico que ha pasado a través "nombre de la startup"?
- ¿Considera que hay mejores condiciones para emprender en otros países de Latinoamérica que en el Perú? ¿Por qué?

#### CIERRE

- ¿Cuáles cree que son los principales factores por los cuales una startup no logra sobrevivir?
- ¿Considera que hay más variables fundamentales que afectan a la sobrevivencia de las Startups que se le ha mencionado? ¿Cuáles agregó?

Estimado/a \_\_\_\_\_, hemos terminado con las preguntas correspondientes, si tiene algún comentario o consulta me puede indicar de no ser el caso, agradeceré muy mucho por su tiempo brindado. ¡Muchas gracias!

**Figura M4: Guía de entrevistas fase de campo - Colaboradores**

**GUÍA DE ENTREVISTA - COLABORADORES**

Estimada/a,

Buenos días/tardes/noches. Agradecemos por brindarnos su disponibilidad para llevar a cabo la presente entrevista en aras de enriquecer nuestra investigación. Mi nombre es Carlos Huerta / Paolo Pérez (que en compañía con Paolo Pérez / Carlos Huerta), somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Asimismo, somos parte de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y estamos desarrollando la tesis con respecto a los factores que influyen en la sobrevivencia de las startups Edtech en Lima Metropolitana, específicamente un estudio de casos múltiples. Es importante mencionar que para esta investigación, estamos siendo asesorados por el Doctor y docente Jean Pierre Seclan, experto en temas del crecimiento empresarial y emprendimientos.

La presente entrevista tiene como principal objetivo recopilar información con respecto al servicio que ofrece "**nombre de la Startup**"; para ello, entrevistamos a los colaboradores. Antes de continuar con la realización de la entrevista quisieramos tener su aprobación para poder grabar. Cabe resaltar que toda información brindada y recolectada es de carácter confidencial y solo será utilizada con fines académicos (ACEPTA / NO ACEPTA).

**PREGUNTAS**

¿Cuáles son sus nombres y apellidos?  
 ¿Cuál es su cargo dentro de la Startup?  
 ¿Actualmente le incrustan estudiante? De ser el caso, ¿Cuanta con alguna profesión?  
 ¿Cómo conoció a "**nombre de la startup**"? ¿Por qué decidió postular o ingresar a "nombre de la startup"?  
 ¿Ha tenido alguna experiencia laboral en alguna otra startup?  
 ¿Hace cuánto tiempo es colaborador de "**nombre de la startup**"? ¿Considera otras alternativas antes de ingresar a "**Nombre de la startup**"?  
 ¿Cuál es la importancia de este trabajo para su persona? ¿Cómo lo calificaría?  
 ¿Pasa por algún proceso de selección para su ingreso? De ser el caso, ¿puede describir cómo fue su experiencia en este proceso?  
 ¿Nos podría describir cómo es la cultura organizacional de la startup?  
 ¿Cómo es su relación con el CEO de la startup?  
 ¿Cómo es la relación que mantiene con todo el equipo de trabajo? ¿Podría describir cómo es la comunicación del equipo con el líder de la organización?  
 ¿Cuál es la edad promedio de los trabajadores de la startup?  
 En cuanto a la diversidad de género de la organización ¿Considera que hay más mujeres que varones o es equitativo?  
 ¿Cómo hacen la definición de sus nuevos productos?  
 ¿Cómo se diseñan el modelo de negocio? ¿Tienen patentes?  
 ¿Consideran que la startup ha alcanzado su punto de equilibrio?  
 ¿Por qué creen que su startup ha logrado la sobrevivencia?  
 ¿Con cuáles tecnologías proporcionadas por la startup son los adecuados para la realización de su trabajo?  
 ¿Cuáles son los atributos que más valora de la organización?

¿Existen incentivos de retención por parte de la organización hacia sus colaboradores?  
 ¿En qué aspectos considera que la startup puede mejorar?

Estimada/a ..... Hemos terminado con las preguntas correspondientes, si tiene algún comentario o consulta me puede indicar, de no ser el caso, agradecerle nuevamente por su tiempo brindado. Muchas gracias!

**Figura M5: Guía de entrevistas Validación de hallazgos - Especialistas**

**GUÍA DE PREGUNTAS - VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

Estimada/a,

Buenos días/tardes/noches. Agradecemos por brindarnos su disponibilidad para llevar a cabo la presente entrevista en aras de enriquecer nuestra investigación. Mi nombre es Carlos Huerta / Paolo Pérez (que en compañía con Paolo Pérez / Carlos Huerta), somos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Asimismo, somos parte de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y estamos desarrollando la tesis con respecto a los factores que influyen en la sobrevivencia de las startups Edtech en Lima Metropolitana, específicamente un estudio de casos múltiples. Es importante mencionar que, para esta investigación, estamos siendo asesorados por el Doctor y docente Jean Pierre Seclan, experto en temas del crecimiento empresarial y emprendimientos.

La presente entrevista tiene como principal objetivo recopilar información con respecto a los hallazgos que se obtuvieron en la fase de campo.

Antes de continuar con la realización de la entrevista quisieramos tener su aprobación para poder grabar. Cabe resaltar que toda información brindada y recolectada es de carácter confidencial y solo será utilizada con fines académicos (ACEPTA / NO ACEPTA).

**PREGUNTAS GENERALES**

¿Cuáles son sus nombres y apellidos?  
 ¿Qué cargo desempeña?  
 ¿Qué conocimientos posee sobre temas de startups, sobrevivencia o emprendimientos?

Mediante las entrevistas semiestructuradas a profundidad a 6 startups del sector edtech, se lograron obtener hallazgos, los cuales se presentarán a continuación.

**PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

**CAPITAL HUMANO**

Conocimiento y experiencia

- Según la literatura, la formación académica es un factor que brinda mayores posibilidades de sobrevivencia en las startups. Sin embargo, la mayoría de los CEO's mencionan que si la formación académica no está enfocada en temas de emprendimientos no es tan fundamental, ya que en las universidades/institutos enseñan muy poco sobre este tema. En su opinión, ¿Cree que la formación académica es clave para la sobrevivencia de las startups? ¿Considera que poseer una formación académica enfocada en temas de emprendimiento influye en la sobrevivencia de las startups edtech? ¿Por qué?
- Según la literatura, se pudo identificar que la experiencia en otros emprendimientos no necesariamente le garantiza el éxito para emprender, pero sí cuando hayas tenido experiencia en el mismo sector. No obstante, en la fase de campo la mayoría de los CEO's mencionan que la experiencia tanto en otros emprendimientos como en el mismo sector es clave para la sobrevivencia de las startups seleccionadas, incluso más importante que la formación académica. En su opinión, ¿Considera que la experiencia por parte de los emprendedores es fundamental en la sobrevivencia de las startups edtech? ¿Qué tipo de experiencia (otros emprendimiento o mismo sector) considera más importante? ¿Por qué?
- A través de las entrevistas, los CEO's indicaron que el conocimiento generado a partir de la experiencia permite conocer a profundidad el mercado y las necesidades de los clientes, para así poder brindar al mercado un producto que esté acorde a estas necesidades. En su opinión, ¿Cree que el conocimiento del mercado y de las necesidades del cliente son importantes en el tema de sobrevivencia de las startups del sector edtech? ¿Por qué?

**CAPITAL SOCIAL**

Vinculación de redes

- En la fase de campo se pudieron identificar las variables de "Timing" y suerte. Según los CEO's, el término "Timing" es considerado como el proceso de saber cuándo y cómo entrar a un mercado, y el término suerte es considerado como un conjunto de situaciones que juegan a favor del emprendedor, pero para ello se debe de estar preparado, de lo contrario se pierde la oportunidad. En su opinión, ¿Cree que el "Timing" y la suerte influyen en la sobrevivencia de las startups edtech?

Demografía

- Según la literatura revisada previamente, las variables de demografía se dividen en tres: edad, género y etnia. En cuanto al tema de la edad se menciona que las startups tienen más probabilidades de sobrevivir si es que los emprendedores son mayores de 40 años. Con respecto al género y etnia no hay una relación directa con el tema de la sobrevivencia. Algunos CEO's entrevistados en la fase de campo y expertos en la fase de selección consideran que la edad puede ofrecer mayores probabilidades de sobrevivencia, ya que puede estar asociada con la experiencia. Otros CEO's y expertos consideran que no influye en la sobrevivencia o es indiferente. En su opinión, ¿considera que la edad es una variable que es fundamental en la sobrevivencia de las startups? ¿Cree que el género y etnia son variables que pueden contribuir o ser importantes para la sobrevivencia de las startups?

