



**La influencia de los factores contextuales e individuales en la aparición de mypes innovadoras en países emergentes. El caso de dos mypes peruanas.**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración por:**

Lidia Yuriko Cubas Rosario de Moya

Roberto Carlos Martínez Gonzales

Mónica Margoth Merino Yana

Linda Lourdes Zevallos Rodríguez

**Programa Maestría en Administración a Tiempo Parcial 66**

**Lima, 17 de mayo de 2021**

Esta tesis

**La influencia de los factores contextuales e individuales en la aparición de mypes innovadoras en países emergentes. El caso de dos mypes peruanas.**

Ha sido aprobada.



César Fuentes Cruz (Jurado)



Jorge Merzthal Toranzo (Jurado)



Rosa Nancy Matos Reyes (Asesora)

Universidad ESAN

2021

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, porque sin Él nada somos. A mi familia por darme su apoyo incondicional, que me ayuda a querer superarme día a día, a nuestra asesora Nancy por su apoyo y paciencia.

Roberto Carlos Martinez Gonzales

Gracias infinitas a mi familia, por creer en mí y apoyarme en cada paso que doy, son mi pilar y serán siempre el motivo y la inspiración más grande para superarme día a día. Gracias a nuestra querida asesora Nancy Matos, sin su experiencia y sabiduría esta investigación no hubiera sido posible y a mis compañeros, por su compromiso, ahínco, espíritu disruptivo y ansias por contribuir a la investigación y al desarrollo del conocimiento.

Linda Lourdes Zevallos Rodríguez

Agradezco a mi familia, por el apoyo brindado durante todo este proceso, en especial a mi esposo e hija quienes asumieron el reto conmigo y supieron darme ánimos para no rendirme. Gracias también a nuestra querida Nancy, quien con su pasión por la investigación nos orientó y permitió siempre dar pasos acertados; Finalmente a mis compañeros y amigos quienes con su entrega y compromiso hicieron posible este documento.

Lidia Yuriko Cubas Rosario de Moya

Agradezco a mis padres por todo el conocimiento que me han transferido. Agradezco a mi Maku, por esperarme todos los días feliz con su kong y su llanta.

Mónica Merino Yana

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes y motivación .....	1
1.2. Objetivos de la investigación .....	1
1.2.1. Objetivo general .....	2
1.2.2. Objetivos específicos .....	2
1.3. Justificación y contribución .....	2
1.3.1. Justificación .....	2
1.3.2. Contribución.....	3
1.4. Delimitación.....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1. Mypes .....	5
2.2. Innovación.....	6
2.2.1. Tipología de la innovación empresarial.....	6
2.3. Mypes innovadoras.....	8
2.3.1. Emprendedor .....	9
2.3.2. Entorno .....	11
2.4. Mype innovadora en mercados emergentes .....	13
2.5. Resumen de la teoría revisada.....	16
<b>CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>19</b>
3.1. Importancia de Mypes en economía Peruana .....	19
3.2. Ecosistema de la innovación .....	22
3.2.1. Estado .....	24
3.2.2. Academia .....	27
3.2.3. Empresariado .....	28
3.2.4. Tecnologías .....	30
3.3. Contexto del emprendimiento en Perú .....	33

3.3.1.	Emprendimientos en el Perú .....	34
3.3.2.	Emprendedores en el Perú .....	37
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA .....</b>	<b>39</b>	
4.1.	Planteamiento de la pregunta de investigación .....	39
4.2.	Metodología de casos .....	40
4.3.	Instrumentos y Protocolos.....	41
4.3.1.	Diseño y tipo de investigación .....	41
4.3.2.	Preguntas y proposiciones de la investigación.....	41
4.3.3.	Unidad de análisis .....	44
4.3.4.	Criterios de selección de casos.....	44
4.3.5.	Métodos de recolección de datos .....	45
4.4.	Análisis de los casos .....	49
4.4.1.	Agrupamiento de Entrevistas .....	49
4.4.2.	Codificación .....	50
4.4.3.	Modelos a analizar.....	50
4.4.4.	Estrategia de la investigación.....	51
4.4.5.	Validación del diseño de la investigación.....	52
<b>CAPÍTULO V: ESTUDIO DE CASOS .....</b>	<b>54</b>	
5.1.	Billex.....	56
5.1.1.	La organización .....	56
5.1.2.	Producto .....	57
5.1.3.	Historia .....	57
5.1.4.	Diferenciación .....	58
5.1.5.	Fundadores .....	58
5.2.	Mandü .....	59
5.2.1.	La organización .....	59
5.2.2.	Producto .....	59

5.2.3. Historia .....	60
5.2.4. Diferenciación .....	60
5.2.5. Fundadores .....	61
<b>CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>63</b>
6.1. Modelo comparativo de dos casos.....	64
6.2. Análisis de los dos casos triangulando la información con otras fuentes.....	82
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES .....</b>	<b>93</b>
<b>CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Resumen de la literatura por cada tema a abordar .....	16
Tabla 3.1. Incubadoras universitarias en el Perú.....	27
Tabla 3.2. Empresas con programas de innovación en el Perú.....	28
Tabla 4.1. Proposiciones para el Trabajo de Investigación .....	43
Tabla 4.2. Estrategia de recolección de datos .....	46
Tabla 4.3. Resumen de la metodología aplicada.....	51
Tabla 6.1. Resumen de información cruzada.....	63
Tabla 6.2. Características de los Casos de Estudio .....	83
Tabla 6.3. Validación de las proposiciones para los dos casos estudiados.....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Producto bruto interno real por habitante en el Perú .....	19
Figura 3.2. Empleo nacional en el Perú .....	20
Figura 3.3. Ventas de las Mype en el Perú .....	21
Figura 3.4. Empleo en las Mype en el Perú .....	21
Figura 3.5. Ecosistema del emprendimiento innovador .....	24
Figura 3.6. Modelo Endeavor.....	30
Figura 4.1. Proposición para el trabajo de investigación .....	44
Figura 4.2. Sistema de códigos utilizado .....	50
Figura 6.1. Influencia de los factores internos y externos .....	65
Figura 6.2. Recurrencia de los factores en ambos casos.....	67
Figura 6.3. La importancia de las habilidades blandas como características del emprendedor.....	68



## LISTA DE ANEXOS

Anexo I. Entrevista a Fundador.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo II. Entrevista a Incubadora.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo III. Entrevista a Clientes .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo IV. Entrevista a Ex-Jefe.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo V. Entrevista a Markham.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo VI. Entrevista Emilio Fantozzi- Fundador Mandü	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo VII. Entrevista Sebastián Nadal- Fundador Mandü	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo VIII. Entrevista Javier Pineda-Billex .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo IX. Entrevista Javier Salinas-Emprende UP ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo X. Entrevista Harry Hildebrand-Markhan College	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo XI. Entrevista Trabajador Mandü.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo XII. Entrevista Trabajador Billex.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo XIII. Entrevista Ex Jefe-Javier Pineda-Billex..	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo XIV. Innóvate Perú Summit 2020.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## **Lidia Yuriko Cubas Rosario de Moya**

Economista con más de once (11) años de experiencia, egresada en Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú San Luis Gonzaga de Ica, especialista en banca con énfasis en gestión de riesgo crediticio y gestión financiera de empresas de múltiples sectores. Preparado para afrontar los retos y exigencias de las organizaciones, con capacidad para generar ideas innovadoras y pensar fuera de la caja, apalancándome en los conocimientos adquiridos en la experiencia y proyectándolos a las necesidades específicas requeridas por el negocio con la finalidad de generar soluciones innovadoras. Con habilidades comerciales, empática y además con compromiso y capacidad para el trabajo en equipo con liderazgo positivo, proactividad, pensamiento estratégico y asertividad en trabajo bajo presión. Gran compromiso con el crecimiento del equipo y capacidad de enseñanza para lograr este objetivo.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

#### **BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ**

Empresa dedicada al sector financiero.

#### **Gerente Adjunto Grandes Empresas**

**Enero 2020- Actualidad**

Responsable de la cartera Senior de Banca Empresa La Molina, con clientes con facturación por encima de los S/100MM de soles

- Gestión comercial de los clientes
- Asesoría financiera a las empresas de la cartera.
- Detección oportuna de deterioro de créditos
- Encargada de sustentar operaciones crediticias importantes a nivel de comité central de créditos y Comité Covid a nivel de Gerencia General.

#### **Sub-Gerente Banca Institucional**

**Dic 2018- Dic-2019**

Responsable de la cartera educativa universitaria del banco, teniendo como principales clientes a las universidades más importantes de Lima.

- Gestión comercial de los clientes
- Asesoría financiera especializada a universidades del país
- Detección oportuna de deterioro de créditos e identificación de potenciales estructuraciones.
- Encargada de sustentar operaciones crediticias importantes a nivel de comité central de créditos y brindar soporte al sustento de operaciones a nivel de directorio del banco.

#### **Sub-Gerente Adjunto Mediana Empresa**

**Junio 2015- Nov-2018**

Responsable de dos carteras de mediana empresa de la Banca Empresa con ventas entre S/30MM y S/100MM teniendo dentro de la cartera empresas multi-industria.

- Gestión comercial de los clientes

- Asesoría financiera a las empresas de la cartera.
- Detección oportuna de deterioro de créditos
- Encargada de sustentar operaciones crediticias importantes a nivel de Gerencia de División de créditos.

#### **Analista de Negocios Banca Empresa**

**Mayo 2015- Marzo 2012**

Puestos como analista Junior y Senior, encargada de apoyar al funcionario de negocios de las carteras de mediana y gran empresa en la atención de los clientes.

- Gestión comercial de los clientes
- Apoyo en la Asesoría financiera a las empresas de la cartera.
- Gestión operativa en desembolso de créditos e identificando principales indicios de potenciales deterioros de cartera
- Apoyo al funcionario de negocios para de sustentar operaciones crediticias importantes a nivel de Gerencia de División de créditos y Gerencia Central de Créditos.

#### **Analista de Riesgos Banca Empresa**

**Octubre 2010- Febrero 2012**

**2012**

Responsable de analizar financieramente las propuestas enviadas por la banca empresa con la finalidad de sustentar las operaciones ante las gerencias de créditos respectivas.

- Análisis de estados financieros
- Evaluación de proyectos financieros y flujo de caja.
- Sustentar operaciones con la gerencia respectiva asociada al nivel de riesgo.
- Relación interna con la banca empresa.

### **CREDISCOTIA FINANCIERA**

Empresa dedicada al Sector Microfinanciera

#### **Practicante de Tesorería**

**Mayo 2009-Set-2010**

Manejo de portafolio de la entidad, así como gestión de caja de la financiera, operaciones de cambio, préstamos interbancarios y reporte al banco central de las operaciones diarios y liquidez al cierre.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

Pontificia Universidad Católica del Perú

Mar2004 – Julio-2010

### **IDIOMAS**

- Inglés Nivel Intermedio

### **EXPERIENCIA DE VOLUNTARIOADO Y/O SKILLS**

- Tutoría a escolares y charlas profesionales.
- Fútbol

## **Roberto Carlos Martinez Gonzales**

Profesional de Tecnologías de la Información con más de seis (6) años de experiencia, titulado en ingeniería de Sistemas de la universidad San Luis Gonzaga de Ica, perteneciente al quinto superior, especialista en diseño, desarrollo, implementación, soporte, liderazgo y seguimiento en el desarrollo de Sistemas de Información en entorno web/cliente servidor y sobre plataforma Salesforce. Preparado para afrontar los retos y exigencias de las organizaciones, con capacidad para integrar los procesos de negocios y de proponer, desarrollar, implementar y gestionar soluciones basadas en tecnologías de información que se aplican a las mismas. Investigador, con alto compromiso y capacidad para el trabajo en equipo con liderazgo positivo, proactividad, pensamiento estratégico y asertividad en trabajo bajo presión. Con muchas ganas de aprender y compartir conocimiento, con capacidad para asumir responsabilidades.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ**

Empresa dedicada al sector financiero.

##### **Arquitecto de Tecnología**

**junio 2017 - Actualidad**

Encargado de los squads dentro del COE de Salesforce, liderando procesos de Desarrollo/caja de nuevas funcionalidades en base a requerimientos funcionales planteados de acuerdo a la necesidad del negocio, integrando tecnologías como: Salesforce, APIS, batch, procesos Core Banco(Host) y BDs.

- Implementación de procesos de leads para la Banca Minoristas, integración de la información con CRM Analítico.
- Implementación en Salesforce de estrategias de negocios.
- Reestructuración y mejoras de procesos bancarios.
- Implementación de la carterización de Duplas para los ejecutivos Bex Digital, integración de información con la BD de la banca afluente.

#### **HITSS**

Empresa dedicada al sector de tecnología.

##### **Líder Técnico**

**noviembre 2016 – junio 2017**

Seguimiento y proceso de desarrollo del aplicativo UNICO que integraba a 3 de los más grandes sistemas importantes del Cliente, con más de 50 personas incluidas en el proyecto.

Creación de cronograma, EDT del proyecto, y presentación al cliente.

Análisis Funcional de nuevos requerimientos propuestos por el cliente.

Validación de las funcionalidades con el usuario final.

Seguimiento de control y avance.

Liderazgo, seguimiento de nuevas funcionalidades en base a nuevos requerimientos funcionales planteados por los usuarios, tales como: Bath (c#), Shell, desarrollo de nuevos SP's (ORACLE), desarrollo en los aplicativos existentes (ASPX, MVC, Ncapas,

#### **EVERIS PERU SAC**

Empresa dedicada al sector tecnología.

##### **Analista Programador**

**agosto 2015 – noviembre 2016**

Propuestas de solución basadas en múltiples tecnologías.  
Creación de cronograma, EDT del proyecto, y presentación al cliente.  
Análisis Funcional de nuevos requerimientos propuestos por el cliente, seguimiento de control y avance.  
Validación de las funcionalidades con el usuario final.  
Liderazgo, seguimiento y Desarrollo de nuevas funcionalidades en base a nuevos requerimientos funcionales planteados por los usuarios, tales como Bath, Shell, desarrollo de nuevos SP's (ORACLE), desarrollo en los aplicativos existentes (ASPX, MVC, Ncapas, JQuery, Ajax, WCF), shells y bat.  
Generación de documentación como planes de pruebas, manuales de instalación, manuales de usuario, documento detallados de especificaciones, documentos de seguridad.  
Generación de diagramas de procesos en Bizagi, soporte pase a certificación y producción

### **PyP BMS**

Empresa dedicada al sector tecnología.

#### **Analista Programador**

**mayo 2015 – agosto 2016**

Liderazgo y Desarrollo de aplicativo para el gobierno en base a requerimientos funcionales planteados por los usuarios (ASPX, Ncapas, JQuery, Ajax, BD ORACLE).

Encargado de tomar los requerimientos del usuario y transformarlos en alcance del proyecto.

Seguimiento de control y avance.

Validación de las funcionalidades con el usuario final.

Generación de documentos como manuales de pruebas.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica  
Ingeniería de Sistemas

Mar 2010 – Dic 2014

### **IDIOMAS**

- Inglés Nivel Intermedio

### **EXPERIENCIA DE VOLUNTARIOADO Y/O SKILLS**

- Fútbol
- Vóley
- Guitarra

## **Linda Lourdes Zevallos Rodríguez**

Ingeniera Industrial (CIP 181166) con más de cinco años de experiencia en gestión y control de proyectos de ingeniería, supervisión, EPC y EPCM en las industrias minería, infraestructura, hidrocarburos y energía. Sus responsabilidades han incluido la planificación y control de proyectos, estimaciones y control de costos y administración de contratos haciendo uso de herramientas ágiles de gestión para las diversas etapas del desarrollo de los proyectos, de acuerdo con los lineamientos del Project Management Institute. Desempeño mis labores de manera proactiva, generando oportunidades de mejora, dando alertas oportunas ante posibles desviaciones y brindando alternativas de solución a las disyuntivas del día a día.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **SNC-LAVALIN PERÚ S.A.**

Empresa desarrolladora de proyectos de ingeniería y construcción en el sector minería, hidrocarburos y energía, e infraestructura

##### **Administradora de contratos**

**setiembre 2018 - Actualidad**

Encargada del seguimiento y control contractual de los proyectos a cargo, velando por el cumplimiento del tiempo y costo de los servicios.

- Implementación de planes de acción diferenciados para proyectos de ingeniería, supervisión y construcción,
- Actualización del procedimiento para la identificación de riesgos y oportunidades, así como la implementación de un programa de seguimiento integral.
- Gestión positiva reflejada en la rentabilidad superior vs a la esperada de los proyectos a cargo.

#### **SNC-LAVALIN PERÚ S.A.**

Empresa desarrolladora de proyectos de ingeniería y construcción en el sector minería, hidrocarburos y energía, e infraestructura

##### **Control de Proyectos**

**agosto 2016 – agosto 2018**

Encargada del seguimiento y control de los cronogramas y presupuestos de los proyectos a cargo.

- Reformulación de la reportabilidad para proyectos de ingeniería, supervisión y construcción,
- Optimización del flujo de caja de los proyectos a cargo, gracias a una gestión efectiva de los costos y valorizaciones,
- Consolidación de la información de la división hidrocarburos y energía, recuperación de cuentas de cobro y trazabilidad de la información.

#### **SSK SIGDO KOPPERS**

Empresa desarrolladora de proyectos de ingeniería y construcción en el sector minería e infraestructura

### **Control de Proyectos**

**agosto 2015 – febrero 2016**

Encargada del seguimiento y control del cronograma de obra y planificación de actividades.