Actitudes

- De acuerdo a la teoría, un emprendedor debe contar con ciertas actitudes para que así una startup tenga más posibilidades de sobrevivir. La actitud que más resulta en la aversión al riesgo, se ha podido identificar que los emprendedores más exitosos son los más amigos. Sin embargo, según la información recolectada a través de las entrevistas a los CEO's se pudieron identificar que la actitud más relevante era la motivación, pero sin restar importancia a las actitudes como la aversión al riesgo, la resiliencia y adaptabilidad. En su opinión, ¿cuál considera que es la actitud más importante para que una startup del sector edtech pueda sobrevivir? (resiliencia/ adaptabilidad/ aversión al riesgo/ motivación) ¿Por qué? o considera que todas son importantes por igual?

Equipo de trabajo

- La mayoría de los CEO's coinciden que su equipo de trabajadores con distintas habilidades técnicas y blandas es fundamental para el funcionamiento y sobrevivencia de sus startups. En su opinión, ¿Considera que poseer un buen equipo de trabajo con distintas habilidades blandas y técnicas es clave para la sobrevivencia en las startups edtech? ¿Cree que tener una mayor cantidad de trabajadores puede implicar un sinónimo de sobrevivencia para las startups?

**CAPITAL SOCIAL**

Vinculación de redes

- A partir de las entrevistas en la fase de campo, los emprendedores de las startups seleccionadas indicaron que poseer una buena planificación de redes y una mayor cantidad de redes de contactos ha permitido que sus startups crezcan y puedan sobrevivir de una manera más rápida. En su opinión, ¿considera que la planificación de redes y el número de redes de contacto son importantes para que las startups edtech puedan sobrevivir?

Redes de Contacto

- La mayoría de los CEO's entrevistados coincide en la importancia de las redes de contacto en la sobrevivencia, ya que permite poder avanzar de forma más acelerada, a no reinventar procesos que ya existen, contar con personas que puedan brindarle un soporte en cualquier momento, obtener recursos al alcance de la organización, etc. En su opinión, ¿Cree que poseer redes de contacto es importante en la sobrevivencia de una startup del sector edtech?

Mantenimiento de redes

**Figura M5: Guía de entrevistas Validación de hallazgos – Especialistas (continuación)**

<p>10. En la fase de desarrollo, ¿puede decirme que algunos CEOs mencionan que la mejor manera de mantener la red de contactos es estar en constante contacto con la red, ya que si es que no ofrecen la ayuda no reciben nada a cambio, pero si participan, especialmente, también el apoyo de los contactos, sus recursos y tener mejor acceso. En su opinión, ¿Considera que la participación en la red es importante para poder mantener las redes de contacto? ¿Cree que mantener las redes de contacto permite una mejor cantidad de redes?</p>	
<p><b>CAPITAL ORGANIZACIONAL</b></p>	<p><b>PROCESO DE INCUBACIÓN</b></p>
<p>Variables monetarias</p>	<p>Recursos</p>
<p>11. Según la información recolectada en las entrevistas, los CEOs mencionan que la financiación es fundamental para la sobrevivencia de las startups, ya que a partir de las inversiones se puede comenzar mejor al mercado y obtener, y una mejor solución al problema. En su opinión, ¿Cree que existen estas inversiones son claves para la sobrevivencia de una startup del sector edtech? ¿Considera que existen más opciones de financiamiento?</p>	<p>16. Según la información recolectada en la fase de campo, la mayoría de los CEOs mencionan que para ellos pertenecer a una incubadora no es un factor fundamental para la sobrevivencia, pero que algunos mayores posibilidades, sobre todo, en el tema de contactos, asesorías, y acceso. En su opinión, ¿Coincide con los CEOs?</p>
<p>Modelo de negocio</p>	<p>ENTORNO</p>
<p>12. La mayoría de los CEOs coinciden en que contar con un modelo de negocio es clave para la sobrevivencia de las startups porque permite saber cómo es que el emprendimiento va a generar ingresos, va a generar valor y cómo es que se va a sostener en el tiempo, etc. Pero también mencionan que conforme se va teniendo también puede ir cambiando el modelo de negocio. En su opinión, ¿considera que poseer un modelo de negocio de manera adecuada es fundamental para la sobrevivencia de las startups edtech? ¿Coincide con la opinión de los CEOs?</p>	<p>Ecosistema</p>
<p>Capacidad Organizacional</p>	<p>17. Según la información recolectada en la fase de campo y exploratorio se pudo observar que hay países con ecosistemas más desarrollados que en el Perú. En su opinión, está de acuerdo con lo mencionado? ¿Considera que el ecosistema de las startups del sector edtech del Perú todavía es incipiente o ha tenido grandes avances?</p>
<p>13. Según los estudios consultados, los CEOs mencionan que tener capacidad organizacional es tener la actitud y la capacidad de poder gestionar una organización considerando todas sus áreas, desde lo financiero hasta lo humano y desde lo operativo hasta lo comercial y marketing, haciendo teamwork y haciendo manejar los recursos de la empresa. Así, la información recolectada nos dice que no se puede sostener un emprendimiento como una startup si no se tiene la suficiente capacidad organizacional no solo por parte del emprendedor, sino también por todos los colaboradores, personal en la organización. En su opinión, ¿Considera que tener la capacidad organizacional es fundamental para la sobrevivencia de las startups?</p>	<p>18. En cuanto al marco regulatorio, la mayoría de los CEOs mencionan que el marco regulatorio es diferente o aporta muy poco para la sobrevivencia de las startups seleccionadas. En su opinión, lo considera de igual manera?</p>
<p><b>CAPITAL EMPRENDEDOR</b></p>	<p>19. En cuanto al mercado, la literatura nos muestra que existe el espacio en donde constantemente ocurren transacciones de recursos para obtener otros. En las entrevistas realizadas, los CEOs mencionaron que al momento de poder acceder al estado del marco, las necesidades de todo y los diferentes aspectos de la manera que pueda ser beneficioso poder operar. En su opinión, ¿considera que encontrar el mercado correcto es fundamental para la sobrevivencia de las startups edtech?</p>
<p>Variables monetarias</p>	<p>20. Con respecto a la variedad de apoyo, los CEOs mencionaron no solo recibir el apoyo por parte de las incubadoras y aceleradoras, sino también tener la posibilidad de poder participar en concursos y programas con el propósito de acceder a capital financiero, lo cual fue importante para su desarrollo y sobrevivencia. ¿Usted considera que estos incentivos de apoyo como las incubadoras, programas y concursos son claves para la sobrevivencia de las startups?</p>
<p>Variables no monetarias</p>	<p>Industria</p>
<p>14. A través de la fase de campo, todos los CEOs mencionaron que acceder a financiamiento no es suficiente, pero que es fundamental para poder sobrevivir. En su opinión, ¿considera que acceder a un financiamiento en las primeras etapas del emprendimiento es fundamental en la sobrevivencia de las startups? ¿Es verdad que muchas startups en países como el aporte del emprendedor?</p>	<p>21. De acuerdo a la teoría, la selección del sector a operar es importante, pues es a partir de esta consideración es que una organización se desarrolla y determina la supervivencia de un negocio. En embargo, según los CEOs mencionan que es importante saber elegir el sector de operación, pero ello no garantiza la sobrevivencia. En su opinión, ¿considera que el sector de operación es fundamental para la sobrevivencia de las startups?</p>
<p>15. Según la información recolectada por parte de los CEOs, todos mencionan que las variables no monetarias no influyen en la sobrevivencia, pero para que un inversionista pueda apostar su dinero en una startup básicamente consideran a la solvencia, liquidez y la regulación financiera, elementos fundamentales que debe poseer la organización para que se vea más atractiva. En su opinión, ¿está de acuerdo con que estos elementos son importantes para un inversionista? ¿Considera que las variables no monetarias son claves para la sobrevivencia de las startups?</p>	



## ANEXO N: Resumen de entrevistas a especialistas

**Figura N1: Resumen de entrevistas a especialista Julio Vela**

### ENTREVISTA AL EXPERTO JULIO VELA

Con respecto a la primera categoría, capital humano, Julio Vela menciona que el conocimiento y la experiencia son claves para la sobrevivencia de las startups. Para la variable de formación académica indica que es fundamental, pero no para el inicio. Una vez que ya se inició, muchas veces los patrones de formación ayudan a adelantarse a los problemas que puedan suceder. Asimismo, resalta la importancia de la experiencia en los emprendedores, pues considera que los que cuentan con más experiencia tienen mejores probabilidades de sobrevivir. También, considera que poseer experiencia en un sector es mejor que tener experiencia en otro sector porque considera que son industrias diferentes. Para la variable conocimiento del mercado y las necesidades del cliente, el experto menciona que es importante, ya que si alguien desea tener éxito, debe conocer a los clientes y ello se consigue con el nivel de experiencia. Para las variables timing y la suerte, el entrevistado considera que está relacionado con la experiencia de uno como emprendedor y con el conocimiento del mercado. Para el factor demográfico, Vela cree que no es importante para el tema de la sobrevivencia, salvo por el tema de la edad que está ligado de igual manera al tema de la experiencia. Para el tema de las actitudes resalta las variables de motivación y aversión al riesgo en un emprendedor. Por último, se rescata la importancia del equipo en las startups y que se deben de buscar trabajadores que complementen su habilidades.

Con respecto a la segunda categoría, capital social, el entrevistado resalta que las redes de contacto se van construyendo y eso no significa tener que participar todo el tiempo, sino tener el suficiente contacto con esas personas para que puedan colaborar el emprendedor. Además, menciona que si un emprendedor participa en demasiadas redes, no se va a enfocar en su negocio.

Con respecto a la tercera categoría, capital organizacional, para el experto la única manera de poder lograr un modelo de negocio basado en hipótesis es a través de las pruebas de iteración, y cuantas más iteraciones se realicen, se espera que se tengan mejores probabilidades de sobrevivencia.

Con respecto a la cuarta categoría, capital emprendedor, el entrevistado menciona que es muy importante para el tema de la sobrevivencia y que si una startup quiere crecer a velocidad se requiere de mucha inversión, y si es que no cuentan con los recursos necesarios, la empresa desaparece. Además, menciona que las variables no monetarias no son importantes, ya que los inversionistas siempre consideran el modelo de la startup, así como la solvencia, reputación del fundador, etc.

Con respecto a la quinta categoría, proceso de incubación, Vela considera que las incubadoras facilitan y aceleran los procesos, pero que no garantizan el negocio. Las incubadoras ayudan con el tema de los contactos, soporte y los fondos a los emprendedores.

Con respecto a la sexta categoría, entorno, menciona que el marco regulatorio en el Perú es indiferente. En cuanto al tema del mercado, resalta que es importante conocer al resto de los actores de un mercado y que no conoce a alguna startup que sobreviva sin conocerlo. Asimismo, considera que para el tema de la sobrevivencia y no para el crecimiento, las variables de soporte son importantes. Por último, para el tema de la elección del sector de operación cree que no es importante y que el emprendedor suele adaptarse.

**Figura N2: Resumen de entrevistas a especialista Jubalt Álvarez**

**ENTREVISTA AL EXPERTO JUBALT ÁLVAREZ**

Con respecto a la primera categoría, capital humano, Álvarez menciona que el conocimiento y la experiencia son claves para la sobrevivencia de las startups. Para la variable de formación académica cree que es una condición necesaria, pero no es suficiente. Considera que poseer una formación académica te ofrece una mayor ventaja frente al resto, pero considera que es más importante la experiencia emprendedora. Asimismo, resalta que es fundamental tener experiencia en emprendimientos y que es muy superior a una persona que tenga 50 años en una empresa y recién piense en emprender, ya que los procesos de un emprendimiento son muy diferentes a los procesos de una organización tradicional. Para la variable conocimiento del mercado y las necesidades del cliente, el experto menciona que conocer el mercado es el punto básico de cualquier emprendimiento. Para las variables timing y la suerte, el entrevistado considera que el timing en realidad es una visión del emprendedor, por lo cual lo considera muy importantes, mientras que la suerte está relacionada a la teoría de contingencia y son cosas que se tratan de manejar, pero no se puede. Para el factor demográfico, Vela cree que ninguna de las 3 variables es importante para el tema de la sobrevivencia, pero resalta que el tema de la edad que está relacionado con la experiencia. Para el tema de las actitudes resalta las variables de resiliencia y aversión al riesgo en un emprendedor. Por último, se rescata la importancia del equipo en las startups y que una mayor cantidad de trabajadores implica que la empresa esté sobreviviendo.

Con respecto a la segunda categoría, capital social, el entrevistado menciona que se necesita de muchas redes de contacto al principio, cuando se comienza a experimentar, porque una vez que ya se obtiene el producto innovador y ya se encuentra en el mercado, lo que se necesita es seleccionar a tus redes de contacto y comenzar a trabajar con ellos. Además, indica que si no participas en la red ya no avisan a su startup. Las redes de contacto son redes de intercambio, entonces se tiene que aportar.

Con respecto a la tercera categoría, capital organizacional, el experto cree que mientras más consolidado se encuentre el modelo de negocio es significado de que se está acercando a la sobrevivencia. Asimismo, indica que a medida que realizas iteraciones, vas acelerando y creciendo, tu modelo de negocio va cambiando; es decir, no es estático, sino dinámico.

Con respecto a la cuarta categoría, capital emprendedor, el entrevistado menciona que los emprendedores invierten poco dinero, mayormente el financiamiento viene de inversor ángel o de sus familias. En consecuencia, si es que no hay una persona que brinde dinero, no se puede experimentar, si no es imposible emprender en el país, salvo que el emprendedor cuente con ahorros, pero son muy pocos. Asimismo, indica que las variables no monetarias son necesarias, pero no suficientes. Los inversionistas en el país no invierten en personas ni ideas, si no en el producto.

Con respecto a la quinta categoría, proceso de incubación, Álvarez considera que no es fundamental, pero sí ayuda en cuanto al tema de los contactos, dependiendo de la incubadora que desea ingresar porque no todas tienen el mismo nivel de desarrollo.

Con respecto a la sexta categoría, entorno, menciona que el marco regulatorio en el Perú es fundamental, incluso cree que es una de las causas por la cual las startups en Lima no logran sobrevivir. Además, resalta que el sistema peruano está pensando más en las empresas tradicionales que en los emprendimientos y que esto se da también en otros países latinoamericanos y no solo en el Perú. En cuanto al tema del mercado, resalta que es la única forma de poder crecer, encontrando las características comunes de ese mercado en varios mercados. Asimismo, considera que las variables de soporte son importantes. Por último, para el tema de la elección del sector de operación es indiferente, no importa dónde se invierta.

### **Figura N3: Resumen de entrevistas a especialista Renato Gandolfi**

#### **ENTREVISTA AL EXPERTO RENATO GANDOLFI**

Con respecto a la primera categoría que se refiere al capital humano, para la formación académica, el experto considera que este no necesariamente es un garante de la sobrevivencia de las startups, sino que esta variable es relativa en cuanto al éxito del emprendimiento. Aunque menciona que tener conocimientos académicos acerca de la administración puede ayudar mucho para el emprendedor. A su vez, este considera que tener experiencia tanto en otros emprendimientos como haber tenido experiencia en el mismo sector es importante, que todo suma, pero no necesariamente es garantía de éxito. Sin embargo, considera que tener conocimiento del mercado y de las necesidades de los clientes es fundamental para la sobrevivencia de las startups. También, considera que el timing y la suerte no son variables importantes para considerar en la sobrevivencia de estos tipos de emprendimientos, ya que simplemente son circunstancias del mercado que el emprendedor debe gestionar oportunamente. En suma, considera que la edad, el género y la etnia no son variables que necesariamente influyen en la sobrevivencia, pues cree que es un tema relativo. En adición, las actitudes como la motivación, resiliencia y perseverancia deben medirse en conjunto y no por separado, por lo que considera que todas estas son igual de importantes. En suma, cree que si bien el tener un buen equipo con buenas habilidades es fundamental para que una startup pueda sobrevivir, tener una mayor cantidad de personas en el equipo no es un sinónimo de crecimiento y, por lo tanto, de éxito, pues considera que la eficiencia es lo más importante.

Con respecto a la segunda categoría que va en relación al capital social, considera que planificar las redes previamente y tener redes de contacto, sin duda, influyen en la sobrevivencia de la startup. En esa misma línea, considera que es importante participar en la red es relevante, ya que al hacer aumenta las probabilidades de sobrevivencia.

Con respecto a la tercera categoría que va en relación al capital organizacional, considera que realizar iteraciones es básico para sobrevivir, ya que es parte del aprendizaje que, consecuentemente se vuelve conocimiento, pero solo hasta cierto nivel y cierto grado que el mercado lo permita. También, cree que poseer un modelo de negocio es fundamental para la sobrevivencia para las startups, pero incluso es mucho más relevante desde antes de emprender, pues durante la puesta en marcha del emprendimiento, el modelo irá tomando forma e irá cambiando constantemente.