- Seguimiento y control acertado a la planificación de obra, bajo la metodología Critical Path, mediante el uso de MS Project,
- Programación de actividades en coordinación con el equipo de construcción y contratistas involucrados.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

Título Profesional Ingeniera Industrial  
Universidad Católica Santa María

2009 - 2013

### **IDIOMAS**

- Inglés: Nivel Avanzado
- Italiano: Nivel Básico
- Francés: Nivel Avanzado
- Portugués: Nivel Avanzado

## **Mónica Merino Yana**

Ingeniera mecánica de profesión con mucha facilidad para aprender y aplicar nuevos conceptos. Me apasionan los productos digitales, teniendo conocimientos sólidos sobre monetización de plataformas, ecosistema programático, incremento de tráfico orgánico y análisis de métricas web.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Servicios brindados a empresas internacionales, dedicadas a la creación de negocios digitales, desarrollo de software, entre otras.

#### **Especialista en Programática**

**Marzo 2021 – Actualidad**

Responsable del análisis y optimización de los ingresos programáticos en más de 80 portales a nivel mundial.

- Optimización de los ingresos programáticos generados, incrementando ARPU.
- Análisis constante de métricas web y programáticas para la toma de decisiones óptima acerca de cambios en los sitios.
- Mejora del viewability, fill rate y competencia programática.

#### **Especialista en Marketing Digital**

**Noviembre 2020 – Marzo 2021**

Responsable de la implementación de estrategias de marketing para una empresa de desarrollo de software.

- Mejora en la posición orgánica del sitio web, a través de SEO.
- Implementación de campañas en LinkedIn, Facebook, Instagram y Google.
- Análisis e interpretación de métricas web para facilitar decisiones.
- Redacción y revisión de publicaciones optimizadas para buscadores.
- Lanzamiento de campañas promocionales a través de email marketing.

#### **Fandango Latam**

Empresa dedicada a la venta de entradas de cine a través de su plataforma online, con presencia en más de 15 países de Latinoamérica.

#### **Programmatic Trader**

**Enero 2020 – Agosto 2020**

Responsable de la monetización programática de los portales de Fandango Latam.

- Generación de ad revenue de la web y app de Fandango Latam, junto con monetización de Facebook Instant Articles, buscando incrementar el ARPU.
- Optimización de posición de ad units para mejorar viewability, y de partners programáticos según fill rate y CPM.
- Seguimiento y verificación de requerimientos técnicos al equipo de desarrollo.
- Contribución para el posicionamiento orgánico de las noticias.

#### **Grupo La República**

Empresa de medios impresos y digitales con gran presencia en Perú.

#### **Analista de Programática**

**Setiembre 2019 – Enero 2020**

Responsable de la monetización programática de los portales del Grupo La República.

- Monitoreo y optimización de canales de venta programática, monetizando inventario display y video en Web, Facebook y YouTube.
- Seguimiento a implementaciones de Header Bidding, incorporando nuevos bidders para diversificar la demanda.



- Análisis de métricas web con métricas programáticas, junto con la optimización según fill rate, geos, CPM.
- Coordinación con desarrollo tecnológico para las implementaciones necesarias.

### **Grupo El Comercio**

Empresa de medios impresos y digitales con gran presencia en Perú.

#### **Analista de Producto Digital - Programática Enero 2019 – Julio 2019**

Responsable de la monetización programática de los portales del Grupo El Comercio.

- Monitoreo y optimización de campañas de venta programática, en base al análisis de métricas de inventario web.
- Análisis de rendimiento y coordinación con ad networks y bidders.
- Coordinación técnica con desarrollo para la implementación de mejoras.
- Seguimiento a implementaciones de Header Bidding, con nuevos bidders

#### **Asistente de Producto Digital - Tráfico Web Febrero 2018 – Diciembre 2018**

Responsable de la monetización programática de los portales del Grupo El Comercio.

- Implementación de campañas digitales en ad servers (E-Planning, DFP, Smart, AppNexus), teniendo en cuenta impresiones, audiencias y formatos.
- Monitoreo y optimización de campañas digitales para su cumplimiento.
- Generación de reportes e interpretación de resultados para la fuerza de ventas.
- Apoyo en validaciones de plantillas para nuevos formatos de anuncios digitales.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ 2011-2015  
Ingeniería Mecánica, bachillera y titulada. 3er puesto

## **OTROS ESTUDIOS**

AREA51: Python Abril 2018 – Junio 2018  
UNIVERSIDAD DE CHILE: Semana Internacional de la Calidad Diciembre 2016  
INFOPUC: Desarrollo web frontend con Javascript Febrero 2014 – Marzo 2014

## **Experiencia de Voluntariado**

Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 - Voluntaria de Tecnología

## **PUBLICACIONES CIENTÍFICAS**

Merino, M., Vicente, E., Gonzales, K. N., & Torres, F. G. (2017). Ageing and degradation determines failure mode on sea urchin spines. *Materials Science and Engineering: C*, 78, 1086-1092.

Torres, F. G., De la Torre, D., & Merino, M. (2015). Dynamic mechanical analysis of fish dermal armour from *A. gigas* and *P. pardalis*. *Bioinspired, Biomimetic and Nanobiomaterials*, 4(3), 199-206.

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado:	Maestro en Administración de Negocios
Título de la Tesis:	La influencia de los factores contextuales e individuales en la aparición de mypes innovadoras en países emergentes. El caso de dos mypes peruanas.
Autores:	Cubas Rosario de Moya, Lidia Yuriko Martínez Gonzales, Roberto Carlos Merino Yana, Mónica Margoth Zevallos Rodríguez, Linda Lourdes

### Resumen:

En el Perú, así como en otros países emergentes, existe una gran cantidad de micro y pequeñas empresas, las cuales emplean a una gran porción de la PEA, teniendo un rol importante en la economía.

Estas mypes surgen inicialmente como emprendimientos, que en muchas ocasiones fracasan sin llegar a sus objetivos. La innovación en las mypes nace como medio para crecer, sobrevivir y competir con otras empresas. Por tanto, es de interés nacional lograr la aparición de más mypes innovadoras, y para ello es necesario conocer qué factores facilitan la creación y aparición de las mypes innovadoras.

Esta investigación tiene por objetivos los siguientes:

- Determinar qué factores caracterizan y contribuyen a la consolidación de las mypes innovadoras en países emergentes
- Identificar el perfil del emprendedor innovador como líder de una mype innovadora
- Analizar el impacto de las prácticas gubernamentales que fomentan la creación y crecimiento de las mypes innovadoras
- Proponer medidas que permitan la formación de mypes innovadoras y exitosas

A fin de contextualizar la investigación, se realizó la revisión de los principales conceptos y definiciones que fueron detallados en el marco teórico, así mismo, se realizó la revisión del contexto de la investigación que fue detallado en el marco contextual. Como resultado, se estableció proposiciones asociadas a factores internos y externos que influyen en la aparición de mypes innovadoras para luego mediante un análisis cualitativo de estudio de casos validar si las mismas se aplican para las mypes elegidas.

Como resultado se logró encontrar que las habilidades internas consideradas como el principal impulso para la creación de mypes innovadoras, así mismo, se evidenció un aporte positivo del estado en el surgimiento de este tipo de mypes, quedando aún trabajo por realizar en el fortalecimiento de instituciones y reducción de burocracia para apoyar la subsistencia de la mype innovadora una vez consolidada en el mercado. El rol de la tecnología se consideró fundamental en los casos estudiados, considerándose crítico contar con una persona de confianza dentro del emprendimiento para encargarse de estos temas; sin embargo, en los casos de estudio ninguno de los emprendedores iniciales contaba con las habilidades tecnológicas, por lo que tuvieron que asociarse y/o reclutar talento; estas observaciones permiten ser tomadas como punto de partida para futuras investigaciones donde se profundice sobre la educación en escuelas y universidades, y si estas además de cursos de emprendimiento, contemplan dentro de su malla curricular cursos que permitan a los emprendedores ser más afines a los nuevos cambios tecnológicos.

Finalmente, y considerando que la presente tesis esboza los principales factores que originan la aparición de mypes innovadoras y su vigencia en el tiempo, sirve como punto de partida para validar si emprendimientos innovadores que no tuvieron éxito carecían de acceso a los principales factores identificados

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Antecedentes y motivación**

En los estudios realizados en distintas regiones de Latinoamérica a través de los años, se ha conocido la gran magnitud de pequeñas empresas y emprendimientos que surgen y acaban, sin haber podido lograr sus objetivos.

De acuerdo con el GEM Global Report (2018/2019), Perú se encuentra en la posición 8/48 en intención de emprender un nuevo negocio, además sus emprendedores son los que menos miedo al fracaso tienen (38/49) lo que en suma logra incentivar nuevos emprendimientos. Sin embargo, pese a contar las ansias y motivación para la creación de nuevos negocios, su capacidad innovadora es muy baja, así lo indica el GEM Global Report (2018/2019) ubicando a Perú en el puesto 33/48.

A pesar de la gran cantidad de nuevos emprendimientos, la cantidad de emprendimientos innovadores son aún muy pocos, siendo solo el 21.9% de la actividad emprendedora en etapa temprana innovadora, lo que equivale a cerca del 5% del total de emprendimientos (GEM Global Report 2018/2019). La innovación es importante para un país emergente como el Perú, dado que permitirá incrementar la competitividad y productividad empresarial a nivel nacional. Actualmente, se tienen iniciativas gubernamentales como Innóvate Perú, que buscan fomentar la creación de proyectos innovadores, pero aún mucho por hacer para lograr la aparición y desarrollo de un número mayor de mypes innovadoras.

Se buscará caracterizar a las mypes innovadoras como base para poder definir los lineamientos que permiten la formación de mypes innovadoras exitosas. Entendiendo cómo surgen y que las caracteriza permitirá identificar la relevancia de los factores que más la afectan con la finalidad de promover o acotar dichos factores. Adicionalmente servirá como punto de partida para futuras investigaciones sobre el efecto entre el fomento estatal y su correlación con un mayor desarrollo económico y generación de empleo en el país.

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo general**

- Determinar qué factores caracterizan y contribuyen a la consolidación de las mypes innovadoras en países emergentes.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar el perfil del emprendedor innovador como líder de una mype innovadora
- Analizar el impacto de las prácticas gubernamentales que fomentan la creación y crecimiento de las mypes innovadoras,
- Proponer medidas que permitan la formación de mypes innovadoras y exitosas.

## **1.3. Justificación y contribución**

### **1.3.1. Justificación**

Desde lo teórico: Esta investigación se justifica porque permitirá ahondar e identificar los factores críticos que influyen en la aparición de mypes innovadoras.

Desde lo económico: Se considera que las mypes tienen un rol importante en el desempeño de la economía nacional, impulsando el desarrollo económico de los países mediante la generación de empleo y el consumo de recursos nacionales del país para su crecimiento. Es por tanto de interés conocer el impacto económico a nivel nacional y regional del correcto desenvolvimiento de estas, pudiendo diseñar así leyes y programas que las beneficien.

Desde lo legal: Se considerará también del análisis de las leyes, normas y ordenanzas que promueven la creación y éxito de las mypes. Así como los incentivos tributarios y legislaciones creadas específicamente para fomentar la inversión en investigación y desarrollo de las mypes innovadoras con la finalidad de fortalecer su capacidad innovadora. Serán cruciales, además, las leyes que permitan promover y encauzar la relación entre empresa y academia, de manera que se pueda consolidar el modelo de

triple hélice empresa-gobierno-academia, que permita promover la innovación permanente.

Desde lo práctico: El resultado al término de esta investigación podrá ser utilizado en gran medida por diferentes entidades para impulsar la aparición y consolidación de mypes innovadoras.

Desde lo social: Las mypes tienen un rol determinante en la oferta de empleo a nivel nacional, y por tanto en la economía de los hogares. Según datos del Ministerio de la Producción (Produce, 2019) el total de empresas formales en la economía peruana representa el 99,5%, de los cuales el 96,2% son microempresas, 3,2% pequeña y 0,1% mediana, las cuales afectan directamente en la economía peruana, ya que aportan el 60% de la PEA ocupada. Asimismo, se estima que al año tienen un ritmo de crecimiento del 7.2%.

Sin embargo, aun habiendo una gran cantidad de mypes, muy pocas son innovadoras. La innovación en las pequeñas empresas es importante para su crecimiento, supervivencia y competencia con otras empresas. Por esa razón, es de interés nacional lograr la aparición de más mypes innovadores, y para ello es necesario conocer qué factores facilitan la creación y aparición de estas.

### **1.3.2. Contribución**

Según la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera del INEI, el 56.2% de las empresas en el sector de manufactura, son empresas innovadoras. El INEI define a empresas innovadoras como aquellas que “han introducido una innovación durante el periodo de la encuesta”.

Actualmente el 75% de los empleos en Lima Metropolitana son generados por mypes, por lo que es vital fomentar y facilitar el crecimiento de dichas empresas; en tal sentido, los factores que limitan y/o entorpecen su desarrollo o hasta provocan su extinción, deben ser correctamente identificados y analizados con la finalidad de que en posteriores investigaciones se propongan alternativas de acción que faciliten a los empresarios a desarrollar estrategias que permitan llevar sus negocios al siguiente nivel.

La identificación de los factores no solo es útil para los pequeños y medianos empresarios, sino también para crear colaboraciones de modelo triple hélice con las siguientes entidades:

- **Entidades gubernamentales:** Gracias a la identificación de los factores de desarrollo, las entidades gubernamentales podrán desarrollar planes y políticas de acción e incentivos para facilitar el crecimiento de las mypes y fomentar la formalización de estas.
- **Entidades privadas:** Podrán brindar oportunidades a las mypes para el trabajo como proveedores estratégicos sin temores y/o desconfianza con respecto a la calidad, transparencia y formalidad de su trabajo.
- **Universidades:** El presente trabajo de investigación abriría el camino para futuras investigaciones relacionadas a la problemática que enfrentan las mypes en la actualidad y también para la formulación de herramientas de desarrollo y crecimiento en pro del desarrollo de la ciencia y tecnología, alineando el rol de la universidad a la contribución del crecimiento de la sociedad.

Dada la relevancia de este tipo de empresas en la economía, es importante determinar los factores que afectan el desarrollo de las mypes de manera directa e indirecta, así como poder identificar aquellos factores internos y externos que idealmente deberían tener para poder garantizar su continuidad y desarrollo en el tiempo.

#### **1.4. Delimitación**

Dado que la mayor parte de las innovaciones están relacionadas a la tecnología, hemos circunscrito este estudio a innovaciones de base tecnológica.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Mypes**

De acuerdo con Saavedra y Hernandez (2008), en Latinoamérica cada país define a las mypes con ciertas características similares, sin embargo, existen algunas diferencias significativas. Las variables para definir las suelen considerar: número de trabajadores, nivel de ventas, inversión en activos fijos, entre los más importantes. Las Mypes en el Perú se definen a través de la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa como:

“... aquellas unidades económicas que operan como persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial y que desarrolla actividades de producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Además, reúnen las siguientes características:

Tratándose de micro y pequeñas empresas:

- El número total de trabajadores no excede de 50, y
- El volumen de sus ventas anuales no excede de 350 U.I.T.”

Es de suma importancia para el estado peruano caracterizar bajo variables numéricas específicas a las mypes, puesto que, estas cuentan con beneficios tributarios ante Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) que sólo serán válidos para empresas que se encuentran en este estadio. Es interesante al observar en el portal Emprende SUNAT, como existe un cruce entre los conceptos de MYPE y Emprendimiento, pues de acuerdo con el portal, los beneficios de la ley de mypes son válidos para los emprendimientos, invitando a estos a la formalización (SUNAT, 2018).

Shane and Venkataraman (2000) definen al emprendimiento como el proceso de descubrir, evaluar y explotar las oportunidades; así mismo, Shane (2012) indica que el proceso de emprendimiento depende de los individuos (emprendedores) y las oportunidades que estos observan y exploran en el mercado. Se entiende de esta definición que el emprendimiento es un estadio primario de un negocio, y que, de acuerdo con la ley peruana, mediante la constitución formal y registro respectivo en SUNAT adquiere el título de mype.



## **2.2. Innovación**

Boza et al. (2019) citan a Schumpeter quien indica que la innovación es la introducción en el mercado de un nuevo producto o proceso que aporta elementos diferenciadores respecto a los existentes.

El Manual de Oslo desarrollado por La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), considera que la innovación consiste en la implementación de un bien, servicio o proceso nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, la organización del trabajo o las relaciones externas, bajo esta premisa, se considera innovación a la introducción en el mercado de un producto novedoso o haber utilizado procesos y/o metodologías revolucionarias.

Cuando se habla de innovación se hace referencia ya sea a un producto, proceso o servicio o a un modelo de negocio total o parcialmente novedoso puesto con éxito en el mercado, es decir, aceptado y consumido por el público, a diferencia de un invento, que, aun tratándose de una novedad, no llega al mercado. (Medellín, 2013 citado por Díaz y Guambi, 2018).

### **2.2.1. Tipología de la innovación empresarial**

Palacio, Arévalo y Guadalupe (2017) establecen la tipología de la innovación empresarial según el Manual de Oslo, en la cual definen los siguientes tipos de innovación:

#### **a) Innovación de producto**

La novedad y la utilidad son dos condiciones importantes para que se considere una innovación en el producto. Cuando la innovación pone en uso una invención o una nueva técnica de producción o de gestión, la condición de novedad se cumple. Por otro lado, cuando el producto tiene uso en el mercado o un éxito comercial, la utilidad se confirma. Complementando, cuando un producto tiene nuevas características, o se tiene una mejora significativa en el servicio que se ofrece al cliente, se entiende como una innovación al producto. (Palacio et al., 2017). Entendemos que la palabra “producto” abarca tanto a las empresas que ofrecen productos, así como a las que ofrecen servicios.

### **b) Innovación de proceso**

Se refiere a la introducción de nuevos métodos de producción o distribución, incluyendo a nuevos medios para el manejo de bienes. También pueden consistir en la compra de material y equipo que incorporan nueva tecnología. Son denominadas tecnologías blandas («soft») o innovaciones de carácter intangible. Incluye también cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o programas informáticos (Palacio et al., 2017). Podemos asociar la innovación de proceso con la necesidad de optimizar los costos unitarios de los productos, con el incremento de la calidad y por ende de la productividad de la empresa.

Si bien, Palacio et al. (2017) mencionan la incorporación de nueva tecnología para las mypes, se puede considerar la incorporación de nuevas herramientas o la invención de herramientas (denominadas “hechizas”) en su proceso de producción, valga la aclaración, para no asociar la innovación de proceso con la necesidad de gran cantidad de dinero.

### **c) Innovación de organización**

La innovación en la organización se refiere, entre otras, a la introducción de nuevas estrategias, sistemas de conocimiento gerencial, nuevos sistemas y procesos en la administración y control, nuevas estructuras internas, como las de trabajo en equipo y toma de decisiones descentralizadas, nuevas clases de relaciones externas en red con otras empresas u organizaciones gubernamentales (Palacio et al., 2017).

Este tipo de innovación podría conllevar a otros tipos de innovaciones por la introducción de know-how nuevo y la formulación de nuevas estrategias.

### **d) Innovación de marketing**

Para Palacio et al. (2017), este tipo de innovación implica la apertura a nuevos mercados, las mejoras en el mercado objetivo, la segmentación y los métodos para servir los mercados seleccionados. Asimismo, afirman que la innovación de marketing es provechosa para el desarrollo sostenible de las ventajas competitivas, por lo menos las basadas en los costos bajos y la diferenciación.

Se puede tipificar la innovación empresarial, no obstante, Skibiskia y Sipaa (citado por Salas, 2017) describen, adicionalmente, las diversas fuentes de innovación para las pequeñas empresas:

- Necesidades y opiniones de los clientes,
- Productos y tecnologías de los competidores,
- Proveedores de materiales, materias primas, equipos,
- Empresas con las que colabora una empresa,
- Centros de investigación y desarrollo externo,
- Centros de investigación y desarrollo nacionales,
- Prensa especializada,
- Empleados de la empresa,
- Empresas de consultoría,
- Estudios de mercado y predicciones,
- Propias actividades de investigación y desarrollo,
- Ferias y exposiciones y
- Del dueño de la empresa

En tal sentido, las innovaciones pueden tipificarse de cuatro maneras diferentes según Palacio, Arévalo y Guadalupe (2017), el común denominador es la introducción de un concepto nuevo ya sea materializado como un producto o servicio, mejoras o renovaciones dentro de un proceso o una organización o nuevas estrategias para la explotación del mercado objetivo y consolidación de las ventajas competitivas visto desde el punto de vista del marketing, sea cual fuera el tipo de innovación, todas apuntan a la capacidad de desarrollar nuevas ideas para mercados existentes o nuevos.

### **2.3. Mypes innovadoras**

Las mypes surgen inicialmente como emprendimientos, sin embargo, no todos los emprendimientos se convierten en mypes innovadoras.

El emprendimiento se divide en dos tipos basados en la motivación: emprendimiento por necesidad y emprendimiento por oportunidad (Bögenhold 1987). Los emprendimientos por oportunidad son creados en base a oportunidades que pueden ser Schumpeterianas o Kirznerianas. Según Shane (2003), las oportunidades

Schumpeterianas son aquellas más innovadoras y que rompen el conocimiento actual, mientras que las oportunidades Kirznerianas no son muy innovadoras y usualmente replican conocimiento existente. De esta forma, las mypes innovadoras son generadas en base a los emprendimientos motivados por oportunidades Schumpeterianas.

Para efectos de la presente investigación, se adoptará la propuesta de Yang (2017), el cual indica que una mype es innovadora si ha creado productos nuevos o ha modificado productos actuales en los últimos 3 años. Así mismo, se adoptará lo indicado por Knight y Kim (2009), quienes sugieren que la capacidad innovadora se define como la capacidad de desarrollar e introducir nuevos procesos, productos, servicios o ideas a nuevos mercados.

Es bien sabido que la influencia de la tecnología está logrando que cada vez más productos y servicios de uso cotidiano tengan componentes tecnológicos, el uso de la tecnología puede ser transversal en cualquier de los tipos de innovación detallados anteriormente. Por lo que cualquier producto novedoso, tendrá asociada tecnología y se constituirá en una innovación exitosa si se combinan correctamente el componente físico, el software y el diseño (Minna Pikkarainen & Coodenie, 2011, citado por Oviedo, 2015).

De acuerdo a CONCYTEC, se reconoce a la innovación tecnológica como la interacción entre las oportunidades del mercado y el conocimiento base de la empresa y sus capacidades, implica la creación, desarrollo, uso del nuevo producto, proceso o servicio nuevo y sus cambios tecnológicos significativos; implica también cambios en la forma de la organización y administración de métodos de organización, reingeniería de procesos, planeamiento estratégico, control de calidad, etc.

Con el propósito de entender los factores que determinan la creación de mypes innovadoras, será necesario evaluar los factores internos, es decir los del emprendedor, y externos, es decir los de su entorno.

### **2.3.1. Emprendedor**

Cuando se habla de mypes innovadoras es inevitable hablar sobre el emprendedor, la(s) persona(s) a cargo o quien tiene las riendas o son la cara del negocio.

Para efecto de esta investigación, se analizará el perfil y las características con las que debe contar el emprendedor. Saunila (2019) indica que los factores determinantes de la capacidad de innovación de las mypes y que a su vez, determinan el éxito de estas son: el liderazgo de la alta dirección, el desarrollo del conocimiento, la orientación al emprendimiento y las redes externas de contactos (networking).

Por tal motivo, se observa que el tipo de liderazgo influye y forma parte de las características de las mypes innovadoras, teniendo como características favorables ser visionario y carismático, para lograr motivar e inspirar a su equipo de trabajo. Gupta y Mirchandani (2018) detallan que un liderazgo transformacional es de gran importancia si la mype busca fomentar la innovación y seguir creciendo.

Además, Ng y Kee (2018) respaldan que el desempeño a través de la innovación en las mypes tienen más éxito si están bajo el liderazgo dedicado e ingenioso de gerentes y/o propietarios, que adopten las cuatro métricas centrales: liderazgo transformacional, competencia empresarial, competencia técnica e innovación, como su sólido núcleo de gestión para el futuro.

En Perú, según Sosa-Sacio y Matos-Reyes (2019) es importante recalcar el rol del líder para la capacidad de desarrollo innovador en las mypes, así como el contexto del liderazgo paternalista como el latinoamericano, el cual debe ser considerado en programas de innovación de triple hélice (incluir a universidades y el estado).

Por otro lado, algunos de los factores relevantes para el crecimiento de empresas jóvenes según Gonzalo, Federico y Kantis (2014) son el perfil y background del emprendedor, sus redes de contacto, su acceso a recursos claves y el proceso de toma de decisiones. Esto resalta por un lado la importancia del perfil del emprendedor para el acceso a recursos y por ende el éxito de su emprendimiento.

Para reforzar, Sadeghi (2018) encontró que unos de los factores más importantes para el éxito de mypes de alta tecnología son las características del emprendedor, donde prevalecen las habilidades de emprendimiento, habilidades de liderazgo y experiencia emprendiendo.

Adicionalmente, Zamora (2018) asevera que la generación de emprendimientos de calidad depende del entorno que contempla desde los aspectos personales de los individuos, las condiciones del mercado, el acceso a los recursos financieros e información.

En los aspectos personales se resalta la familia, Powell y Eddleston (2017), quienes encuestaron a 211 fundadores de pequeñas y medianas empresas, resaltan que el involucramiento familiar impacta indirectamente en cuatro resultados empresariales: desempeño empresarial, planificación estratégica, satisfacción con el éxito empresarial y compromiso de seguir trabajando como emprendedor, esto demuestra la gran fortaleza que brinda la familia a los emprendedores.

Por tanto y conforme a la literatura, entre los factores de éxito en las mypes se considera al emprendedor, quien es el fundador de la empresa y quien genera la idea de negocio. Entre los factores se encuentran:

- ∄ Personalidad del emprendedor,
- ∄ Orientación emprendedora,
- ∄ Tipo de liderazgo del emprendedor,
- ∄ Redes de contacto / networking,
- ∄ Adaptabilidad a cambios,
- ∄ Identificación de oportunidades.

### **2.3.2. Entorno**

El entorno donde funcionan los emprendimientos es un factor externo influyente en la aparición de mypes. Por tal razón, es necesario evaluar qué factores del entorno son determinantes para la creación de mypes innovadoras.

Choi y Lim (2017), en base a mypes de Corea, determinaron que la adquisición de tecnología y las políticas gubernamentales son factores clave para mejorar la capacidad de innovación de las mypes. Asimismo, Sadeghi (2018) evaluó los factores que definen el éxito de las mypes de alta tecnología en Irán. En su estudio, encontró que entre los factores más importantes estaban los factores tecnológicos y las regulaciones y políticas estatales. Además, Doh y Kim (2014) encontraron una relación positiva entre la

asistencia tecnológica por el gobierno coreano y el registro de patentes y nuevos diseños por mypes. Por su lado, Zamora-Boza (2018) estudió el ecosistema emprendedor ecuatoriano y encontró que se carece de continuidad y seguimiento a los programas de provisión de recursos y asesoría para los emprendimientos, lo cual repercute en la efectividad del fomento al emprendimiento.

De esta forma, en la literatura se toma como factor importante la presencia del gobierno para la aparición de mypes innovadoras y tecnológicas. El rol del gobierno debe ser de apoyo a través de programas de asesoría, asistencia tecnológica y promoción de la innovación. Además, su rol de legislador debe resaltar con leyes y normativa que promuevan el crecimiento de las mypes, faciliten la creación de negocios, reduzcan la burocracia e inciten la innovación.

Más aún, Doh y Kim (2014) especifican que las mipymes logran capturar los beneficios de un entorno innovador debido a su proximidad con centros de investigación y desarrollo (I+D) de las universidades. Además, Bomani, Fields y Derera (2019) encontraron que las instituciones de educación superior son vitales para el desarrollo de las mipymes, a través de entrenamiento, transferencia de tecnología por incubadoras, clubs y sus centros de investigación. Wonglimpiyarat (2016) encontró que los programas de incubación son uno de los principales mecanismos para apoyar la innovación, indicando que las incubadoras actúan como intermediarias entre la universidad y la industria.

Es así como los programas y actividades universitarias son otro factor externo para la aparición de mypes innovadoras. Las universidades otorgan gran valor a través de sus programas de investigación, innovación y emprendimiento. Además, en la literatura, se resalta la importancia de los programas de incubación como mecanismo para la innovación.

Por otro lado, Doh y Kim (2014) encontraron que existe una relación positiva del networking con universidades, y el registro de patentes y nuevos diseños por las mypes. Por su lado, Zeng, Xie y Tam (2010) encontraron que la innovación en mipymes se debe más a la cooperación con clientes, proveedores y otras empresas, que a la cooperación con instituciones de investigación, universidades y el gobierno. Asimismo, Gu, Jiang y

Wang (2016) revelan que el input de clientes, el tamaño de la red de cooperación y la duración de la cooperación tienen un impacto positivo en el rendimiento de mipymes de alta tecnología.

Esto logra mostrar que, en la literatura, otro factor importante para la aparición de mypes innovadoras es una adecuada cooperación con universidades, empresas, clientes, proveedores y hasta con el gobierno.

Por consiguiente, los factores externos que influyen en la aparición de las mypes se basan en su contexto y entorno, y son:

- Medidas gubernamentales: programas, políticas, leyes pro-innovación,
- Programas universitarios,
- Cooperación con universidades, empresas, gobierno, clientes y proveedores.

#### **2.4. Mype innovadora en mercados emergentes**

Gregory Mankiw define al mercado como “Un grupo de compradores y vendedores de un bien o servicio específico”, de esta definición de mercado se infiere que la existencia de este no está asociada necesariamente a un espacio físico, sino que podría ser omnipresente teniendo como única condición la presencia de un producto a ser ofrecido.

Pese a ello, la definición de mercado emergente suele estar asociada a un espacio físico determinado, es por eso que se suele confundir el término con el de país emergente. Antonie van Agtmael, economista del Banco Mundial en la década de los 80's denominó como mercados emergentes a todos los países que se encontraban entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo, siendo un país emergente aquel que, en su desarrollo económico, social y político, está en medio camino entre un país en vías de desarrollo y un país industrializado.

Dichos países emergentes<sup>1</sup> tienen como principal atractivo sus economías, las cuales cuentan con una tasa de crecimiento mayor a la de las economías desarrolladas, Déniz

---

<sup>1</sup> Las economías emergentes consideradas son: Argentina, Bahrain, Bangladesh, Brasil, Bulgaria, Chile, China, Colombia, República Checa, Egipto, Estonia, Hungría, India, Indonesia, Irán, Jordania, Corea del Sur, Kuwait, Latvia, Lituania, Malasia, Mauricio, México, Marruecos, Nigeria, Omán, Pakistán, Perú, Filipinas, Polonia, Qatar, Rumania, Rusia, Eslovaquia, Sudáfrica, Sri Lanka, Sudán, Taiwán (FMI -2010)



(2014) señala que las economías emergentes se encuentran identificadas no sólo por rasgos económicos, sino también por elementos sociales y políticos, en el que prevalecen aspectos heterogéneos propios de un mundo multipolar, así como una relevancia territorial logrando alcanzar el 25% de la superficie mundial.

Por otro lado, Khajeheian (2017) hace una diferencia entre mercados emergentes y países emergentes, definiendo al mercado emergente como cualquier nuevo mercado de productos o servicios que aparezca producto del cambio. Estos cambios pueden ser:

- Cambios en la tecnología,
- Cambios en los hábitos de consumo,
- Cambios en la ley y las regulaciones,
- Cambio en la demografía,
- Cambio en los valores.

Además, indica que estos mercados emergentes son grandes oportunidades para muchas empresas, especialmente para las más pequeñas, pues cuentan con agilidad para explorar estas oportunidades comerciales y expandir así su cuota baja de mercado a pesar de contar con recursos limitados (Khajeheian 2018).

Para la presente investigación, se realizará el análisis de la mype innovadora en los países emergentes, toda vez que dentro de las fronteras del país donde se domicilien estarán expuestas a una legislación similar y programas estatales que impactarán en su performance y capacidad innovadora. Kim (2018) define a la innovación como una estrategia clave en países emergentes y debe ser gestionada ajustada a la realidad de cada contexto.

Capellares & Rabetino (2017) encontraron que, en el caso de Latinoamérica, las mypes mostraban un mejor crecimiento cuando el emprendedor contaba con un mayor nivel educativo, recomendaban políticas públicas para promover la formación del capital humano y fomentar espacios de colaboración entre emprendedores, que permita crear equipos, encontrar socios y hacer contactos. Sin embargo, se ha observado que los cambios institucionales o de políticas para promover la innovación en países emergentes, suelen seguir un camino impredecible (Hoskisson et al. 2000).

Dada la importancia de fomentar a las mypes innovadoras a través de políticas públicas acorde a la realidad del país donde opera la mype, existen múltiples autores que han abordado la relación entre estado y empresa. Henry Etzkowitz y Loet Leydesdorff (2000) introdujeron el concepto de Triple Hélice como modelo del conocimiento y la innovación, en donde las tres hélices (academia, industria y Estado) intervienen en conjunto para crear un sistema nacional de innovación.

Particularmente en el caso de Perú y Chile, se encontró que los programas específicos para promover la innovación, sea tecnológica o no tecnológica, tenían un efecto positivo en la innovación en el sector manufacturero; así como también el sistema de apoyo a la innovación y la calidad institucional, concluyendo que en el caso de las empresas pequeñas, prefieren desarrollar innovaciones no tecnológicas, siguiendo una estrategia de explotación, esto debido a la falta de recursos y habilidades para desarrollar innovaciones que puedan impactar en el mercado (Heredia et al, 2018).

Sin embargo, de acuerdo con Kantis y Angelelli (2020) en su estudio de emprendimientos científico-tecnológicos en América Latina, las agendas de investigación en estos países suelen estar poco relacionadas con los problemas de la sociedad y de las empresas, causando que las condiciones científicas, tecnológicas y empresariales existentes sean relativamente débiles para generar oportunidades que se traduzcan en emprendimientos basados en ciencia y tecnología. Además, encuentran que las principales debilidades para el surgimiento de emprendimientos científico-tecnológicos están asociadas a:

- Debilidad o ausencia de instancias formativas que expongan a los académicos y científicos ante la opción del emprendimiento,
- Agendas de investigación que están alineadas con la realidad social y las necesidades del aparato productivo,
- Centros académicos y de investigación poco estimulantes para el emprendimiento.
- Inexistencia de mecanismos que permitan integrar el mundo de los “académicos emprendedores” con el resto del ecosistema,

- Instrumentos de capital semilla que son más apropiados para emprendimientos innovadores poco intensivos en I+D que, para aquellos de base Científico-Tecnológico, entre otros.

Mirando hacia adentro de la innovación, Ponce & Zevallos (2018) determinan que la innovación en las mypes es un proceso que surge en el emprendedor o su entorno, este proceso es permanente en la empresa y necesita de visión, actitud, escucha, asumir riesgos, autocrítica y resiliencia por parte del emprendedor. Señala además que para lograr innovaciones que contribuyan a la sostenibilidad de los negocios, es crucial desarrollar una “cultura de innovación”

Así mismo, para los casos de emprendimiento de base tecnológica en Sudamérica, se observan limitantes adicionales encontradas por Zapata (2018) como: el género, siendo más recurrente los emprendimientos tecnológicos liderado por hombres, la edad promedio del emprendedor que oscila entre los 18 y 24 años en el inicio del emprendimiento, contar con estudios universitarios y con un récord estudiantil por encima del tercio superior, conocimientos para emprender o networking con actuales emprendedores y contar con un trabajo al menos a tiempo parcial fuera del emprendimiento y/o soporte económico familiar.