Con respecto a la cuarta categoría que va en relación al capital emprendedor, opina que acceder a financiamiento no es un problema en realidad, sino que el tema va en relación a cuán capaz es de regresar el dinero que ha sido prestado.

Con respecto a la quinta categoría que va en relación a la incubación, opina que pertenecer a una incubadora más que una influencia en la sobrevivencia, solo un paso por el cual no necesariamente deben pasar las startup, pues estos programas de incubación no son para todas los emprendedores.

Finalmente, con respecto a la sexta categoría que va en relación al entorno, sostiene que el sector de operación no influye necesariamente en la sobrevivencia de las startups, sino más bien es dónde se adecua más el emprendedor para empezar a competir.

## Figura N4: Resumen de entrevistas a especialista Eduardo Ísmodes

### ENTREVISTA AL EXPERTO ANÍBAL ÍSMODES

Con respecto a la primera categoría, capital humano, Ísmodes menciona que el conocimiento y la experiencia son claves para la sobrevivencia de las startups. Para la variable de formación académica considera que si está enfocada en temas de emprendimientos puede influir en la sobrevivencia. Asimismo, resalta que la experiencia en el mercado en el que va a operar es fundamental. El tema crítico es el mercado y lo difícil es conseguir el nicho de personas interesadas en la propuesta de valor, si ello funciona, todo lo demás se construye. Para la variable conocimiento del mercado y las necesidades del cliente, el experto menciona que conocer el mercado es muy difícil, sino cualquier persona lo usaría. Cuanto más se conozca del mercado y se usen las técnicas más adecuadas para entenderlo, más cerca estará de tener éxito. Para las variables timing y la suerte, el entrevistado se enfoca en el primero, en el momento y la oportunidad, ya que para su persona la suerte tiene probabilidades menores e indica que es como jugar a la lotería. Para el factor demográfico, Ísmodes cree que ninguna de las 3 variables es fundamental para el tema de la sobrevivencia, pero resalta el tema de la edad, ya que en el Perú tiene más probabilidades de éxito el más experimentado; sin embargo, cree que los jóvenes emprendedores pueden causar revoluciones que lo mayores no han podido conseguir. Para el tema de las actitudes resalta la variable de motivación en un emprendedor, ya que con ella se vuelve más resistente y se interesa en conocer al mercado, lo único peligroso es enamorarse de la propuesta. Por último, se rescata la importancia del equipo en las startups y que es mejor que sean multidisciplinarios.

Con respecto a la segunda categoría, capital social, el entrevistado menciona que las redes de contacto son importantes en la sobrevivencia, ya que puede brindar oportunidades fuera del país, y si el emprendedor sabe aprovecharlas, puede ser un caso de éxito.

Con respecto a la tercera categoría, capital organizacional, el experto considera que realizar muchas iteraciones es señal de que algo en la startup no está funcionando y es mejor pensar a replantear en otro rubro. Asimismo, recalca la importancia de un modelo de negocio enfocado en los clientes.

Con respecto a la cuarta categoría, capital emprendedor, el entrevistado menciona que en el Perú, hay pocos inversores que apuestan por un emprendedor. Además, menciona que los emprendedores se preocupan en ganar más concursos y se olvidan de los fondos. De la misma manera, cree que la mayoría de los emprendedores en el país buscan a la familia para poder recaudar fondos. La opinión del experto al tema de las variables no monetarias considera que no son importantes, ya que el emprendedor normal tiene solvencia, no tiene crédito o no tiene historial financiero, y puede emprender de igual manera.

Con respecto a la quinta categoría, proceso de incubación, Ísmodes considera que el principal rol de las incubadoras en el país es ampliar la red de contactos y fuentes de financiamiento. Asimismo, cree que este factor no es fundamental y que las incubadoras en el Perú no están articuladas como en otros países.

Con respecto a la sexta categoría, entorno, menciona que el marco regulatorio en el Perú es nocivo porque incentiva a formar una empresa de manera rápida y eso no es bueno para los emprendimientos. En cuanto al tema del mercado, resalta que es clave para la sobrevivencia. Además, considera que las variables de soporte no son importantes para la sobrevivencia, pero sí para el inicio y en el desarrollo de las redes. Por último, cree que el tema de la elección del sector no es importante, ya que depende de la motivación del emprendedor.

**Figura N5: Resumen de entrevistas a especialista Carlos Escala**

**ENTREVISTA AL EXPERTO CARLOS ESCALA**

Con respecto a la primera categoría, capital humano, cree que el conocimiento y la experiencia son fundamentales para la supervivencia de las startups en el Perú. En cuanto a la variable de formación académica, Escala menciona que por más que una persona enseñe sobre emprendimiento en la universidad no va a tener mejores emprendedores, las personas emprenden desde su conocimiento. Además, opina que una persona con estudios está más preparada y tiene mejor probabilidades de que su negocio sea exitoso, pero nada asegura que pueda suceder ello. Asimismo, considera que la experiencia previa es clave, pero que se aprende más de la experiencia negativa; es decir, del fracaso en sus anteriores emprendimientos. También, cree que tanto la experiencia previa en un sector como en otro es igual de importante, sobre todo es enriquecedor porque viene de una forma diferente de trabajar, de extrapolar conocimientos y buscar soluciones innovadoras y distintas. Para la variable conocimiento del mercado y las necesidades del cliente, el experto menciona que es importante y que lo primero que se debe de realizar en una startup es hacer un estudio de mercado a profundidad sobre el público objetivo para poder detectar sus necesidades y en base a ello ofrecer propuestas. Para las variables timing y la suerte, el entrevistado está convencido de que los emprendedores no tienen control sobre estos dos términos. Para el factor demográfico, menciona que las 3 variables no son fundamentales para el tema de la supervivencia, pero resalta el tema de la edad, el cual considera que la mayoría de emprendedores exitosos son los que tienen mayor edad. En el tema de las actitudes considera que es una mezcla de todas las actitudes para poder sobrevivir. Finalmente, para en cuanto al tema del equipo, Escala está convencido de que el éxito de una empresa depende de poseer a los trabajadores indicados.

Con respecto a la segunda categoría, capital social, el entrevistado menciona que las redes de contacto no es importante para la supervivencia, pero sí para el crecimiento o lanzamiento de un producto. Asimismo, considera que el networking es una ayuda inicial para poder crecer, generar tracción y aumentar la base de los clientes, pero que una vez ya se encuentra avanzado lo que se necesita es marketing y ventas. En ese momento, las redes de contacto aportan muy poco a las startups.

Con respecto a la tercera categoría, capital organizacional, el experto cree que un emprendedor no pivotea porque lo desea, sino porque el mercado lo demanda. Además, opina que el tema de la iteración es relativo porque hay un tema de evolución natural de producto mínimo viable o un tema de presupuesto. Hay productos que no han sido modificados durante años y hay productos que cambian constantemente, entonces depende de cómo responde el mercado. Asimismo, considera que para una startup es fundamental poseer un modelo de negocio, mientras que para un negocio tradicional no es tan necesario.

Con respecto a la cuarta categoría, capital emprendedor, el entrevistado menciona que el tema del acceso al financiamiento es relativo, debido a que los emprendedores en el Perú se han acostumbrado mal porque no tienen la capacidad de ahorro y es por ello que buscan financiarse. Además, cree que el hecho de poder financiarse es una herramienta, pero cree que no es la base de un emprendimiento. Por último, cree que las variables no monetarias no son importantes, ya que más importan los números; es decir, las ventas,

Con respecto a la quinta categoría, proceso de incubación, Escala considera que son un complemento para un emprendedor que no tiene muchos conocimientos o el equipo necesario. Por ello, opina que no todos los negocios necesitan ser incubados, salvo que hayan personas que les puedan brindar la ayuda necesaria y puedan guiarlos dentro de este soporte.

Con respecto a la sexta categoría, entorno, menciona que el problema en el Perú es que es un país de una sola ciudad; es decir, Lima. En cuanto al marco regulatorio opina que el sistema legal es reactivo y no proactivo; por ello, siempre se estará tres pasos atrás de lo que demanda el ecosistema. Por último, cree que el tema de la elección del sector no es importante, ya que un emprendedor no debería de seleccionar, sino que debería de emprender a partir de su conocimiento.