## 2.5. Resumen de la teoría revisada

En la Tabla 2.1 se muestra el resumen de la teoría revisada.

**Tabla 2.1. Resumen de la literatura por cada tema a abordar**

<b>Tema</b>	<b>Referencia</b>	<b>Conclusiones</b>
Mype	Ley N° 28015 SUNAT	Las mypes son unidades económicas que operan como persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial y que desarrolla actividades de producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.  Los beneficios de la ley de mypes son válidos para los emprendimientos, invitando a estos a la formalización mediante la constitución de una mype.
Innovación	Boza et al. (2019) Manual de Oslo Medellín (2013)	La innovación hace referencia a un producto, proceso o servicio novedoso, nuevo o mejorado, es diferente a un

	<p>Palacio, Arévalo y Guadalupe (2017)  Skibiskia y Sipaa (2015)  Minna Pikkarainen &amp; Coodenie (2011)  CONCYTEC</p>	<p>invento, porque la innovación logra aceptación y consumo por el mercado.</p> <p>La innovación se tipifica de la siguiente manera: innovación de producto, proceso, organización y marketing.</p> <p>La innovación tecnológica implica el uso de la tecnología en un producto, proceso y/o servicio novedoso.</p>
<p>Mypes innovadoras</p>	<p>Doh y Kim (2014)  Zeng, Xie y Tam (2010)  Gu, Jiang y Wang (2016)  Bomani, Fields y Derera (2019)  Wonglimpiyarat (2016)  Ng y Kee (2018)  Gonzalo, Federico y Kantis (2014)  Choi y Lim (2017)  Sadeghi (2018)  Matos y Sosa (2019)  Powell y Eddleston (2017)  Zamora-Boza (2018)  Saunila (2019)</p>	<p>Existen factores que determinan la aparición de mypes innovadoras, relacionados al emprendedor y al entorno.</p> <p>Los factores internos, con respecto al emprendedor, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Personalidad del emprendedor</li> <li>● Orientación emprendedora</li> <li>● Tipo de liderazgo del emprendedor</li> <li>● Redes de contacto / networking</li> <li>● Adaptabilidad a cambios</li> <li>● Identificación de oportunidades</li> <li>● Background.</li> </ul> <p>Los factores externos, con respecto al entorno, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Medidas gubernamentales: programas, políticas, leyes pro-innovación</li> <li>● Programas universitarios</li> <li>● Cooperación con universidades, empresas, gobierno, clientes y proveedores</li> </ul>
<p>Mype innovadora en mercados emergentes</p>	<p>Khajeheian (2017)  Kim (2018)  Capellares &amp; Rabetino (2007)  Hoskisson et al. (2000)  Etzkowitz y Leydesdorff (2000),  Ponce &amp; Zevallos (2018)  Kantis y Angelelli (2020)  Ponce &amp; Zevallos (2018)  Zapata (2018)</p>	<p>El mercado emergente es cualquier nuevo mercado de productos o servicios que aparezca producto del cambio tecnológico, hábitos de consumo, leyes y regulaciones, demografía y valores.</p> <p>La innovación es una estrategia clave en países emergentes y debe ser gestionada conforme a la realidad de cada contexto.</p> <p>Las mypes en Latinoamérica muestran una relación entre el crecimiento y la educación del emprendedor, y se recomiendan políticas públicas para fomentar la formación del capital humano.</p> <p>Los cambios institucionales o de políticas que buscan promover la innovación en países emergentes, suelen seguir caminos impredecibles.</p> <p>Se denomina sistema nacional de innovación, al compuesto por la academia, la industria y el gobierno.</p> <p>La innovación en las mypes debe ser un proceso permanente y requiere de visión, actitud, escucha, autocrítica y resiliencia por parte del emprendedor. Es crucial fomentar una “cultura de innovación” para que los</p>

		<p>negocios creados por el emprendedor sean sostenibles en el tiempo.</p> <p>En los casos de Perú y Chile, se encontró un efecto positivo entre los programas específicos para promover la innovación y su prácticas en las empresas del sector manufacturero.</p> <p>Las principales limitantes de emprendimientos de base tecnológica en América Latina están asociados a la debilidad de las instancias formativas académicas y su orientación al emprendimiento, las agendas de investigación no acordes a la realidad social y necesidad del aparato productivo, centros académicos poco estimulantes, instrumentos de capital semilla que favorecen al emprendimiento, más no al emprendimiento de base tecnológica.</p> <p>La innovación de las mypes surge desde el emprendedor y es un proceso permanente. Es crucial desarrollar la “cultura de innovación” para garantizar la sostenibilidad de la mype.</p> <p>VARIABLES DEL EMPRENDEDOR COMO GÉNERO, EDAD EN LA QUE INICIA EL EMPRENDIMIENTO, NIVEL DE ESTUDIOS, SOLVENCIA FINANCIERA Y/O APOYO ECONÓMICO FAMILIAR, SON IMPORTANTES PARA FOMENTAR LA APARICIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DE BASE TECNOLÓGICA EN SUDAMÉRICA.</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

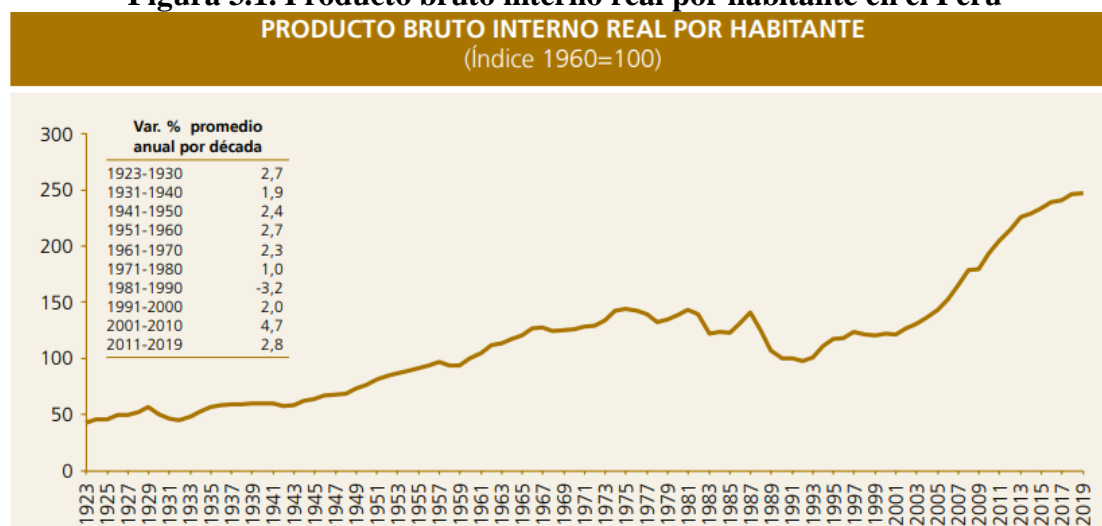
Elaboración: Autores de la tesis

## CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

### 3.1. Importancia de las Mypes en la economía peruana

El Perú ha experimentado un crecimiento estable y sostenido en los últimos años, prueba de esto es que el PBI per cápita se ha triplicado con respecto al año 2000, a pesar de los diferentes sucesos desfavorables, la economía peruana ha conservado la tendencia positiva al alza (Figura 3.1), impulsada básicamente por el incremento de la inversión privada, así como el consumo privado, lo que refleja el poder adquisitivo de los consumidores y la confianza de los inversionistas en el Perú.

**Figura 3.1. Producto bruto interno real por habitante en el Perú**



Fuente: Memoria Anual Banco Central de Reserva del Perú

De acuerdo al Banco Mundial, entre el 2014 y el 2019, el crecimiento del PBI fue más lento, a una tasa promedio de 3.1% anual, esto se debe en gran parte a la caída del precio internacional de las materias primas, entre ellas el cobre, el primer producto de exportación del país, lo cual llevó a una reducción temporal de la inversión privada, una menor recaudación fiscal y una desaceleración del consumo. No obstante, gracias al cauto manejo de la política fiscal, monetaria y cambiaria, así como al incremento de la producción minera, a medida que los proyectos puestos en marcha en años anteriores maduraban, dieron lugar a un aumento de las exportaciones y contrarrestó la desaceleración de la demanda interna.

De acuerdo al Ministerio de Producción (2019), las micro y pequeñas empresas representan el 99.6% del total de empresas formales, 96.04% son microempresas y

3.44% son pequeñas empresas, de las cuales el 87.9% se dedican a la actividad de comercio y servicios y el 12.1% se dedican a actividades productivas (manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca).

Según las estimaciones del Banco Mundial, en Latinoamérica y el Caribe se tiene una mayor proporción de pequeñas empresas que en otras regiones del mundo, no obstante, no hay una gran presencia de actividad innovadora en la región, según Lederman et al. (2013).

De acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), realizada por el Instituto de Estadísticas e Informática (INEI), el empleo a nivel nacional aumentó 2.1% en 2019, recuperando el ritmo de crecimiento de los primeros años de la década (Figura 3.2).

A nivel de sectores productivos, el mayor incremento se dio en construcción (5.2%) seguido del sector comercio (3.5%) y servicios (2.6%). Por tamaño de empresa, se registró un crecimiento importante en el empleo de las empresas de 1 a 10 trabajadores (2.1%) y una reducción en el empleo de las empresas de 11 a 50 trabajadores (-1.4%).

**Figura 3.2. Empleo nacional en el Perú**

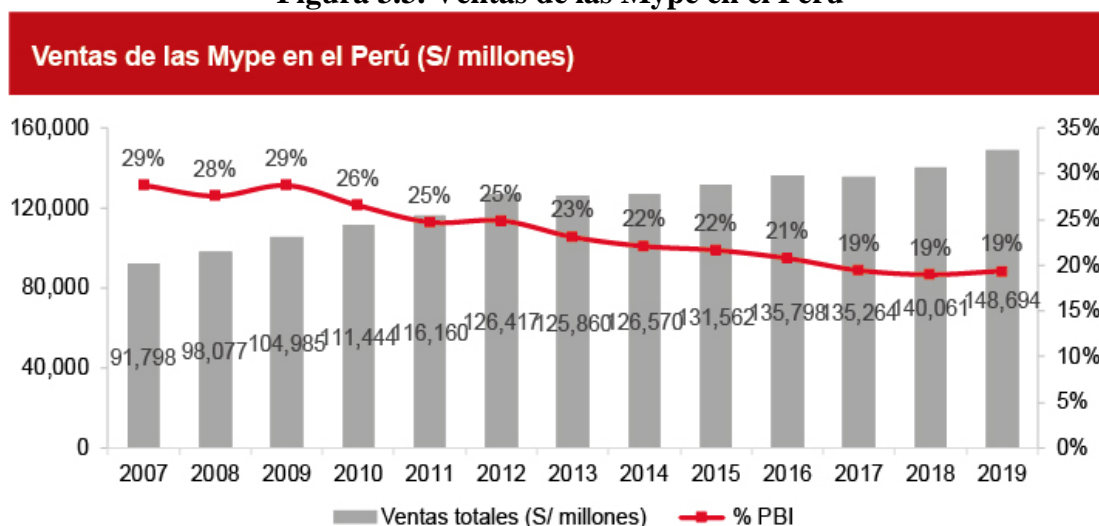


Fuente: Memoria Anual Banco Central de Reserva del Perú

Además, en el 2019 las mypes emplearon a un 47.7% de la población económicamente activa (aproximadamente 13 millones de personas), como se muestra en la Figura 3.4.

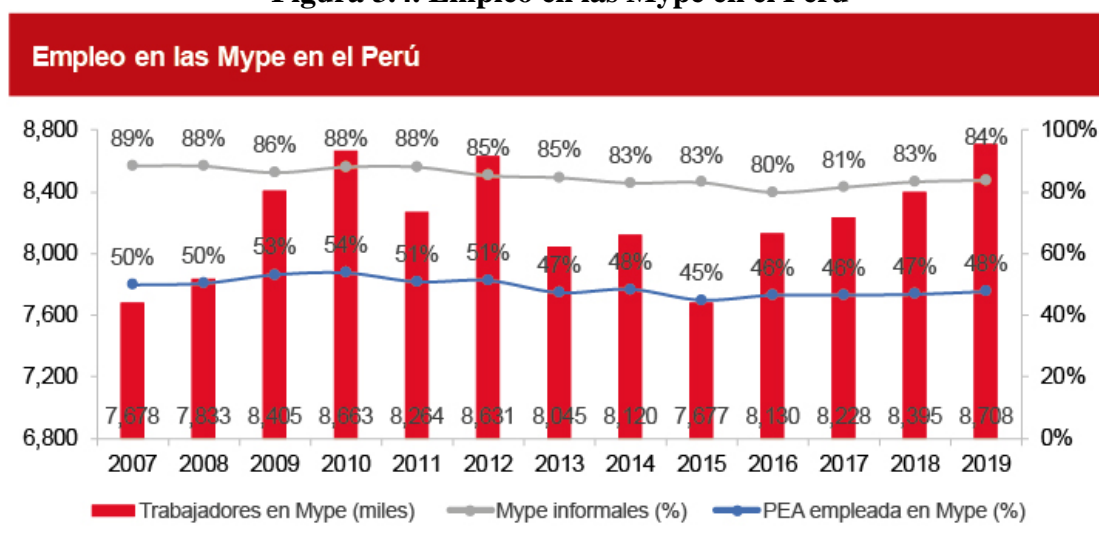
Es importante indicar que las mypes registran ventas anuales en constante crecimiento y equivalen a un 19.3% del PBI nacional, como se muestra en la Figura 3.3.

**Figura 3.3. Ventas de las Mype en el Perú**



Fuente: Enaho (2019)  
Elaboración: Comex Perú (2019)

**Figura 3.4. Empleo en las Mype en el Perú**



Fuente: Enaho (2019)  
Elaboración: Comex Perú (2019)

De acuerdo a lo indicado por la Asociación de Exportadores (Adex), de las 5,022 empresas que realizaron operaciones de exportación en el primer semestre del año 2020, el 87.2% fueron micro (3,145 empresas equivalente al 62.6%) y pequeñas empresas (1,236 empresas equivalente al 24.6%).

De acuerdo con la estadística MIPYME (2017), proporcionada por el Ministerio de Producción, las micro y pequeñas empresas representan el 99.5% del total de empresas formales de la economía del país, durante el 2013 - 2017, el número de mypes se ha



incrementado en 7.2% anual, sin embargo, más del 75% cierran sus puertas antes del cuarto año de ser creadas y de la mano a lo indicado por Theodore Dale (2019), el 95% de los emprendimientos peruanos no tienen éxito debido a que no se eligen buenas ideas de negocios que resuelvan necesidades, es decir, no realizan innovación.

### **3.2. Ecosistema de la innovación**

En el Perú, el Ministerio de Producción promueve y estimula la innovación, el emprendimiento, el desarrollo productivo e instituciones del ecosistema, a través del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad denominado Innóvate Perú.

El programa Innóvate Perú busca acrecentar la productividad empresarial a través del robustecimiento de los actores del ecosistema de la innovación (empresas, emprendedores y entidades de soporte) y facilitar la interrelación entre ellos, colocando a disposición del público diversos instrumentos y herramientas (financieras y no financieras), desde fondos para proyectos de innovación, a programas de incentivo a la cultura innovadora y del emprendedurismo tanto en el sector privado como público, es así como el Estado Peruano busca mejorar la capacidad de innovación de las mypes para lograr su crecimiento y fomentar la innovación.

A febrero del 2020, Innóvate Perú ha cofinanciado más de 3,400 proyectos de innovación y emprendimiento con una inversión total de S/ 1,000 millones. De este total de proyectos, 500 han sido startups y 9 clústeres pertenecientes a diferentes sectores productivos del país.

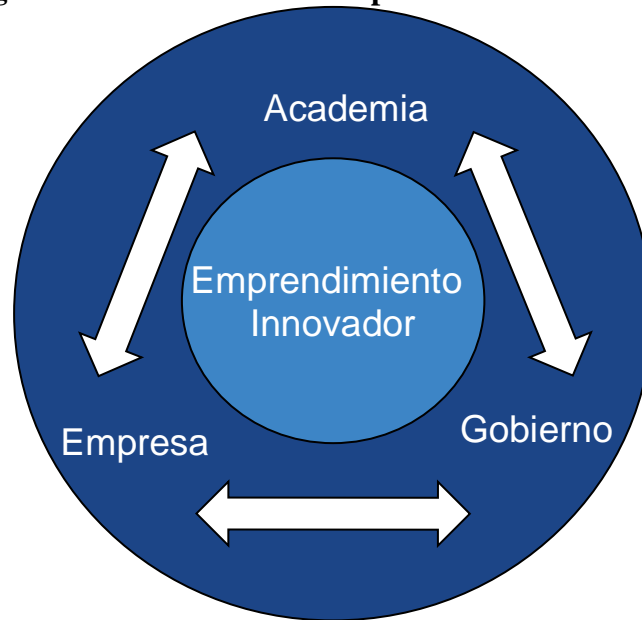
Es preciso señalar que para Sagasti (2003) la innovación tecnológica en países en desarrollo como Perú está basada en actividades que podrían denominarse sub innovadoras en comparación con aquellas de los países industrializados, debido a que la adaptación de tecnologías para utilizar insumos locales, la introducción de pequeños cambios en los procedimientos productivos para mejorar la eficiencia, la ingeniería en reversa y la copia de tecnologías son algunas de estas actividades sub innovadoras. En comparación con la mayoría de las empresas en los países en desarrollo se mantienen a la zaga de la frontera tecnológica mundial y sus innovaciones revisten un carácter local.

El sector privado promueve la innovación a través de sus centros de innovaciones tecnológicas y también a través de unidades de innovaciones de apoyo al emprendimiento, tales como Krealo perteneciente al grupo Credicorp o Belcorp Ventures de Belcorp, estos a su vez en ocasiones absorben los emprendimientos, tal es el caso de Culqui (pasarela de pagos) con el grupo Credicorp.