## ANEXO Ñ: Ficha Técnica de entrevistas

**Tabla Ñ1: Ficha técnica de fase exploratoria CEOS**

Entrevistado	Organización	Cargo	Fecha	Minutos
Erick Coronado Soncco	Turismo Lab	CEO fundador	09/04/2022	63 minutos
Briguit Reinaldo Díaz	Ayni Educativo	CEO fundador	05/04/2022	21 minutos
Carlos Effio	Udocz	CEO fundador	02/05/2022	29 minutos
Sergio Saavedra	Ipluton	CEO fundador	07/05/2022	56 minutos
Lester Vargas	Fractal Up	CEO fundador	05/05/2022	36 minutos
Anthony Chanduvi	Hope Technology	CEO fundador	09/05/2022	29 minutos

**Tabla Ñ2: Ficha técnica de fase exploratoria especialistas/expertos**

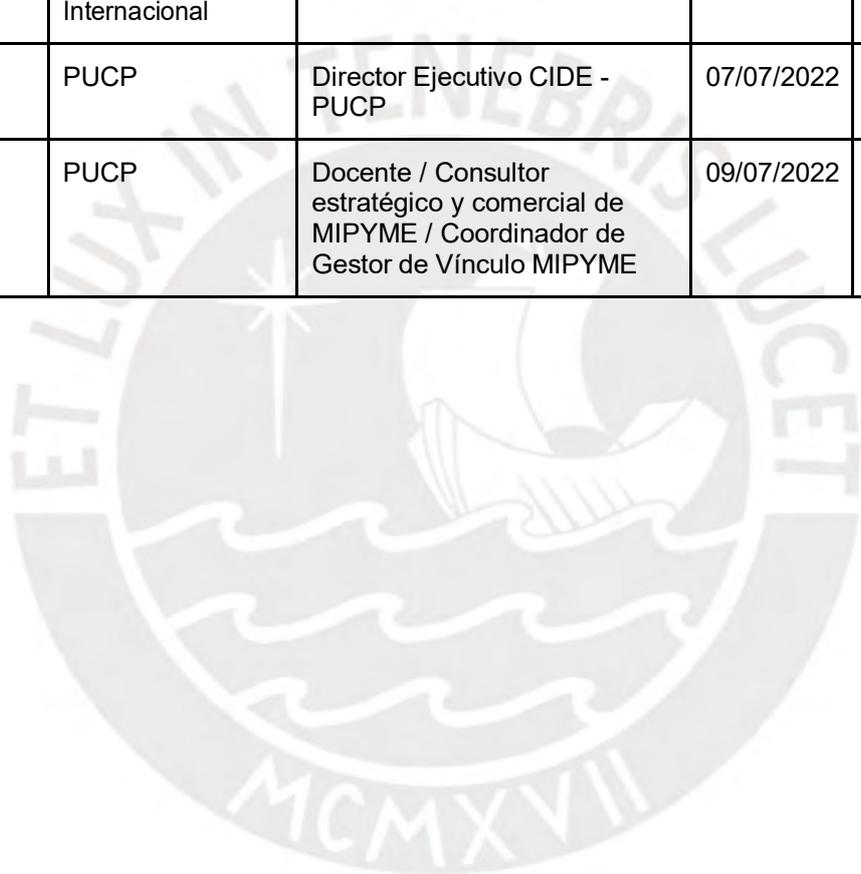
Entrevistado	Organización	Cargo	Fecha	Minutos
Aníbal Ísmodes	PUCP	Decano de la escuela de postgrado - PUCP	27/04/2022	42 minutos
Jaime Salomón	Avanza País	Político / Ex Viceministro de Desarrollo e Infraestructura Agraria y Riesgo	23/04/2022	76 minutos
Jubalt Álvarez	PUCP	Docente /	25/04/2022	69 minutos
Julio Vela	PUCP	Director Ejecutivo CIDE - PUCP	02/04/2022	32 minutos
Renato Gandolfi	PUCP	Docente / Consultor estratégico y comercial de MIPYME / Coordinador de Gestor de Vínculo MIPYME	25/04/2022	40 minutos

**Tabla N3: Ficha técnica de fase de campo CEOS y trabajadores**

<b>Entrevistado</b>	<b>Organización</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>	<b>Minutos</b>
Erick Coronado Soncco	Turismo Lab	CEO fundador	28/05/2022	35 minutos
Briguit Reinaldo Díaz	Ayni Educativo	CEO fundador	01/06/2022	17 minutos
Carlos Effio	Udocz	CEO fundador	02/05/2022	26 minutos
Sergio Saavedra	Ipluton	CEO fundador	27/05/2022	36 minutos
Lester Vargas	Fractal Up	CEO fundador	03/06/2022	24 minutos
Anthony Chanduvi	Hope Technology	CEO fundador	30/05/2022	20 minutos
Bruno Ávila Hernández	Hope Technology	CEO co-fundador	07/06/2022	35 minutos
Fiorella Rodriguez	Ayni Educativo	Coordinadora de Inglés	16/06/2022	17 minutos
Dante Mascaró Navarrete	Ipluton	Director de Marketing y Ventas	01/06/2022	38 minutos
Mariela Ccayahuallpa Cervantes	Turismo Lab	Líder de producto	31/06/2022	11 minutos
Carolina Leticia Valenzuela Cabrera	Udocz	Chief Operating Officer	16/06/2022	21 minutos
Bryan Manuel Casas Flores	Hope Technology	Diseñador Gráfico	18/06/2022	16 minutos

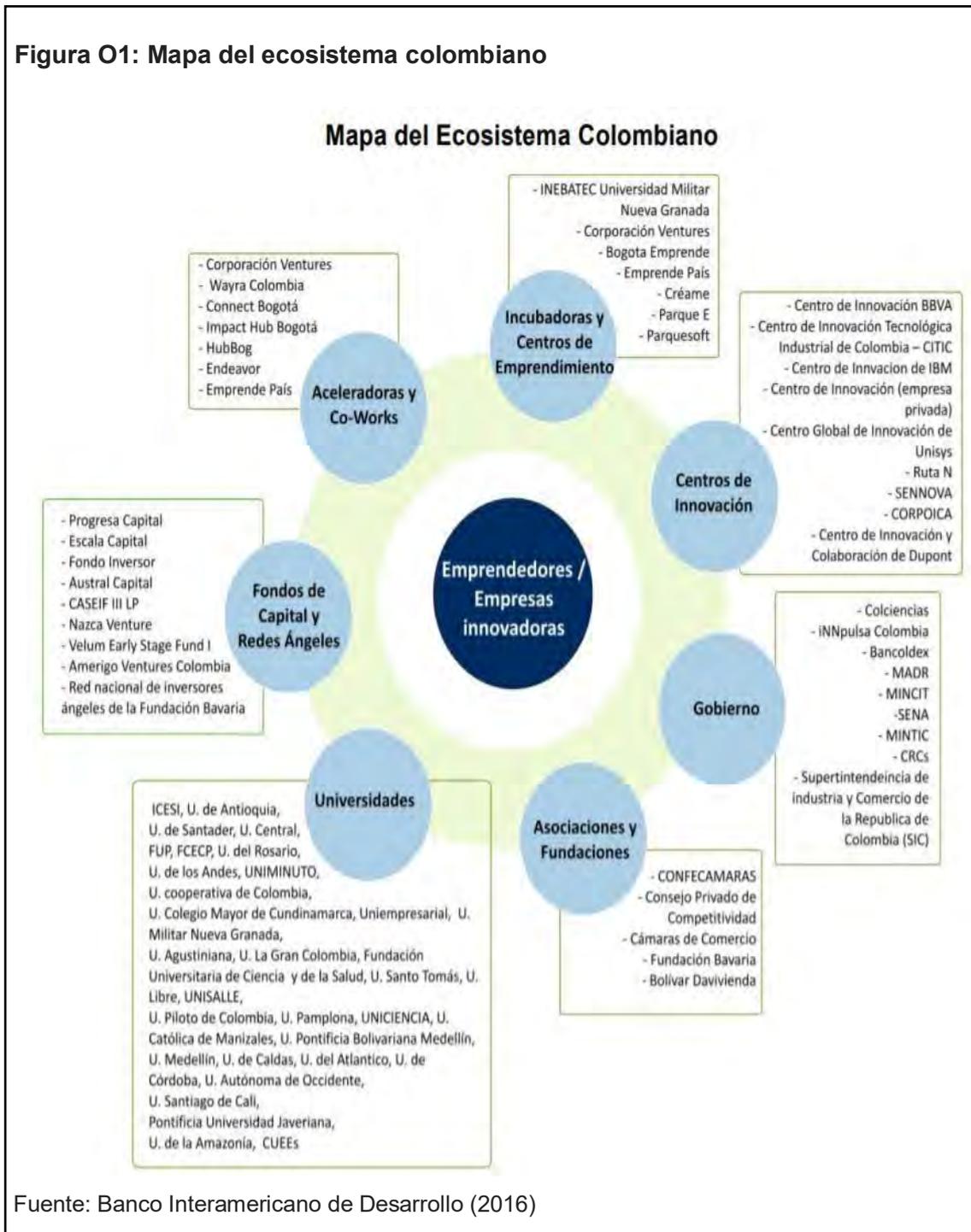
**Tabla N°4: Ficha técnica de fase de validación por especialistas/expertos**

<b>Entrevistado</b>	<b>Organización</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>	<b>Minutos</b>
Anibal Ismodes	PUCP	Decano de la escuela de postgrado - PUCP	06/07/2022	48 minutos
Carlos Escala	EK Consulting Group	Político / Ex Viceministro de Desarrollo e Infraestructura Agraria y Riesgo	03/07/2022	62 minutos
Jubalt Álvarez	PUCP / Foro Nacional e Internacional	Docente / Director	07/07/2022	43 minutos
Julio Vela	PUCP	Director Ejecutivo CIDE - PUCP	07/07/2022	32 minutos
Renato Gandolfi	PUCP	Docente / Consultor estratégico y comercial de MIPYME / Coordinador de Gestor de Vínculo MIPYME	09/07/2022	27 minutos



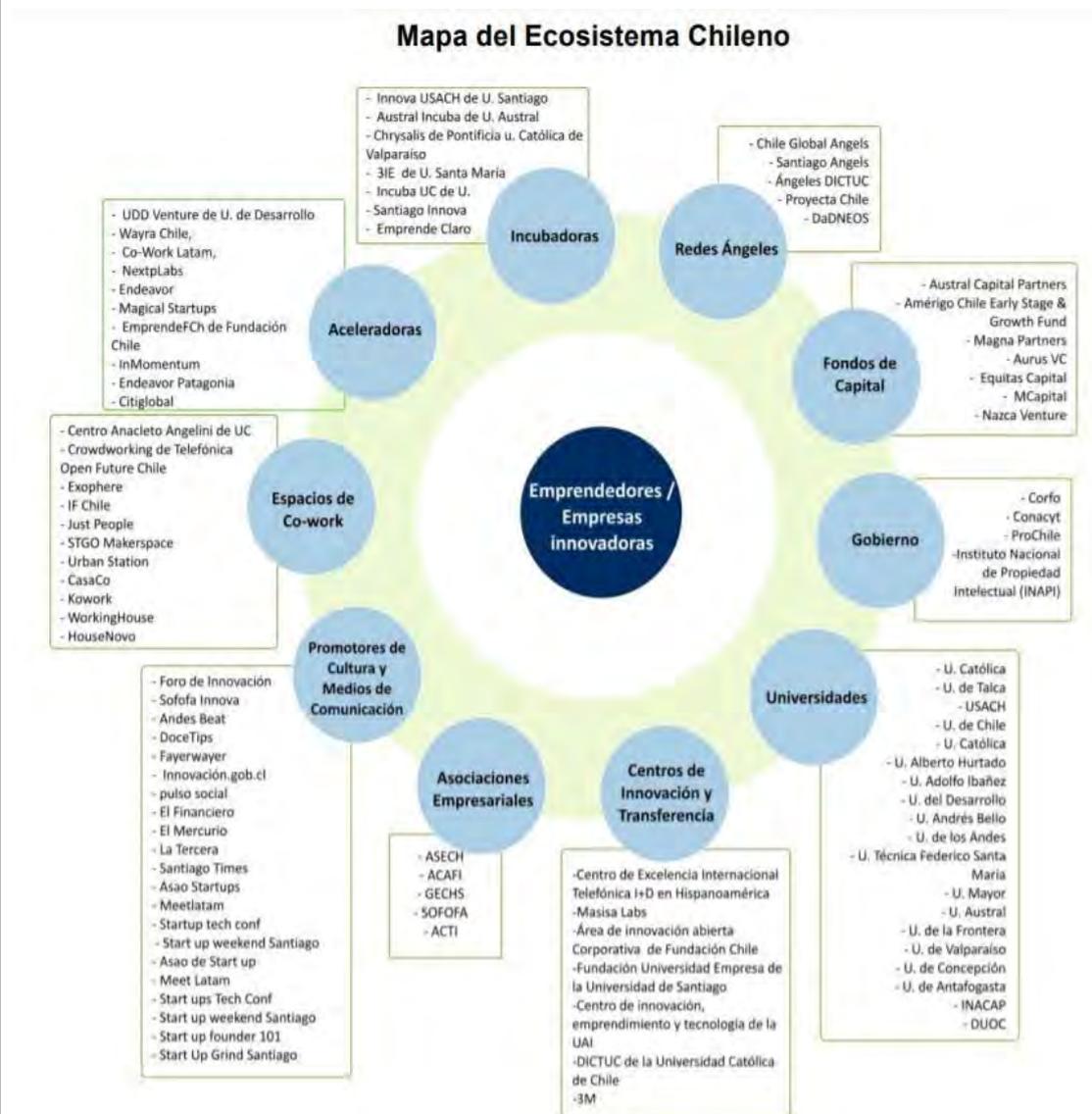
# ANEXO O: Mapa del ecosistema colombiano

Figura O1: Mapa del ecosistema colombiano



## ANEXO P: Mapa del ecosistema chileno

Figura P1: Mapa del ecosistema chileno



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2016)

## ANEXO Q: Apoyo directo a las startups en América Latina: Comparación entre países, 2012

Figura Q1: Mapa del ecosistema peruano

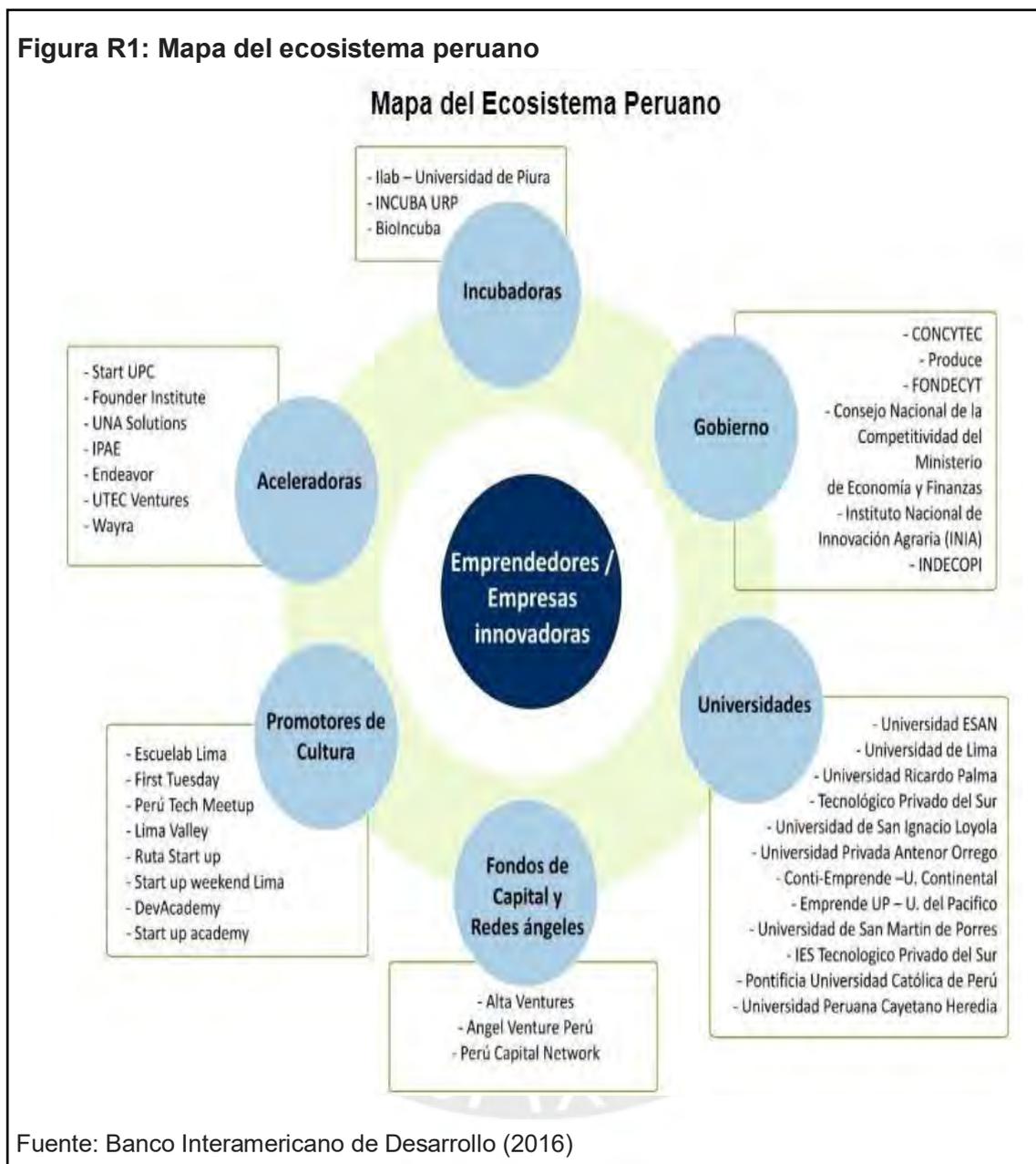
Categoría	Instrumento	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú
Financiamiento	Capital semilla	●	●	●	▨	○	▨
	Inversionistas ángeles	○	●	●	▨	○	○
	Capital de riesgo	○	●	●	▨	●	○
Servicios de apoyo y capacitación empresarial	Incubadoras	●	●	●	●	●	▨
	Aceleradoras	●	●	●	○	●	○
	<i>Spin-offs</i> corporativas	○	○	○	○	○	○
	Transferencia tecnológica y <i>Spin-offs</i> universitarias	●	●	●	○	●	○
	Capacitación empresarial	●	●	●	●	●	●
Marco regulatorio	Facilidad para crear/cerrar empresas	○	○	●	●	●	●
	Tributación y legislación especial	○	●	●	○	●	○