Por otra parte, la academia brinda programas de apoyo a los emprendimientos denominados incubadoras, las cuales buscan dar soporte especializado y mentoring para el desarrollo del emprendimiento en diferentes etapas, desde la formación y conceptualización de la idea, pasando por todo el proceso de incubación, hasta el lanzamiento al mercado y su consolidación. Adicionalmente, también proporcionan talleres y programas que incentivan el emprendimiento.

Con la participación de estos actores, se va formando el ecosistema del emprendimiento innovador, mostrado en la Figura 3.5.

**Figura 3.5. Ecosistema del emprendimiento innovador**



Elaboración: Autores de esta tesis.

### **3.2.1. Estado**

De acuerdo al Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, el Perú se ubica en el puesto 63 de 140 países, ocupando el puesto 89 en capacidad de innovación y el 94 en adopción de tecnologías. Por lo que, con el objetivo de mejorar la competitividad del país, en el año 2019 se aprobó una Política de Competitividad y Productividad, mediante la cual se identificaron nueve áreas que deben ser articuladas por el sector público y privado, esta política ha sido abordada en el Plan de Competitividad y Productividad 2019-2030, el cual se constituye como el conjunto de medidas para lograr el crecimiento de mediano y largo plazo del país, mejorando así los niveles de ingreso y bienestar de todos los peruanos.

El Plan de Competitividad y Productividad aborda nueve objetivos de atención prioritaria, los cuales son de carácter integral no discriminatorios, no obstante, a efectos de la presente investigación, se resaltarán aquellos que están relacionados con el desarrollo e innovación.

El objetivo prioritario 3 (OP3) es:

“Generar el desarrollo de las capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas: Las medidas propuestas parten

reconociendo a la innovación como factor determinante para el crecimiento económico de largo plazo.

- Fortalecer el entorno del ecosistema de innovación, mediante mejoras normativas; del fomento de la cultura de investigación, innovación, absorción tecnológica y digitalización y del fortalecimiento de la gobernanza y de sus actores, incluyendo los mecanismos que permitan conocer, utilizar y aprovechar los instrumentos de protección de la propiedad intelectual,
- Asegurar la disponibilidad de capital humano especializado en innovación, absorción tecnológica y digitalización,
- Incrementar la eficacia de la inversión pública y privada en innovación, absorción tecnológica y digitalización,
- Acelerar los procesos de innovación, absorción tecnológica y digitalización, a través de la articulación de acciones públicas y privadas y de una revisión periódica de la combinación de políticas públicas de innovación,
- Crear y fortalecer mecanismos que eleven el nivel de la investigación científica y el desarrollo tecnológico de las universidades, los institutos de investigación y las empresas, orientados a las demandas del mercado.”

De manera general, las principales medidas propuestas para el cumplimiento de este objetivo contemplan el reforzamiento de los organismos que velan por la actividad tecnológica e innovadora en el país, tales como: CONCYTEC y SINACYT. Se establece la creación del Centro de Innovación Espacio Ciencia, cuyo objetivo sería desarrollar instrumentos que faciliten el acceso a los servicios de apoyo al emprendedor, innovador e investigador.

Además sugiere brindar incentivos tributarios para la investigación y desarrollo (I+D), promoviendo así el interés por la inversión en I+D, otra medida importante es la generación de mecanismos para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación (CTI) con enfoque regional, lo cual busca vincular dos iniciativas enfocadas en el desarrollo y productividad de las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), por lo que las mipymes recibirán servicios para su formalización, fortalecimiento de su gestión empresarial y digitalización mediante los Centro de Desarrollo Empresarial. y luego recibirán el soporte de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica.

El objetivo prioritario 4 (OP4) es:

“Impulsar mecanismos de financiamiento local y externo: Mediante este objetivo, el Estado espera favorecer el desarrollo de inversiones y acumulación de capital en

las empresas, lo cual resulta en el incremento de competitividad y productividad de las diversas unidades de negocio que contribuyen con la economía del país.

- Generar instrumentos financieros acordes a las necesidades del tejido empresarial, aprovechando las oportunidades que brindan las tecnologías de información y comunicación,
- Promover un mayor acceso, uso y competencia en los mercados financieros y de capitales, así como la inclusión financiera.”

Las principales medidas para el cumplimiento de este objetivo son: A efectos de que las mipyme puedan conseguir el capital necesario para su desarrollo, se plantea la creación del fondo CRECER, lo cual permitirá mejorar el perfil de riesgo crediticio de las mipyme. Mediante el perfeccionamiento de instrumentos financieros alternativos, las mipyme podrían acceder al uso de instrumentos financieros tales como: factoring, leasing y microseguros.

Una importante medida es la creación de instrumentos financieros verdes, orientados a las mipymes con proyectos que generen impactos positivos sobre el medio ambiente, adicionalmente, se establecen medidas orientadas a la educación financiera y a la facilitación de información sobre instrumentos financieros.

Los lineamientos y medidas propuestas para el cumplimiento de este objetivo conversan positivamente con el Objetivo Prioritario 3, puesto que al contar con facilidades para obtener el capital económico, brindar capacitación e instrumentos financieros amigables esto aunado a los servicios de apoyo al emprendedor, innovador e investigador, los incentivos tributarios para la investigación y desarrollo (I+D) y la generación de mecanismos para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación promueven y fomentan la creación de actividades económicas orientadas a la innovación y desarrollo empresarial con corte tecnológico.

Con el cumplimiento de los objetivos descritos, el Estado apunta a construir un ecosistema que permita la creación de emprendimientos formales, productivos, innovadores y tecnológicos, lo cual acarrea la generación de empleos y la reducción de brechas económicas. Es importante resaltar que el Estado reconoce a la innovación como un factor clave para el desarrollo del país a largo plazo, lo cual asociado a la creación de emprendimientos responsables y rentables se traduce en la generación de micro y pequeñas empresas diversificadas que podrán satisfacer las necesidades latentes de la población, generando un crecimiento sostenible e inclusivo de largo aliento.

### 3.2.2. Academia

El apoyo de la academia es importante para alcanzar en la fase de nacimiento, y con esto el desarrollo de los programas de emprendimientos de las universidades o incubadoras juegan un papel importante, además, presentan hackatones, pasantías de investigación, programas de realización de proyectos, bootcamps y charlas. Lo importante de las incubadoras es finalmente el apoyo a la creación de las nuevas empresas, y que cada una de estas deberá de tener ciertos criterios diferenciadores que con el apoyo de especialistas y constantes investigaciones pueda tener las bases sólidas para su despegue en el mercado.

A continuación, en la Tabla 3.1 se muestran algunas incubadoras de las universidades en el Perú.

**Tabla 3.1. Incubadoras universitarias en el Perú**

<b>Nombre incubadora</b>	<b>Pertenece a</b>	<b>Descripción</b>
CIDE – PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú	Transformamos emprendedores en empresarios, y convertimos ideas en innovaciones
BIOINCUBA	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Brinda asesoría técnica especializada enfocada en mejorar la productividad y competitividad
Incubadora 1551	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Busca la colaboración entre el empresariado y las startups para conseguir soluciones innovadoras
StartUPC	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Asesora a las ideas innovadoras que puedan tener un gran impacto en vidas y en la sociedad.
Emprende UP	Universidad del Pacífico	Brinda apoyo y asesorías a las iniciativas innovadoras que contribuyan al bienestar y el desarrollo del país.
KAMAN	Universidad Católica San Pablo (Arequipa)	Contribuye con el desarrollo integral de la sociedad por medio del apoyo a iniciativas empresariales, sociales y que den solución a problemas reales.
USIL Ventures	Universidad San Ignacio de Loyola	Apoya al emprendimiento sostenibles de base tecnológica, con énfasis en bionegocios, gastronomía y turismo, inclusión financiera, energía alternativa, construcción sustentable, y género

UTEC Ventures	Universidad de Tecnología e Ingeniería	Brinda apoyo especializado técnico y mentoring a iniciativas tecnológicas con miras a acelerar su despegue.
Innova ESAN	Universidad ESAN	Creación de empleo a través de la formación y crecimiento de startups a nivel mundial.

Fuente: InnovatePerú (2017)  
Elaboración: Autores de esta tesis.

De los programas incubados por las instituciones mencionados anteriormente se pueden mencionar algunos ejemplos:

- Kambista, es una fintech peruana incubada por StartUPC,
- Billex, es una fintech de divisas incubada en Emprende UP,
- Mandü, empresa tecnológica para mejorar relaciones laborales, incubada en Emprende UP.

### 3.2.3. Empresariado

Al igual que la academia, las empresas juegan un papel importante para el desarrollo de los emprendimientos en la etapa inicial de los mismos, las mismas que son apoyadas financieramente, con el respaldo y el know how de estas grandes empresas; estos programas brindan un espacio ideal para diseñar, desarrollar, redefinir y perfeccionar ideas que puedan convertirse en potenciales negocios.

A continuación, en la Tabla 3.2 se listan empresas que cuentan con programas de innovación y/o aceleradores.

**Tabla 3.2. Empresas con programas de innovación en el Perú**

Nombre	Grupo/Empresa	Descripción
Krealo	Grupo Credicorp	Es la unidad de innovación abierta responsable de construir, invertir y manejar fintech a nivel regional.
Wayra	Grupo Telefónica	Invertir en startups maduras y tecnológicas con potencial de ofrecer sus soluciones tecnológicas a la red de millones de clientes de Telefónica a nivel local, regional y global
PQS	Fundación Romero y el Grupo Romero	Inspirarte, pero también brindar las herramientas necesarias para que las

		buenas ideas se transformen en proyectos exitosos
Belcorp Ventures	Belcorp	Apoyamos a fundadores visionarios que reinventan el futuro de la industria de la belleza proporcionando a los consumidores experiencias memorables.
BBVA Innovation Center	BBVA	Unir a los emprendedores con BBVA. Por eso, apoyamos a las 'startups' más prometedoras, para atraer la innovación.
BREIN	Grupo Breca	Destapar y desarrollar el potencial innovador de sus trabajadores, para romper paradigmas y transformar oportunidades en impacto
La Victoria Lab	Intercorp	Mejorar la vida de las familias peruanas a través de la innovación centrada en las personas

Elaboración: Autores de esta tesis.

Estos programas han nacido a causa del entorno cambiante y acelerado por el que actualmente vive y en el que están inmersas.

De los programas mencionados anteriormente se pueden mencionar algunos ejemplos:

- Crehana, el sitio web para aprender artes creativas, por Wayra,
- Culqi, es una pasarela de pagos, se encuentra bajo el portafolio de Krealo.

Por otro lado, existen diversas organizaciones sin fines de lucro que apuestan por el desarrollo de emprendimientos en el Perú, tal es el caso de Endeavor.

Endeavor es una organización global presente en más de 30 países a nivel mundial que apoya a emprendimientos de alto impacto con el objetivo de agilizar su crecimiento a largo plazo.

Desde 1997 hasta el 2017, Endeavor ha apoyado a más de 1768 emprendedores que representan a más de 1106 compañías a nivel mundial, los emprendedores de Endeavor han generado más de 1.5 millones de empleos y colectivamente han logrado más de 15 billones de dólares en ingresos en el 2017 (Endeavor, 2018).



Desde el 2014, Endeavor apoya a 42 emprendedores que representan a 23 compañías en el Perú, a través de una red de más de 78 mentores que cuentan con expertise en diferentes rubros.

Endeavor cuenta con un modelo de 5 pasos que garantizan la aceleración y efecto multiplicador de los emprendimientos que superan la etapa de selección, gracias al apoyo de líderes del empresariado local, es posible la presencia de Endeavor en el país.

**Figura 3.6. Modelo Endeavor**



Fuente: Reporte de Impacto - Endeavor 2018

Producto de las actividades de Endeavor en el Perú, se han acelerado algunos de los emprendimientos más notables del entorno nacional, tales como: Chazqui, Crepier, Quinoa, Juntoz, Latin Fintech, Osaka, Mandü, entre otras (Zona de Mejora, 2019).

### 3.2.4. Tecnologías

La innovación y el desarrollo tecnológico son actividades fundamentales para el desarrollo de la economía y el desarrollo, las principales medidas propuestas en el Perú para el cumplimiento de este objetivo, contempla el reforzamiento de los organismos que velan por la actividad tecnológica e innovadora en el país, tales como: CONCYTEC y SINACYT.

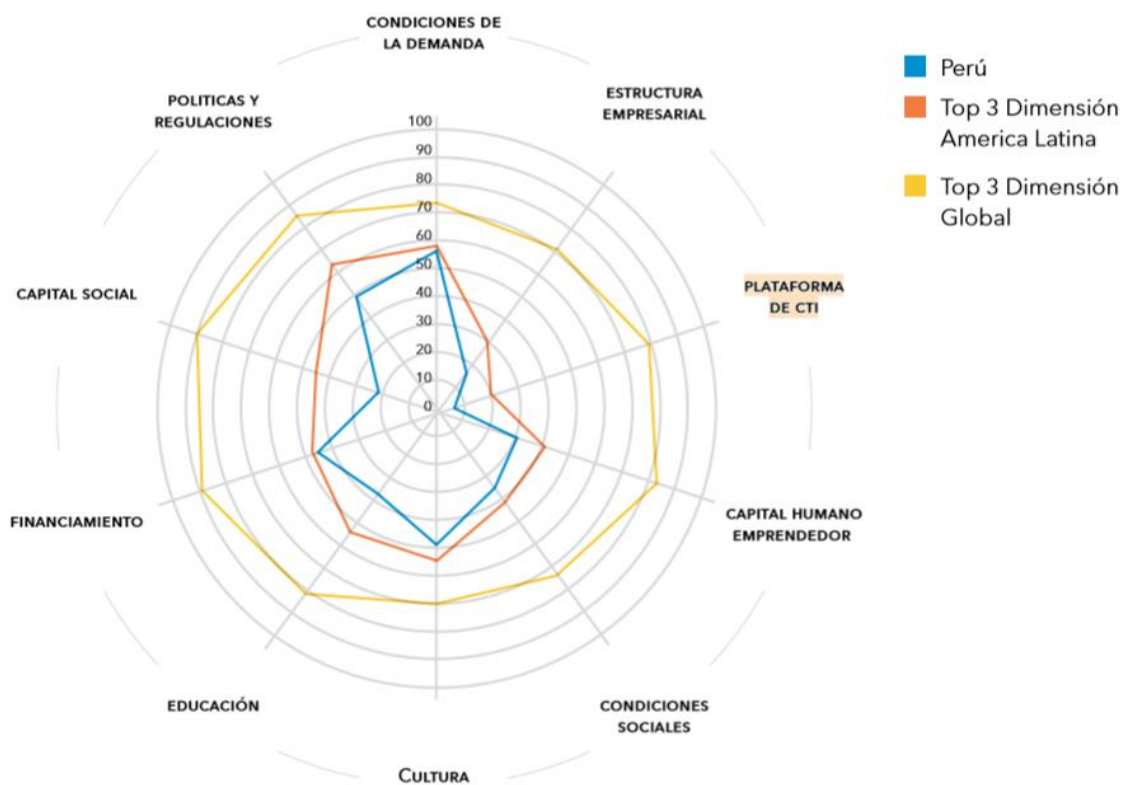
El Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – SINACYT es el conjunto de instituciones y personas naturales del país dedicadas a la Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica en ciencia y tecnología y a su promoción. El

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (I+D+i) - CONCYTEC es la institución rectora del SINACYT.

El CONCYTEC es una institución técnico especializada adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros que centra sus objetivos en la promoción y desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CTI), mediante la acción concertada y la complementariedad entre programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas, empresariales, organizaciones sociales y personas integrantes del SINACYT

Según el Programa de Desarrollo Emprendedor - PRODEM (2018), programa que impulsa el emprendimiento y la innovación en América Latina, uno de los factores relevantes para el surgimiento de las oportunidades es la plataforma de ciencia y tecnología para la innovación (CTI).

**Figura 3.7. Perú en las 10 dimensiones del ICSEd-Prodem**



Fuente: Prodem 2018

En la Figura 3.6, se observa a Perú en las 10 dimensiones del ICSEd-Prodem, en comparación con el top 3 países de América Latina y del mundo. Según la información recuperada del Prodem, el Perú se encuentra en el puesto 10 en cuanto a la condición sistémica CTI dentro del mercado de América Latina, este dato estadístico para la plataforma de CTI engloba a las actividades de investigación científica y tecnológica y como estas se relacionan con el entorno empresarial de tal manera que permita la transformación del conocimiento en innovación, la cual podría y debería mejorarse para dar más respaldo a las nuevas innovaciones.

El Perú según datos del INEI (2020), en el 2019 se registraron 293,506 empresas que se crearon o se reactivaron y para el año 2020 fueron 235,447 empresas, por otro lado el GEM Perú (Serida et al., 2020) indica que el 7.3% de los emprendimientos en etapa temprana hacen uso de la tecnología, así mismo nos posiciona en el puesto 34 de 54 en la condición específica que es la transferencia de investigación y desarrollo, lo que impacta directamente a la capacidad de absorción de tecnología, esto demuestra que tenemos mucho por mejorar en cuanto al desarrollo de una estructura regulatoria y legal que haga posible la generación de conocimiento y permita fomentar la transferencia de investigación y desarrollo. Por otro lado, también comprende todo el tema relacionado a las leyes, instituciones, temas relacionados a los patentes y protección de propiedad intelectual, a la calidad de recursos humanos y también a los fondos dedicados a las actividades científicas, incentivos tributarios u otros a la investigación, desarrollo o patrocinio de investigaciones por las universidades y centros de generación del conocimiento (Serida et al., 2020).