● En operación   
● En fase de desarrollo   
▨ Recién creados   
○ Necesitan ser creados/reformados

Fuente: OCDE (2013)

## ANEXO R: Mapa del ecosistema peruano

Figura R1: Mapa del ecosistema peruano



## ANEXO S: FODA de startups seleccionadas

**Tabla S1: FODA - TURISMO LAB**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconoce la experiencia previa del CEO en haber emprendido en otros negocios</li> <li>- Única startup enfocada en brindar cursos online al sector turismo</li> <li>- Participaciones previas a programas de aceleración e incubadoras para generar mayor conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La importante reactivación del sector turismo tras la pandemia por covid-19</li> <li>- La importancia de la digitalización en la educación en los últimos años</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen poco acceso a asistir a congresos y eventos internacionales por temas del lenguaje</li> <li>- La poca estrategia de marketing que tiene la organización</li> <li>- La falta de organización y delegación empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las posibles pandemias y rebrotes que puede hacer que el negocio se estanque</li> <li>- Miedo a las personas a pagar cursos online</li> </ul>

**Tabla S2: FODA - AYNÍ EDUCATIVO**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran equipo de trabajo comprometido con el logro de los objetivos de la Startup</li> <li>- Experiencia previa en otros emprendimientos del mismo sector por parte de la CEO y fundadora, Briguit Reinaldo</li> <li>- Clientes fidelizados</li> <li>- Alianza con la Municipalidad de Lima</li> <li>- Presencia en todas las regiones del Perú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto del Covid19 hizo que crezca el negocio aceleradamente</li> <li>- Aumento de la demanda</li> <li>- La presencia de startups peruanas del sector Edtech en incubadoras y aceleradoras de otros países</li> <li>- Los colegios se digitalizaron de un momento a otro</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos que posee la startup como las cuentas premium de Zoom, Canvas y Freepik</li> <li>- Poca inversión en el tema de Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con el tiempo el servicio no puede ser tan bueno y de esta manera perder usuarios</li> <li>- El modelo de negocio puede ser copiado</li> </ul>

**Tabla S3: FODA - UDOCZ**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de trabajo con buena comunicación y comprometidos</li> <li>- Modelo de negocio diferenciado</li> <li>- Clientes fidelizados</li> <li>- La gran cantidad de usuarios</li> <li>- Presencia en otros países</li> <li>- Importantes reconocimientos</li> <li>- Alianzas estratégicas con universidades extranjeras</li> <li>- Aumento de las ventas de forma abismal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto del Covid19 hizo que crezca el negocio aceleradamente</li> <li>- la participación de la aceleradora Utec Ventures en el sector Edtech en el Perú</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca inversión en el tema de Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difícil acceso para levantar financiamiento</li> <li>- Alta aparición de competidores extranjeros</li> </ul>

**Tabla S4: FODA - IPLUTON**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de trabajo comprometido</li> <li>- Ganadores de Startup Perú con el monto de 50,000 soles</li> <li>- Poseer una comunidad fuerte, lo que genera una barrera de entrada para otras empresas.</li> <li>- Presencia en otros países</li> <li>- Importantes reconocimientos</li> <li>- Formar parte de la incubadora "Emprende UP" y de la aceleradora "Latam"</li> <li>- Trabajar con el colegio Innova Schools en todas sus sedes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El contexto del Covid19 hizo que la mayoría de empresas de este sector crecieron de forma acelerada</li> <li>- Poca competencia en las startups dirigidas al sector universitario</li> <li>- Aumento de demanda</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca inversión en el tema de Marketing</li> <li>- Poca presencia en redes sociales, a excepción de la plataforma Youtube</li> <li>- Dejar de participar en distintos concursos, debido a que sienten que pueden distraerse de sus objetivos principales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparición de competidores extranjeros y peruanos</li> <li>- El modelo de negocio puede ser copiado</li> </ul>

**Tabla S5: FODA - FRACTAL UP**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La tecnología y el sistema propio integrado creado por ellos</li> <li>- La cadena de suministro</li> <li>- Los reconocimientos por parte de instituciones importantes</li> <li>- Presencia en otros mercados como México, Colombia y UK</li> <li>- Servicio adaptado al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El conocimiento continuo para poner en oferta sus servicios</li> <li>- El considerable crecimiento que viene teniendo el sector Edtech</li> <li>- Las distintas necesidades que tiene el sector tecnológico educacional</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de experiencia de ingresar a un nuevo mercado b2c</li> <li>- No hay esfuerzos importantes en marketing todavía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La posible aversión del segmento b2c por apostar por la nueva propuesta tecnológica educativa</li> <li>- La burocracia en Estado y la incertidumbre de la política</li> </ul>

**Tabla S6: FODA - HOPE TECHNOLOGY**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacidad que tiene la organización para reinventarse</li> <li>- El desarrollo de la adaptabilidad al cambio</li> <li>- Alianzas estratégicas con socios clave</li> <li>- Capital humano joven dispuestos a colaborar con su experiencia y conocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los grandes números en crecimiento del sector Edtech</li> <li>- La nueva modalidad de enseñanza remota en los colegios</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las brechas de estructura tecnológica y educación en el Perú que les permita tener mayor alcance Los grandes costos que se incurren en tecnología</li> <li>- Falta de orden organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La situación política de la empresa</li> <li>- Las posibles entradas de otros competidores por las pocas barreras de entrada al mercado</li> </ul>

## ANEXO T: Business Model Canvas de startups seleccionadas

Tabla T1: Business Model Canvas - Turismo Lab

<b>Socios Claves</b>	<b>Actividades Claves</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el Cliente</b>	<b>Segmento de Clientes</b>
Clubes de estudio Comunidades universitarias Aliados de comunidades de otros países	Captación de nuevos clientes online  Realizar periódicamente la estructura de los cursos ofertados	La propuesta de valor es buscar generar oportunidades de desarrollo personal y profesional a través de la educación en línea para potenciar el desarrollo turístico en Latam.	Comunicación fluida con alumnos mediante la página web, correo electrónico y números telefónicos	Estudiante y profesionales de cualquier edad del sector turismo que cuenten con las herramientas tecnológicas para recibir cursos online
	<b>Recursos Claves</b>  Plataformas digitales de comunicación  Capital humano joven		<b>Canales</b>  Página Web  Redes Sociales  Número de celular (Whatsapp)	
<b>Estructura de Coste</b>  Plataformas tecnológicas de educación Personal contratado			<b>Fuentes de Ingreso</b>  Venta de cursos online y por programa periódico Ingreso por capacitaciones personales	

**Tabla T2: Business Model Canvas - Ayni Educativo**

<b>Socios Claves</b>	<b>Actividades Claves</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el Cliente</b>	<b>Segmento de Clientes</b>
Municipalidad de Lima  Organizaciones privadas que auspician a la startup  Grupo de profesores voluntarios	Enseñanza y comunicación con los estudiantes a través de clases en vivo	Buscar la igualdad de una educación básica en los escolares por medio de los programas virtuales, los cuales poseen un fácil acceso y calidad para todos los estudiantes del país	A través de las redes sociales, correo electrónico, página web y llamadas telefónicas	Colegios de inicial, primaria y secundaria
	<b>Recursos Claves</b>  Equipo de trabajo  Herramientas de Zoom, Freepik y Canvas  Software		<b>Canales</b>  Página web  Redes sociales, principalmente Facebook e Instagram  Correo electrónico	
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Fuentes de Ingreso</b>		
Costo de personal  Costos de las cuentas premium de Zoom, Freepik y Canvas  Costo del servicio		A través de las donaciones y apoyo de la Municipalidad de Lima  Ser ganadores de distintos concursos del país  Certificaciones		

**Tabla T3: Business Model Canvas - Udocz**

<b>Socios Claves</b>	<b>Actividades Claves</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el Cliente</b>	<b>Segmento de Clientes</b>
<p>Alianzas con cerca de 30 universidades y centros de educación superior</p> <p>Organizaciones privadas que auspician a la startup</p> <p>Grupo de profesores voluntarios</p>	<p><b>Recursos Claves</b></p> <p>Capital humano</p> <p>Tecnología</p> <p>Recursos Financieros</p>	<p>Ahorrar tiempo y dinero a los estudiantes universitarios centralizando todos los recursos educativos que necesitan en un solo lugar para que así puedan lograr el éxito en los estudios</p>	<p><b>Canales</b></p> <p>Página web</p> <p>Redes sociales,</p> <p>Correo electrónico</p>	<p>Estudiantes de universidades públicas o privadas</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Costo de personal</p> <p>Costo de la plataforma web</p> <p>Costo del servicio</p>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <p>Las suscripciones por medio de la página web</p> <p>Venta de libros y guías a través de la tienda de Udocz</p>		

**Tabla T4: Business Model Canvas - Ipluton**

<b>Socios Claves</b>	<b>Actividades Claves</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el Cliente</b>	<b>Segmento de Clientes</b>
Innova Schools	<p>Actualizar la plataforma</p> <p>Visita a colegios</p> <p>Realizar demos con los estudiantes</p> <p>Hacer presentaciones de la plataforma</p> <p>Establecer niveles de aprendizaje para ver si se cumplieron</p>	<p>En la mayoría de los países los exámenes de admisión para ingresar a las universidades tienen un nivel de dificultad alto y que no basta solo con los cursos brindados por los colegios, por lo que Ipluton ofrece una preparación extra a través de su propia plataforma</p>	<p>A través de Youtube, correo electrónico, página web y llamadas telefónicas</p> <p>Comunicación con los clientes por medio de las visitas</p>	<p>Mayormente enfocados en los estudiantes preuniversitarios y en su mayoría en estudiantes del último año del colegio</p>
	<p><b>Recursos Claves</b></p> <p>Capital humano</p> <p>Tecnología</p> <p>Recursos Financieros</p> <p>Plataforma propia</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Página web</p> <p>Youtube</p> <p>Correo electrónico</p> <p>Eventos</p> <p>Medios de comunicación</p>	
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Costo de personal</p> <p>Costo de la plataforma propia</p>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <p>Las suscripciones por medio de la página web</p> <p>Venta de la plataforma a través del colegio Innova Schools</p>		

**Tabla T5: Business Model Canvas - Fractal Up**

<p><b>Socios Claves</b></p> <p>Programa de ventas que para revender los cursos</p> <p>Instituciones de la salud</p> <p>Universidad de Catar</p>	<p><b>Actividades Claves</b></p> <p>Programación de sistemas mediante el uso de big data</p> <p>Protección de la tecnología usada</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>La propuesta de valor se basa en permitir aprender, enseñar y capacitar como persona o empresa según las necesidades específicas que se requieran de tal manera que se puedan potenciar los conocimientos de una forma eficiente y disruptiva.</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <p>Mediano poder de negociación, ya que trabajo con empresas grandes.</p>	<p><b>Segmento de Clientes</b></p> <p>Colegios, empresas, institutos y universidades</p>
	<p><b>Recursos Claves</b></p> <p>Los programadores</p> <p>Nivel de la tecnología</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Página Web</p> <p>Redes Sociales</p> <p>Eventos y programas de aceleración</p>	
<p><b>Estructura de Coste</b></p> <p>Plataformas tecnológicas de educación</p> <p>Personal contratado</p> <p>Inversión tecnológica</p>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <p>Ingreso por programación e instalación de cursos</p> <p>Ingreso por capacitaciones personales</p>		

**Tabla T6: Business Model Canvas - Hope Technology**

<b>Socios Claves</b>  Operadora telefónica Entel	<b>Actividades Claves</b>  Creación de contenidos netamente peruanos para el aprendizaje de los niños y niñas  Programación de plataformas con tecnología aumentada	<b>Propuesta de Valor</b>  La propuesta de valor se enfoca en ofrecer nuevas experiencias en donde los niños y niñas puedan aprender de forma diferente y disruptiva utilizando herramientas tecnológicas como la realidad virtual.	<b>Relación con el Cliente</b>  Mediano poder de negociación, ya que trabaja con escuelas y personas naturales	<b>Segmento de Clientes</b>  Padres y madres de familia que oscilan entre los 32 a 45 años de edad que tengan un hijo o hija entre los 7 a 13 años de edad
	<b>Recursos Claves</b>  Los programadores  Nivel de la tecnología		<b>Canales</b>  Página Web  Redes Sociales	
<b>Estructura de Coste</b>  Plataformas tecnológicas de educación Personal contratado Inversión tecnológica		<b>Fuentes de Ingreso</b>  Venta de cursos y programas online a los padres de familia		

## ANEXO U: Codificación

Tabla U1: Codificación

CATEGORÍAS	FACTORES	VARIABLES	CÓDIGOS
CAPITAL HUMANO	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	FORMACIÓN ACADÉMICA	CH1
		EXPERIENCIA EN EL SECTOR	CH2
		EXPERIENCIA EN EMPRENDIMIENTOS	CH3
		CONOCIMIENTO DE MERCADO Y NECESIDADES DEL CLIENTE**	CH4
		TIMING**	CH5
		SUERTE**	CH6
	DEMOGRAFÍA	EDAD	CH7
		GÉNERO	CH8
		ETNIA	CH9
	ACTITUDES	AVERSIÓN AL RIESGO	CH10
		RESILIENCIA**	CH11
		ADAPTABILIDAD**	CH12
		MOTIVACIÓN**	CH13
	EQUIPO EMPRENDEDOR	TAMAÑO DEL EQUIPO	CH14
		PERFIL DEL EQUIPO	CH15
		CAPACIDADES TÉCNICAS	CH16
CAPITAL SOCIAL	VINCULACIÓN DE REDES	PLANIFICACIÓN DE REDES	CS1
		NÚMERO DE ALIANZAS	CS2
	REDES DE CONTACTO**	REDES DE CONTACTO**	CS3
	MANTENIMIENTO DE REDES	PARTICIPACIÓN EN LA RED	CS4
		AMPLITUD DE REDES	CS5
CAPITAL ORGANIZACIONAL	GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS	NÚMERO DE ITERACIONES	CO1
	MODELO DE NEGOCIO**	MODELO DE NEGOCIO**	CO2
	GESTIÓN ORGANIZACIONAL	CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	CO3

**Figura U1: Codificación (continuación)**

CAPITAL EMPRENDEDOR	VARIABLES MONETARIAS	APORTE DEL EMPRENDEDOR	<b>CE1</b>
		ACCESO A FINANCIAMIENTO	<b>CE2</b>
	VARIABLES NO MONETARIAS	REPUTACIÓN FINANCIERA	<b>CE3</b>
PROCESO DE INCUBACIÓN	RECURSOS	CONTACTOS	<b>PI1</b>
		MENTORÍAS	<b>PI2</b>
ENTORNO	ECOSISTEMA	GOBIERNO	<b>E1</b>
		MERCADO	<b>E2</b>
		SOPORTE	<b>E3</b>
		MARCO REGULATORIO	<b>E4</b>
	INDUSTRIA	SECTOR DE OPERACIÓN	<b>E5</b>