Así mismo, de acuerdo a la entrevista realizada por la Cámara de Comercio de Lima en Febrero del 2020 a Fabiola León-Velarde, presidenta del Concytec, el Estado en sus diferentes instancias ha invertido en el ámbito de ciencia, tecnología e innovación (CTI) entre el 0.15% y 0.2% del Producto Bruto Interno (PBI). Fabiola León-Velarde señala que dicha cifra es ínfima pero en comparación con décadas anteriores, se ha ido incrementando y no solo por medio de recursos propios sino también con fondos de inversión. Tal es así que Concytec ha puesto en marcha un proyecto con el Banco Mundial de US\$ 100 millones, a través del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondecyt).

Es preciso resaltar que el porcentaje de inversión realizado por el Estado peruano para CTI es inferior comparado con otros países de la región al año 2019, tales como: Colombia que invierte el 0.28% y Chile que invierte el 0.35%, además es preciso resaltar que en promedio los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2021) invierten el 2.475% del PBI y países como Israel o Corea llegan a invertir el 4.5% del PBI.

Adicionalmente y de acuerdo informe de Principales Indicadores Bibliométricos de la Actividad Científica Peruana 2012 – 2017 publicado por Concytec en el 2019, se promedia que en Perú hay 2 investigadores por cada diez mil personas de la Población Económicamente Activa (PEA), sin embargo, en Colombia y Chile, esta cifra asciende a 5 y 14 respectivamente, mientras que en los países de la OCDE se calculan 30 investigadores en promedio.

### **3.3. Contexto del emprendimiento en Perú**

Teniendo en cuenta que el emprendimiento es el proceso inicial para la creación de mypes, es importante evaluar el contexto del emprendimiento y del emprendedor peruano.

Para ello, se toma en cuenta la data proporcionada por el GEM Global Report (2018/2019) para Perú, en donde se define al emprendimiento como *"Cualquier intento de crear nuevos negocios o nuevas empresas, como, por ejemplo, el autoempleo, la creación de una organización empresarial o la expansión de un negocio existente, llevado a cabo por un individuo, un equipo de personas, o un negocio establecido"*. De esta forma, esta data toma en cuenta emprendimientos fuera del sistema formal y también emprendimientos que han cerrado en la etapa temprana. Por esta razón, este enfoque agranda el universo de emprendimientos, ya que solo algunos realmente se convierten en mypes consolidadas. Sin embargo, es necesario tener una visión completa del contexto de emprendimientos peruanos para poder conocer sus limitantes a la formalización como mype, especialmente de los emprendimientos innovadores.

### **3.3.1. Emprendimientos en el Perú**

Según el GEM Global Report (2018/2019), en Perú el 73.2% de los emprendimientos en etapa temprana son motivados por oportunidad, mientras que el 23.1% son motivados por la necesidad. Por tanto, se observa que, en su mayoría, los emprendimientos surgen por una idea de negocio del emprendedor. La motivación por oportunidad resalta el carácter del emprendedor que busca hacer realidad la idea de negocio que ha tenido, ya sea por una experiencia laboral pasada o una experiencia personal.

Según el Banco Mundial (2014), en la región de Latinoamérica y el Caribe, dos tercios de los emprendimientos surgen de una copia o modificación de productos o ideas de las experiencias previas de trabajo del fundador. En emprendimientos peruanos por oportunidad, se observa la creación de productos o servicios en base a los que funcionan en otros países pero que aún no han llegado al Perú. Este tipo de emprendimientos usualmente requiere de una adaptación para el mercado peruano y puede resultar novedoso. De la misma manera, el GEM Global Report (2018/2019) indica que el 21.9% de los emprendimientos en etapa temprana cuentan con una oferta innovadora (cerca del 5% de los emprendimientos totales). El GEM indica que una oferta innovadora involucra productos y servicios novedosos para los consumidores y con poca competencia directa.

A través de los años, en el Perú, la proporción de emprendimientos por oportunidad ha ido en aumento, especialmente aquellos emprendimientos por oportunidad impulsados por buscar independencia y mejorar sus ingresos. En el 2007, 45.5% de los emprendimientos en etapa temprana eran motivados por oportunidad de mejora y actualmente estos representan un 53.1%. Estos emprendimientos no solo están basados en que fueron motivados por la oportunidad, sino que fueron motivados también por la búsqueda de mejora de ingresos e independencia. Este crecimiento impulsa la posibilidad de que existan más mypes innovadoras, dado que los emprendimientos innovadores tienen mayor índice de crecimiento, y así mayores posibilidades de incrementar ingresos.

Más aún, existen condiciones claves en el marco del ecosistema emprendedor (entrepreneurial framework conditions, EFC) que pueden seguir desarrollándose más en el Perú para poder generar un contexto adecuado para el desarrollo de emprendimientos innovadores.

Según los valores registrados por GEM Global (2018/2019), una condición muy fuerte en el ecosistema emprendedor peruano son las normas culturales y sociales, con un calificativo de 5.59/9 y el puesto 11 de 54 países evaluados. Esto destaca un gran sentimiento de aceptación, apoyo y alta admiración por los emprendimientos de parte de la sociedad peruana.

Sin embargo, existen muchas condiciones del ecosistema emprendedor donde Perú puede mejorar, las cuales son: políticas gubernamentales enfocadas en la reducción de la burocracia administrativa, programas gubernamentales enfocados en desarrollar emprendimientos, políticas gubernamentales de apoyo y relevancia, la transferencia de investigación y desarrollo (I+D), educación de emprendimiento en etapa escolar, el financiamiento de emprendimientos, el acceso a infraestructura comercial y profesional, el dinamismo del mercado interno, apertura del mercado interno, y el acceso a la infraestructura física.

El financiamiento es una condición vital para la aparición de emprendimientos, y Perú se encuentra en el puesto 41 de 54 países con una puntuación de 3.57 de 9 (GEM Global 2018/2019). En comparación al resto de países, esto demuestra que existe poca accesibilidad a oportunidades de financiamiento para emprendimiento, de inversionistas ángeles, venture capitals, bancos, préstamos bancarios, subsidios, entre otros.

En el aspecto de políticas gubernamentales, Perú aún tiene gran nivel de burocracia en el momento de constituir una empresa y en el desarrollo de un negocio. Asimismo, debido a las políticas actuales, se considera que los impuestos son una carga para los emprendimientos y no existe mucho apoyo hacia los emprendedores, según el GEM Global (2018/2019) Perú ocupa el puesto de 41 de 54 países en el aspecto de políticas gubernamentales de apoyo y relevancia, y de reducción de la burocracia. En los programas gubernamentales enfocados en desarrollar emprendimientos, se observa que

Perú está en el puesto 33 de 54 países evaluados, mostrando que es necesario seguir mejorando en los subsidios, incubadoras y agencias estatales.

En el aspecto de educación, en etapa escolar y postescolar, Perú se ubica en los puestos 24 y 26 de 54 países, respectivamente. Sin embargo, en la etapa escolar se tiene una puntuación de 3.03/9, indicando que esta condición está aún en un estado insuficiente; mientras que en la etapa post escolar se tiene una puntuación de 4.98/9, esto muestra que la educación tiene aún por mejorar la inculcación de valores y habilidades de emprendimiento, tanto a nivel escolar, como universitario y postuniversitario.

En el aspecto de transferencia de investigación y desarrollo (I+D), Perú se ubica en el puesto 36 de 54 países, con una puntuación de 3.39, esta condición evalúa la transferencia de conocimiento investigativo desde las universidades y centros de investigación hacia el sector empresarial. La mejora de esta condición permitirá mayor facilidad para comercializar productos generados en base a investigaciones.

La infraestructura comercial, profesional y física son condiciones que facilitan la operación de emprendimientos. Perú ocupa los puestos 49 y 42 de 54 países con puntuaciones de 4.1 y 5.64, respectivamente. Esto muestra que el acceso a infraestructura física es apropiada, pero en comparación con otros países puede mejorar. Esto implicaría la mejora de vías de transporte, comunicación, servicios de internet, entre otros. Por otro lado, la condición de infraestructura profesional y comercial muestra que el Perú carece de profesionales o empresas que brinden servicios a emprendedores, como abogados, contadores, consultores, entre otros que permitan la creación y crecimiento de sus negocios.

Con respecto al dinamismo del mercado interno, Perú se ubica en el puesto 47 de 54, con una puntuación de 4.25, esta condición mide el mercado libre y abierto, en donde no existen poderes que influyan en los precios. En comparación con otros países, Perú no presenta un libre mercado en su totalidad, más aún, en la condición de barreras de entrada al mercado interno, Perú se ubica en el puesto 31 de 54, con puntuación de 4.07, esto muestra que aún existen ciertas barreras para que los emprendedores entren en nuevos mercados, dado que pueden existir regulaciones que no facilitan el ingreso de nuevos competidores.

### **3.3.2. Emprendedores en el Perú**

Con respecto al emprendedor peruano, el GEM Global (2018/2019) evalúa cómo se perciben los propios emprendedores, esto brinda un panorama real de la cantidad de oportunidades que encuentran en la sociedad peruana y que tan capaces son de reconocer aquellas oportunidades, y convertirlas en un negocio.

Solo un 56% de los emprendedores observan oportunidades para empezar un negocio en el lugar donde viven. Esto indica que casi la mitad de estos no encuentra ninguna oportunidad en el país, ya sea porque no existen o porque no han desarrollado cierta habilidad para reconocerlas.

Por otro lado, el 71.8% de los emprendedores creen que tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para empezar un negocio. El Perú se posiciona en el puesto 4 de 49 países, lo cual muestra un desbalance con los emprendedores que observan oportunidad. Esto resalta la gran confianza que tienen los emprendedores en sus capacidades, sean o no reales. Asimismo, solo el 30.2% de los emprendedores indica que el miedo al fracaso lo detiene de empezar un negocio, este miedo puede deberse a la falta de apoyo para crear un negocio o a que solo casi la mitad de ellos encuentran oportunidades. Sin embargo, en comparación a otros países, el miedo al fracaso no es freno para emprender, dado que Perú se encuentra entre los países con mayor cantidad de emprendedores tempranos (posición 5 de 48).

Debido a que los emprendedores peruanos se sienten capaces de empezar un negocio, el 39.7% ya tiene intenciones de emprender en los próximos 3 años. En comparación a otros países, Perú se encuentra en el puesto 8 de 49 países, demostrando una gran iniciativa para emprender, esta gran iniciativa puede darse por la propia personalidad del emprendedor o por un entorno adecuado para iniciar negocios en el Perú.

El emprendedor peruano es parte de una sociedad donde destacan ciertos valores y aspectos culturales. Estos afectan la forma en la que el emprendedor comienza su negocio y hasta influyen en el tipo de negocio que crean.

Por su lado, de acuerdo a Hofstede Insights (2020), la sociedad peruana es colectivista, resaltando que el sentido de pertenencia es predominante y prefieren tener seguridad



antes que autonomía, son conformistas. Además, se identifica a la sociedad peruana como feminista debido a que valoran y consideran como principal motivación su familia y velan por el bienestar de los suyos por encima de cualquier otra arista social y/o personal.

Por tanto, el Perú tiene una gran cultura emprendedora, donde los emprendedores en su mayoría buscan mejorar su independencia y situación económica al reconocer una oportunidad de negocio, siendo motivados en su mayoría por su familia. Tan solo el 5% de los emprendimientos son innovadores, debido a una sociedad tradicionalista y a la falta de desarrollo en el entorno gubernamental, de infraestructura, educativo y del mercado interno, lo cual limita las posibilidades para que estos emprendimientos crezcan.

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA**

### **4.1. Planteamiento de la pregunta de investigación**

Siendo una mype innovadora aquella empresa capaz de generar valor mediante un producto/servicio nuevo o modificado en los últimos tres años y que ha logrado así diferenciación y obtención de ventajas competitivas con las empresas con las que compite gracias a la innovación realizada, es necesario identificar cómo surgen los factores que distinguen a las mypes innovadoras en el país y que factores contribuyen en su capacidad innovadora.

Resulta relevante además determinar cómo en países emergentes como Perú, donde se caracterizan por tener una actitud defensiva ante el cambio, pueden surgir innovaciones y generarse además mypes innovadoras. De acuerdo a lo revisado en la literatura, un factor importante para poder fomentar estos emprendimientos proviene del rol del Estado y su asociación con la academia para liderar programas que ayuden a los emprendedores a realizar sus diseños de negocios.

Es importante a nivel del país determinar cuál es la estrategia correcta desde el Estado para poder fomentar el surgimiento de mypes innovadoras, ya sea a través del fomento de la plataforma de ciencia y tecnología, así como con la creación de ecosistemas de transferencia de conocimientos para nuevos emprendimientos. Estas medidas podrían detener la fuga de cerebros (entrepreneurial drain) por falta de condiciones adecuadas en el país.

De acuerdo con la literatura revisada, pareciera que Perú no es un país con condiciones propicias desde lo externo para fomentar los emprendimientos innovadores, y que el surgimiento y éxito de los mismos se origina muy a pesar de las limitaciones existentes en el país y producto del propio esfuerzo y liderazgo de sus emprendedores.

Si bien el emprendimiento es una característica propia de la sociedad peruana, quien muestra una alta valoración por el trabajo como medio para alcanzar una mejor calidad de vida; el emprendimiento innovador requiere no sólo de ideas de negocios rentables, sino que además que estos sean novedosos y que le permitan tener un nicho de mercado. Esto sin embargo contraviene con el perfil del peruano, quien muestra aferra a lo

convencional, haciendo un doble reto el poder innovar. Dada esta contradicción, se buscará evidenciar a través de los casos observados, que factores fueron los que pese a las condiciones en contra lograron formar con éxito negocios innovadores y además de base tecnológica.

#### **4.2. Metodología de casos**

En los últimos diez años, el Perú ha incrementado la proporción de emprendimientos fomentados por oportunidad, tradicionalmente el emprendedor era empujado por la necesidad de obtener ingresos para decidirse a incursionar en un negocio. Con el pasar de los años, los nuevos emprendimientos surgen de la identificación de oportunidades no satisfechas en el mercado, estas necesidades son observadas por el emprendedor debido a su conocimiento del mercado, lo cual le permiten diseñar nuevos productos para atenderlas, o por el conocimiento de soluciones existentes que aún no han sido aplicadas en el país.

Pareciera que el factor crítico en la generación de los emprendimientos está asociado principalmente por la resiliencia del emprendedor y el compromiso con su innovación de acuerdo a lo indicado por Ponce & Zevallos (2018). En cuanto a los emprendimientos con base tecnológica, se sabe por Kantis y Angelelli (2020) que los países latinoamericanos carecen de un entorno favorable para este tipo de innovaciones, por lo que es importante que las observaciones de casos nos permitan no sólo notar cómo interactúan la resiliencia de los emprendedores con el apoyo de la academia, sino también cómo este entorno desfavorable de innovación tecnológica, no termina siendo un impedimento para poder generar mypes innovadoras y además de base tecnológica.

La metodología de estudio de casos para la presente investigación es elegida debido a la ausencia de teoría que defina los factores que originan los emprendimientos innovadores, la mayor parte de la literatura explora países desarrollados o países emergentes como China y Corea que cuentan con un gran nivel tecnológico; sin embargo no existe literatura adaptada para Latinoamérica y especialmente para Perú, que defina de manera asertiva si las teorías construidas en base a otras economías, explican favorablemente una estrategia adecuada y funcional para países con características tan particulares como el Perú.

De acuerdo con Eisenhardt (1989) el estudio de casos es una estrategia de investigación que se centra en la comprensión en profundidad de las dinámicas presentes en entornos individuales. Así mismo, Yin (1989) considera el estudio de casos apropiado para temas que se consideran nuevos y/o complejos.

### **4.3. Instrumentos y Protocolos**

Una vez definida la metodología a utilizar se explicará la estrategia y el protocolo de investigación que se seguirá sobre los casos elegidos y con qué instrumentos se iniciará la recolección y preanálisis de los datos.

#### **4.3.1. Diseño y tipo de investigación**

Estudiar el emprendimiento innovador desafía el uso de estudios cuantitativos transversales, ya que, por su naturaleza, el emprendimiento ocurre en un periodo de tiempo en que suceden una serie de hechos, por lo que el enfoque más adecuado para su estudio es exploratorio-descriptivo (Hernández et al., 2014) y de tipo cualitativo. De esta manera, se puede recoger los momentos problemáticos y el significado de los mismos para los emprendedores que ejecutaron con éxito sus innovaciones.

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, puesto que se pretende detallar las principales características del fenómeno. En ese sentido, se busca describir las características y los factores claves del surgimiento de las mypes innovadoras en el entorno en el que se desarrollan, buscando identificar los factores que la influyen. También es conveniente precisar que la investigación es exploratoria, puesto que busca profundizar sobre el surgimiento de las mypes innovadoras para el caso peruano, toda vez que existe escasa literatura al respecto y así mismo poder validar para nuestro entorno las observaciones y/o causalidades que la literatura ha encontrado en otros países.

#### **4.3.2. Preguntas y proposiciones de la investigación**

Debido a la naturaleza de la pregunta de investigación y la unidad de análisis, se decidió realizar un estudio de casos.

Por tanto, en base a la pregunta de investigación “¿Cómo surgen los factores que distinguen a las mypes innovadoras en el país?” y la literatura revisada, se ha formulado la Tabla 4.1 que agrupa los factores internos y externos que afectan a los emprendedores innovadores y se ha definido las proposiciones correspondientes:

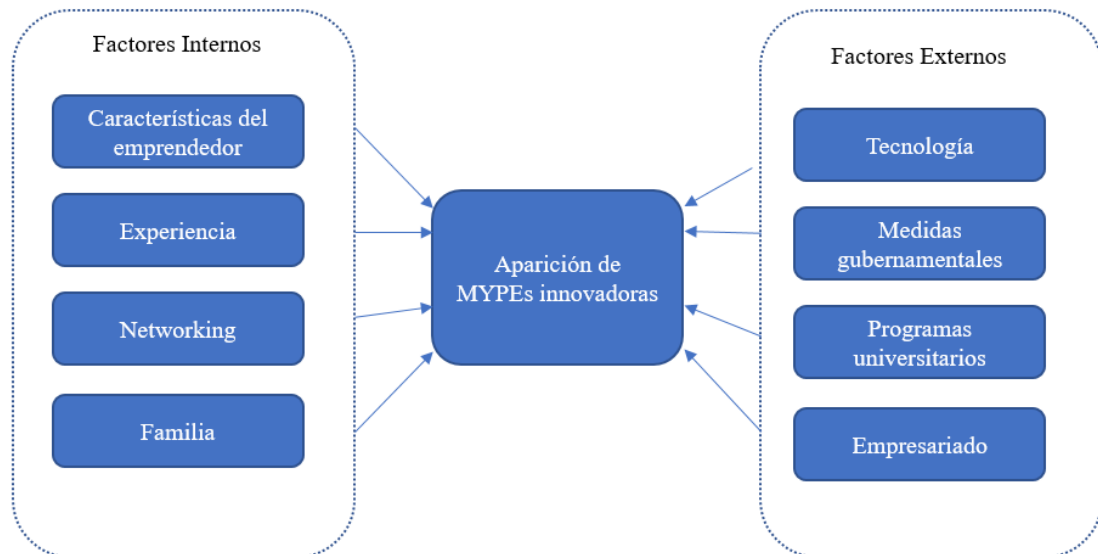
**Tabla 4.1. Proposiciones para el Trabajo de Investigación**

<b>Factores Internos</b>			
<b>Elemento</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Proposición</b>	<b>Referencia</b>
Características del Emprendedor	- Habilidades blandas - Habilidades duras	1. La creación de mypes innovadoras ocurre por el aprovechamiento de habilidades blandas y habilidades duras	Saunila, 2019
Experiencia	- Experiencia laboral - Cargos asumidos	2. Los factores relevantes para el crecimiento son el perfil y el background	Gonzalo, Federico y Kantis, 2014 Sadeghi, 2018
Networking	- Características de la Red - Grado de relacionamiento	3. Las redes externas determinan el éxito de las mypes y su capacidad de innovación.	Saunila, 2019
Familia	- Origen de la familia del emprendedor - Nivel de conexión con la familia	4. El apoyo familiar facilita la creación de mypes innovadoras.	Powell y Eddleston, 2017
<b>Factores Externos</b>			
<b>Elemento</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Proposición</b>	<b>Referencia</b>
Tecnología	Recursos	5. La adquisición de tecnología es un factor clave para mejorar la capacidad de innovación de las mypes	Choi y Lim, 2017
Medidas Gubernamentales	- Programas de emprendimiento e innovación - Cultura y leyes pro-innovación - Beneficios tributarios	6. Los programas de innovación gubernamentales (facilitación de herramientas y/o capital) contribuyen a la aparición de mypes innovadoras. 7. Marco constitucional e institucional alineado en pro del desarrollo de emprendimientos innovadores (reducción de burocracia).	Doh y Kim, 2014
Programas Universitarios	- Programas en innovación - Incubadoras de pymes innovadoras - Asesoría en empresas innovadoras	8. Los programas de innovación y emprendimiento de las universidades contribuyen a la aparición de mypes innovadoras.	Doh y Kim, 2014
Empresariado	- Característica del cluster	9. Cooperación con universidades, empresas, gobierno, clientes y proveedores permiten el desarrollo integral de la mype mediante la facilitación de contactos, herramientas, procedimientos, etc.	Doh y Kim, 2014

Elaboración: Autores de esta tesis

Las proposiciones planteadas en la Tabla 4.1 se encuentran relacionadas con la aparición de las mypes innovadoras en el país. Por ende, se pueden vincular distintos factores a la aparición de mypes, explicados en el diagrama de la Figura 4.1.

**Figura 4.1. Proposición para el trabajo de investigación**



Elaboración: Autores de esta tesis.

#### **4.3.3. Unidad de análisis**

La unidad de análisis para la presente investigación ha sido definida como la mype innovadora, para la cual se evaluarán los factores internos y externos que provocan su surgimiento.

Así mismo, se contará con subunidad de análisis al emprendedor como el gestor y principal generador de mypes innovadoras.

#### **4.3.4. Criterios de selección de casos**

Dada la naturaleza de investigación cualitativa y por la singularidad de las empresas de base tecnológica en el Perú, se utilizará como muestra 2 casos de mypes innovadoras, siguiendo las recomendaciones en la literatura (Neergaard & Ulhøi, 2007). Los criterios utilizados para la selección de las empresas son los siguientes:

- Micro o pequeñas empresas alineadas a la normativa peruana (Ley de Micro y Pequeña empresa),
- El tiempo de vida de la mype debe ser superior a 3 años,
- Actividades innovadoras caracterizadas por la generación de una tecnología propia, constituyéndose como su ventaja competitiva,
- Potenciales pioneros en su campo de acción,
- Alta posibilidad de acceder a información y/o entrevistas con personas claves que contribuyan a la presente investigación,

Con la finalidad de que ambos casos se encuentren sometidos a los mismos factores externos, se decidió elegir dos casos de una misma incubadora universitaria, evitando así que el diferente performance de las mismas no solo se encuentre en las características del emprendedor y el entorno donde se desarrolla, sino además en la incubadora que los gestionó. En tal sentido, las empresas seleccionadas del portal de Empepe UP fueron las siguientes:

- **Billex** - Plataforma que permite a las empresas intercambiar operaciones de divisas de forma económica, segura, rápida y transparente.
- **Mandü** - Plataforma online que mide el clima organizacional en tiempo real.

#### **4.3.5. Métodos de recolección de datos**

Yin (1989) indica que es recomendable la utilización de múltiples fuentes de datos y aplicar en la investigación el principio de triangulación para garantizar la validez interna. Ello permite además verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí (principio de triangulación); es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio, ofreciendo **validez constructiva**.

Con la finalidad de poder brindar **confiabilidad**, se estableció el protocolo del caso, organización de la base de datos de cada uno y se siguió la cadena de evidencias. El protocolo está plasmado en la Tabla 4.2 la base de datos se conformó con las entrevistas realizadas al emprendedor, a su entorno inmediato, a los actores del ecosistema que los incubó y a lo recopilado de fuentes secundarias (enfoque 360).



La estrategia antes descrita se resume en la Tabla 4.2 que figura a continuación.

**Tabla 4.2. Estrategia de recolección de datos**

<b>Factores Internos</b>			
<b>Elemento</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Medios de colecta de datos</b>	<b>Datos a recolectar</b>
Características del emprendedor	Habilidades Blandas	Entrevista a fundadores, clientes y empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Características</li> <li>● Filosofía de trabajo</li> <li>● Valores compartidos</li> <li>● Estilo gerencial</li> <li>● Estrategia de fomentación de la innovación</li> </ul>
	Habilidades Duras	Entrevista a fundadores y empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tipo de liderazgo</li> <li>● Motivación</li> <li>● Competencias técnicas</li> <li>● Características de la personalidad</li> </ul>
Experiencia	Experiencia laboral	Entrevista a fundadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Años de experiencia</li> <li>● Experiencia en innovación y tecnología</li> <li>● Experiencia en startups</li> </ul>
	Cargos asumidos	Entrevista a fundadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tipos de cargo</li> <li>● Aprendizaje del cargo</li> </ul>
Networking	Características de la Red	Entrevista a fundadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>∉ Origen de la red: escolar, universitaria, post-grado, actividades</li> <li>∉ Tamaño de la red</li> <li>∉ Experiencia de la red en emprendimientos</li> </ul>
	Grado de relacionamiento	Entrevista a fundadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Frecuencia de contacto</li> <li>● Tiempo de la relación</li> </ul>
Familia	Origen de la familia del emprendedor	Entrevista a fundadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Experiencia en emprendimientos</li> <li>● Experiencia en empresas</li> <li>● Ocupación de los padres, hermanos</li> </ul>
	Nivel de conexión con la familia	Entrevista a fundadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Frecuencia de contacto</li> <li>● Influencia de familia en decisiones</li> <li>● Forma de apoyo de la familia (moral y con recursos)</li> </ul>
<b>Factores Externos</b>			
<b>Elemento</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Medios de colecta de datos</b>	<b>Datos a recolectar</b>
Tecnología	Recursos	Entrevista a fundadores y empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recursos tangibles: software, equipos, financieros</li> <li>● Recursos intangibles: patentes, know-how, liderazgo</li> <li>● Recursos humanos</li> <li>● Recursos específicos para la innovación</li> </ul>

Medidas Gubernamentales	Programas de emprendimiento e innovación	Entrevista a fundadores, mentor de incubadora Fuentes secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Participación en programas gubernamentales de emprendimiento o innovación</li> <li>● Capital otorgado por entidades del estado</li> <li>● Herramientas otorgadas por entidades del estado</li> <li>● Talleres brindados por entidades del estado</li> </ul>
	Cultura y leyes pro-innovación	Entrevista a fundadores, mentor de incubadora Fuentes secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Uso de fondos pro-innovación</li> <li>● Leyes beneficiosas para mypes innovadoras</li> <li>● Nivel de burocracia</li> </ul>
	Beneficios tributarios	Entrevista a fundadores, mentor de incubadora Fuentes secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Beneficios tributarios asignados</li> <li>● Origen de beneficio: mype, innovación, investigación, etc</li> </ul>
Programas Universitarios	Programas en innovación	Entrevista a fundadores, mentor de incubadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Programas de innovación o tecnología asistidos</li> <li>● Programas de emprendimiento asistidos</li> <li>● Aplicación de conocimiento de programas</li> </ul>
	Incubadoras de mypes innovadoras	Entrevista a fundadores, mentor de incubadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Número de incubadoras universitarias postuladas</li> <li>● Beneficios brindados por incubadora</li> <li>● Beneficios exclusivos por naturaleza innovadora</li> </ul>
	Asesoría de empresas innovadoras	Entrevista a fundadores, mentor de incubadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perfil de los asesores asignados</li> <li>● Duración de las asesorías</li> <li>● Tipo de orientación recibida</li> <li>● Presencia de mentores y/o especialistas en innovación</li> </ul>
	Criterios para aceptar incubados	Entrevista a fundadores, mentor de incubadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Criterios</li> <li>● Expectativas respecto a los incubados de esta tesis</li> </ul>
Empresariado	Característica del cluster	Entrevista a fundadores, clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Propósito de la cooperación: intercambio de experiencia, información, recursos, creación de cluster, etc</li> <li>● Duración de la cooperación</li> <li>● Tamaño de la red</li> <li>● Beneficios obtenidos de la cooperación</li> <li>● Cómo se conocieron y asociaron a este emprendimiento</li> <li>● Tipo de cooperante: cliente, proveedor, mype, gran empresa, emprendimiento</li> </ul>

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 4.3.5.1. Entrevistas

Con la finalidad de recolectar de primera mano los factores que influyeron en la generación de las mypes innovadoras, se realizaron entrevistas en distintos niveles:

- Entrevista al emprendedor,

- Entrevista a un miembro de la mype,
- Entrevista a la incubadora universitaria,
- Entrevista a clientes de la mype,
- Entrevista mentores de los emprendedores.

Las entrevistas fueron lideradas por un miembro del equipo de investigación, apoyado en un cuestionario previo para abordar los puntos resaltados en la Tabla 4.2 (ver anexos I-V). En todas las entrevistas se contó con una guía de preguntas no estructuradas, que permitieron al entrevistado generar un marco de referencia en su narrativa, para sobre ella continuar con preguntas semiestructuradas que permitieran profundizar la cadena de evidencias que fundamentan el emprendimiento innovador.

Adicionalmente en estas entrevistas, los otros miembros del equipo participaron como observadores secundarios que tomaban nota de lo observado, para tomar un rol protagónico al final de la entrevista, velando porque ningún punto del cuestionario previamente elaborado quede sin ser atendido. Todas las entrevistas fueron grabadas, lo que permitió observar las reacciones del entrevistado sobre las preguntas realizadas, es por ello que además de contar con la transcripción de las entrevistas, se cuenta con un repositorio digital de los videos de las entrevistas realizadas.

#### **4.3.5.2. Cuestionario**

Para el estudio de casos se elaboraron cuestionarios guías, referentes a la línea de investigación del caso, con el fin de identificar los comportamientos internos y externos de la mype y así poder encontrar en lo descrito por los emprendedores y los demás involucrados, los elementos que lograron calar en su manera de gestionar la mype, para lo cual se realizó:

- Entrevista a un miembro de la mype,
- Entrevista a clientes de la mype.

Los cuestionarios guías de la línea de investigación sirvieron como referencia para formular preguntas a los entrevistados, lo cual permitió caracterizar el perfil del entrevistado y su interrelación con la mype. Durante la entrevista se recurrió a la

utilización de preguntas provocadoras que permitieron ahondar en las motivaciones, preocupaciones y apoyos recibidos para la realización de su emprendimiento.

#### **4.4. Análisis de los casos**

En base a las dimensiones identificadas en la revisión de la literatura y las proposiciones formuladas, se listan las variables recogidas y con ayuda de un sistema de codificación se fueron asociando con cada dimensión, elemento y proposición.

##### **4.4.1. Agrupamiento de Entrevistas**

Se procede a listar las transcripciones asociadas a entrevistas realizadas en tres grandes grupos, los que luego se sometieron a un proceso de codificación.

###### a) Ecosistema del emprendimiento

Considerando que existen factores internos y externos que afectan el surgimiento de las mypes innovadoras, se ha definido los factores exógenos como ecosistema de la innovación, y para ello se entrevistó a la incubadora universitaria *Emprende UP*; así mismo se tomó nota de las entrevistas a terceros brindadas por los expertos del BID, *Innovate Perú* y *CONCYTEC* explicando el ecosistema de innovación peruano.

Es importante señalar que, para el caso de la hélice relacionada a la Academia, se entrevistó adicional a la incubadora a un Centro Educativo Primario y Secundario, que surgió como influyente durante la investigación.

###### b) Mandü

Para la evaluación de este emprendimiento, se consideraron entrevistas a dos fundadores de la empresa, los cuales son: Emilio Fantozzi y Sebastián Nadal. Así mismo, se realizó una encuesta en vivo para un trabajador de la empresa y un cliente externo.

###### c) Billex

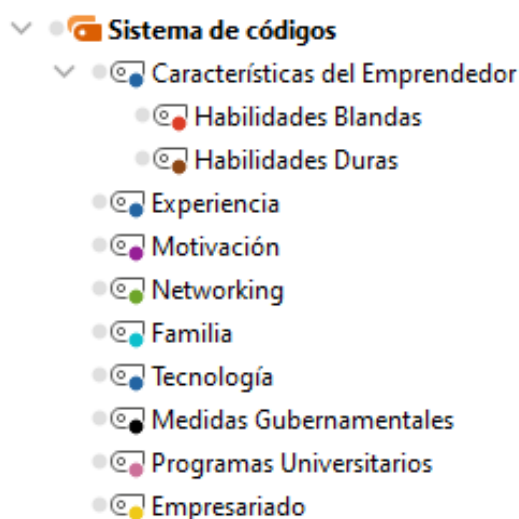
En el caso de la plataforma digital *Billex*, se realizó la entrevista a su fundador Javier Pineda, así como a una trabajadora. Para este caso no se realizó la entrevista al cliente,

puesto que el servicio otorgado es directamente por plataforma, por lo tanto, no existe interacción entre empresa y cliente que permita validar la cultura organizacional del emprendimiento. Sin embargo, con la finalidad de validar las características del emprendedor, se realizó una entrevista al ex jefe del emprendedor, el cual corresponde a su experiencia más larga durante su etapa dependiente e inmediatamente anterior a la formación de Billex.

#### 4.4.2. Codificación

En línea con los elementos considerados en la Tabla 4.1, se procedió a codificar las entrevistas realizadas, identificando afirmaciones o verbatims y a la vez asociándose a los códigos y subcódigos, mostrados en la Figura 4.2. A la lista de elementos teóricos se agregó la motivación como criterio de exploración sobre los impulsos que llevan al emprendedor a iniciar una mype innovadora.

**Figura 4.2. Sistema de códigos utilizado**



Elaboración propia

Solo en el caso del código “Características del Emprendedor” se utilizó además 2 subcódigos: Habilidades Duras y Habilidades Blandas.

#### 4.4.3. Modelos a analizar

Con la finalidad de explorar si los factores encontrados en la literatura son aplicables al caso peruano, y en particular para los casos de estudio que se están evaluando. Se realizó

el análisis en dos etapas, inicialmente se realizó el análisis comparativo de los casos de estudio para determinar si en conjunto efectivamente estos factores han sido determinantes y a la vez, cuantificando la recurrencia de la codificación poder identificar una jerarquización entre los factores.

En la segunda etapa del análisis, se explica cómo es que dichos factores internos y del ecosistema han afectado de manera particular al emprendimiento en estudio y además validar si a nivel individual esta jerarquización encontrada de manera agregada se mantiene constante. Con estas observaciones a nivel individual se concluye para cada proposición si la misma se cumple para los casos observados.

#### **4.4.4. Estrategia de la investigación**

La metodología a emplear nos permite a través de los datos recopilados junto con las proposiciones realizadas identificar los factores que determinan la aparición de las mypes innovadoras, estos factores son valorados de acuerdo al grado de influencia que tienen en la aparición de mypes innovadoras. A continuación, en la Tabla 4.3 se muestra un resumen de la metodología aplicada para esta investigación.

**Tabla 4.3. Resumen de la metodología aplicada**

<b>Pregunta de investigación</b>	¿Cómo se dan los factores que determinan la aparición de mypes innovadoras en el país?
<b>Metodología de investigación</b>	Estudio de casos múltiples y descriptivo
<b>Unidad de análisis</b>	Las mypes innovadoras
<b>Proposiciones</b>	Ver Tabla 4.1
<b>Muestra</b>	2 mypes innovadoras
<b>Técnicas de recolección</b>	Entrevistas semiestructuradas y cuestionario
<b>Entrevistados</b>	Directivos/fundadores, trabajadores, clientes, incubadora universitaria y mentores previos al emprendimiento
<b>Estrategia de análisis</b>	Triangulaciones para corroborar/rechazar las proposiciones teóricas
<b>Lógica de estudio</b>	Análisis cruzado, coincidencia de patrones
<b>Diseño del estudio de Casos</b>	Diseño de Casos Múltiples Integrado
<b>Periodo de tiempo</b>	Retrospectiva

<b>Criterios para interpretar resultados</b>	Uso de la teoría sobre países emergentes para valorar los factores que determinan la aparición de mypes innovadoras.
----------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### **4.4.5. Validación del diseño de la investigación**

Una vez descrito el protocolo de investigación y la estrategia del análisis de datos, se procede a presentar las pruebas de calidad del diseño de investigación: validez constructiva, validez interna, validez externa y confiabilidad. De acuerdo con Yin (2016), los estudios descriptivos y exploratorios requieren satisfacer dos de estas pruebas (validez constructiva y confiabilidad), los estudios explicativos o causales requieren satisfacer las otras dos. A continuación, se presentan las pruebas realizadas.

##### a) Validez constructiva

La validez constructiva se basa en la colecta de datos y el uso de múltiples fuentes de información, así como informantes clave, para un mismo caso de estudio, esto permite que las convergencias encontradas sean robustas y puedan ser validadas o desestimadas.

##### b) Validez interna

Al tratarse de un estudio descriptivo- exploratorio, no requiere de esta validación; no obstante, la presente investigación busca esbozar patrones que coincidan con la teoría y aceptar o rechazar proposiciones que explicaran la ocurrencia del fenómeno de estudio, acordes con la revisión de la literatura realizada o encontrando explicaciones que ofrecen mejor explicación de la realidad propia de los sujetos de estudio.

##### c) Validación externa

Es necesaria en los estudios explicativos y no aplica a la presente investigación, sin embargo, y dada la riqueza de los casos que se fundamentan en teorías que funcionan en países desarrollados, se decide aventurar algunas explicaciones en las conclusiones para lo cual se usa la lógica de replicación, a fin de identificar si aquello que funcionaba en un caso, se replicaba en el otro y proponer la realización de otros estudios que corroboren lo encontrado.

En tal sentido, se asegura el haber partido de un marco teórico robusto, así mismo, los estudios de casos han sido cuidadosamente elegidos, partiendo de condiciones iniciales similares, como: ser provenientes de la misma incubadora, contar con una propuesta además de innovadora con base tecnológica y dirigida a mercados empresariales (B2B).

Así mismo, cada caso es abordado de manera individual, generando propias conclusiones en interrelación con el marco teórico, para posteriormente ser contrastada entre casos y lograr así la generalización analítica en base a los hallazgos.

#### d) Confiabilidad

La presente investigación cuenta con un protocolo riguroso de investigación, que permite en todo momento asociar las proposiciones teóricas a todas las etapas de la investigación, plasmados en la Tabla 4.1, los mismos que pueden ser replicados por otros investigadores.

Durante la investigación se ha mantenido el seguimiento a la cadena de evidencias, gracias al reparto de roles entre los integrantes del equipo de investigación; uno conduciendo la entrevista y los otros observando, todos siguiendo la misma estructura programada para la entrevista, lo cual permitió reforzar la indagación en los puntos que se requería.

Finalmente, las codificaciones y sub codificaciones permiten enlazar los hallazgos a las proposiciones iniciales a ser validadas, manteniendo la rigurosidad de la metodología que puede ser replicable para nuevos casos de estudio bajo la misma pregunta de investigación.



## **CAPÍTULO V: ESTUDIO DE CASOS**

En el siguiente capítulo se muestra una recopilación de la información y contexto, en donde se desarrollan cada uno de los casos de estudio.

Por razones de conveniencia se ha elegido como país emergente el Perú y las mypes innovadoras que se desarrollan en su territorio, siendo la unidad de estudio y análisis una organización o empresa, específicamente la mype innovadora.

Los casos elegidos para el presente estudio corresponden a empresas ganadoras del programa Innóvate Perú y a la vez incubados en Emprende UP, con la finalidad de entender el entorno donde fueron germinadas estos emprendimientos, se debe profundizar sobre el programa gubernamental en el cual participaron.

Desde el 24 de junio del 2014 mediante el Decreto Supremo N° 003-2014-PRODUCE, se creó el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innóvate Perú) a cargo del Ministerio de la Producción. De acuerdo con la página web del ministerio, este programa tiene como objetivo:

- Incrementar la innovación en los procesos productivos empresariales,
- Impulsar el emprendimiento innovador,
- Facilitar la absorción y adaptación de tecnologías para las empresas.

Para el logro de sus objetivos Innóvate Perú estaba encargado de administrar los siguientes fondos:

- Programa de Ciencia y Tecnología (FINCyT 1), cerrado,
- Proyecto de Innovación para la Competitividad (FINCyT 2),
- Mejoramiento de los Niveles de Innovación Productiva a Nivel Nacional (FINCyT 3),
- Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM),
- Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC),
- Fondo MIPYME.

Los recursos administrados por Innóvate Perú se adjudican a través de concursos de alcance nacional, para el cofinanciamiento no reembolsable de proyectos de I+D+i, en todos los sectores de la actividad productiva (Ministerio de Producción, s.f.).

Como parte de su estrategia, Innóvate Perú brinda capital semilla no reembolsable de S/ 700 mil soles para potenciar los servicios especializados de incubación. En el país existen diversas incubadoras, tales como: Emprende UP, Kunan, Innova Perú, StartUPC, City Incubators, Bioincuba, Innova Esan, entre otras. Se observa además la relevancia de las incubadoras universitarias; para efectos de la presente investigación, se considera a Emprende UP como incubadora matriz para la selección de los casos de estudio, debido a que es un referente en temas de emprendimiento y aceleración de proyectos en el país.

Emprende UP es el Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Pacífico, desde 1985 promueve, articula y difunde actividades asociadas al desarrollo de la cultura empresarial en el Perú, con el afán de fortalecer el ecosistema emprendedor y así contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad, para lo cual desarrollan programas y proyectos buscando capacitar a los emprendedores e impulsar la innovación, generación de empleo, productividad y competitividad en el país. Al presente año, Emprende UP ha facilitado más de 1 millón de dólares americanos, cuentan con el soporte de más de 70 inversores, más de 1300 planes de negocio desarrollados y más de 40 emprendedores asesorados e incubados.

En línea con ello, se procedió a evaluar la población de mypes innovadoras, de acuerdo a las incubadoras y centros de emprendimiento y se utilizó “Emprende UP” para obtener una base de emprendimientos innovadores, específicamente de base tecnológica.

Los casos se estudiaron a partir de entrevistas semiestructuradas y revisión de documentos de la compañía. Las descripciones y experiencias sobre la creación de la mype se obtuvieron en retrospectiva por el relato del emprendedor fundador, se recogió además su experiencia durante la implementación de la idea y el papel de soporte de la incubadora para el éxito de su emprendimiento.

Luego de entender el origen de la mype, se conversó con personal de la empresa para validar el espíritu innovador de la mype y su búsqueda constante de mejorar y seguir innovando, es por ello que las entrevistas se abordaron de la siguiente manera:

- Socio o Socios fundadores: Creador de la idea y responsable del nacimiento del emprendimiento, así como del lanzamiento de nuevos productos al mercado para validar la visión de la pyme en el largo plazo.
- Directivo principal: En caso sea distinto al fundador para validar la independencia en la implementación de la estrategia de la empresa.
- Colaboradores: Responsable de brindar y validar mejor experiencia al cliente.

Las entrevistas fueron realizadas en el periodo de tiempo entre los meses de febrero y marzo del 2021, para cada una de las entrevistas se empezó solicitando el consentimiento verbal explicando lo siguiente:

- Presentación de los miembros del equipo de investigación,
- El objetivo de la entrevista y fin de la investigación,
- Uso de la información proporcionada, la cual será destinada únicamente para fines de sustento de la tesis de investigación,
- En algunos casos, mencionar los nombres de los entrevistados, esto más que todo aplica para los CEOs de las empresas seleccionadas.

En todos los casos, la respuesta de los entrevistados fue afirmativa para continuar con la entrevista, grabación y uso de los datos brindados.

## **5.1. Billex**

Es una Fintech de divisas que permite conectar la oferta y la demanda de dólares de las diferentes empresas a través de su plataforma electrónica. De esta manera, permite que sean las mismas empresas las que intermedian entre sí, logrando tipos de cambios competitivos que finalmente se materializan en ahorros (Billex, 2020).

### **5.1.1. La organización**

Con sede en San Borja, Lima, Billex posee 3 áreas importantes: Operaciones y Finanzas, Sistemas y Comercial.

### **5.1.2. Producto**

Billex, ofrece toda una plataforma tecnológica que brinda a sus clientes la posibilidad de registrarse y poder realizar búsquedas en base al lanzamiento de compras de ofertas, en donde los algoritmos de Billex se encargan de encontrar la contraparte, garantizando la validez del 100% de las operaciones, además la opción de encontrar cambio competitivos permitiendo un ahorro y dando seguridad a través de su fideicomiso (permite blindar los fondos de los clientes y evita problemas por lavados de activos o financiamiento al terrorismo), el monto mínimo es de \$2,000.00 y no tiene un monto máximo.

### **5.1.3. Historia**

Billex (Bill Financial Services S.A.) inició operaciones en el 2017, bajo la razón social de Bill Financial Services Sociedad Anónima, presentándose ante el mercado como una *“Fintech 100% peruana que permite a las empresas intercambiar operaciones de divisas de forma económica, segura, rápida y transparente”* (Billex, 2020). Esta empresa nació inspirada en un negocio similar, pero de origen español, cuyo modelo de negocio aún no existía en Perú (Emprende UP, 2018). Billex fue incubada y acelerada por Emprende UP, además, participaron en Startup Perú, siendo ganadores de la sexta generación.

Al 2019, en el Perú operaban más de 30 fintechs de tipo de cambio online (Gestión, 2019). A diferencia de la mayoría de fintechs de tipo de cambio, Billex realiza las transacciones entre empresas directamente. Asimismo, otra diferenciación es que esta empresa hace uso de un fideicomiso, administrado por CORFID, para dar mayor seguridad a los fondos de sus clientes.

A comienzos del 2019, Billex logró tener más de 150 clientes registrados en su plataforma, realizando transacciones de más de \$2.2 millones de dólares mensualmente (InfoMercado, 2019). Cuentan con clientes en Lima, Arequipa y Huancayo, esperando seguir expandiendo sus operaciones a clientes de Piura, Trujillo y Cusco (Gestión, 2019).

#### **5.1.4. Diferenciación**

Billex no es una casa de cambios como las que existen actualmente en el mercado, sino más bien es una fintech que se especializa en conectar oferta y demanda de dólares de empresas. Pueden realizar operaciones spot y operaciones programadas de tipo de cambios, logrando así que sus clientes puedan obtener siempre mejores precios.

Se usa un fideicomiso que garantiza la seguridad de los fondos que son intercambiados por los clientes, lo cual permite que los fondos de los clientes sean intangibles e inembargables.

Adicionalmente, al tener empresas como clientes se genera un comprobante y se emite una factura por las comisiones de cada operación realizada y cerrada en la plataforma. Con esto se simplifica al cliente la tarea del registro contable, además, dicha comisión le permite recuperar su IGV y por ende generar un escudo fiscal. Por otro lado, al Estado se le permite más recaudación (Emprende UP, 2017).

#### **5.1.5. Fundadores**

**Javier Pineda**, actualmente como CEO & Founder en Billex, graduado como Administrador de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú y MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile, antes de fundar Billex contaba con más de 15 años de experiencia en el sector Financiero en empresas como el Banco de Crédito del Perú (Javier Pineda, s.f.).

**Giancarlo Paoli**, actualmente como Gerente de Tecnología y Procesos y Cofundador, graduado en Ingeniería eléctrica, electrónica y de comunicaciones, antes de fundar Billex contaba con más de 10 años de experiencia en el mundo de TI, además realizó un emprendimiento basado en el área de tecnología para asesorar a empresas hacia el camino de la transformación digital y ofrecer el servicio de automatización de sus procesos a través de la tecnología, desarrollo de aplicaciones web y móviles e implementación de soluciones Cloud (Giancarlo Paoli, s.f.).

## 5.2. Mandü

Es una empresa de tecnología cuyo principal foco es el desarrollo de software para la gestión del talento y que permite mejorar las relaciones que se mantiene con los principales grupos de interés. Mide el clima laboral en tiempo real, según LinkedIn, *“Son las personas el centro de todo lo que creamos y todo lo que crearemos. Estamos diseñando un mundo donde trabajar bien sea posible”*.

### 5.2.1. La organización

Mandü cuenta aproximadamente con 40 colaboradores (Mandü, 2020) , distribuidos en 6 áreas estratégicamente divididas en:

- **Founders team**, son los cuidadores de su propósito,
- **Growth team**, siempre están en busca de nuevas oportunidades, y son los que acompañan a sus clientes en la transformación,
- **Product innovation team**, son los creadores de lo mejor del futuro, también acompañan a sus clientes en la transformación,
- **Technology team**, desarrollan las estructuras digitales sobre las que proponen soluciones,
- **Brand team**, generar un cambio a través de la construcción de la marca,
- **Strategy team**, ver desde varios ángulos para proponer planes a futuros de la organización.

### 5.2.2. Producto

Mandü ofrece soluciones digitales que tienen como principal objetivo transformar los procesos tradicionales de las áreas de Recursos Humanos enfocadas en la Gestión de Desempeño y la medición del Clima Laboral.

Tomando en cuenta la información recopilada e involucrando a los líderes, les permite a los líderes tener una visibilidad clara de sus respectivos equipos para que puedan planificar y gestionar planes de acción que impacten directamente en el rendimiento de los mismos.

Hacen esto a través de un monitoreo continuo y de forma constante, de tal manera que pueden medir el nivel de satisfacción de los colaboradores en su entorno laboral. Tienen un modelo que les permite tener flexibilidad a la hora de medir la satisfacción del colaborador, por ejemplo: pueden detectar problemas distintos en áreas distintas, ya sea de relaciones en una y de bienestar en otra, e inmediatamente el gestor de recursos humanos es alertado de esto para que tome las medidas o acciones necesarias y de manera puntual, así mismo mide los resultados de los mismo en corto plazo (Emprende UP, 2017).

### **5.2.3. Historia**

Mandü fue fundada en el 2015 por 3 jóvenes profesionales que se les ocurrió crear una plataforma que motivaba a los empleados de empresas, recompensándolos con premios no monetarios en días festivos (Navidad, día del padre, día de la madre, etc.), es en ese momento que descubrieron otro tipo de necesidad y decidieron iniciar su emprendimiento (Emprende UP, 2017).

Mandü ha sido incubada por Emprende UP. Además, ha sido ganadora del Concurso Primer Paso de la Universidad de Lima, la cual les permitió tener un capital inicial para desarrollar la idea y ponerla en el mercado. Adicionalmente, fue ganadora de la cuarta generación de Startup Perú.

Actualmente, Mandü opera en 20 países y más de 200 organizaciones, gracias a los contactos que fueron ganando a través de las empresas extranjeras que cuentan con sede en Perú y a sus recomendaciones; empresas multilatinas como Aje y Ransa que les permitieron extender la red de contactos (Info Capital Humano, s.f.).

### **5.2.4. Diferenciación**

A diferencia de muchas herramientas o servicios tradicionales, que se toman en procesar las opiniones de los colaboradores más de un mes para la recopilación de la información, y además, en intervalos grandes de tiempos (1 o 2 veces al año); el software de Mandü hace el procesamiento de la información en tiempo real, los trabajadores acceden a ella desde sus computadoras o celulares (de forma anónima), y el software genera los respectivos reportes a las respectivas personas(líderes) de manera automática, de esta

manera hace que el área de Recursos Humanos no sea la única que tenga el control sobre el clima laboral, sino que los líderes también influyan de manera positiva en el sentir de los colaboradores.

De esta forma, es viable realizar mediciones para analizar y determinar el impacto de las acciones o estrategias implementadas, ya que estas mediciones son de manera continua y sobre la marcha, lo que contribuye al monitoreo continuo del retorno de la inversión de las estrategias.

La plataforma no tiene una metodología preestablecida para las empresas o los clientes, sino que se adapta a la cultura organizacional del cliente. Así mismo, es ajustable de acuerdo a las necesidades o el tamaño de las empresas.

#### **5.2.5. Fundadores**

Los cofundadores de Mandü se conocían de antes, siendo amigos desde el colegio.

**Alejandro Cortés Cabieses**, graduado de Economía de la Universidad del Pacífico, en el 2014 realizó un intercambio estudiantil en The Prague University of Economics and Business (VŠE), es la más grande universidad pública en Economía de República Checa.

Así mismo participó como voluntario en las siguientes organizaciones (Alejandro Cortés, s.f.):

- Kantaya, su función era en apoyar con el desarrollo y recolección de fondos para dicha institución sin fines de lucro basada en brindar refuerzo académico a niños de Ventanilla.
- TECHO|TETO, su función era en ayudar en la recolección de fondos y en la construcción de viviendas para familias de pocos recursos económicos.

**Sebastián Nadal**, graduado de Economía de la Universidad del Pacífico, en el 2014 realizó un intercambio estudiantil en Universitat Pompeu Fabra – Barcelona, con experiencia previa en gestión de Recursos Humanos (Sebastián Nadal, s.f.).



**Emilio Fantozzi Freire**, actualmente como Gerente de Operaciones y embajador de la cultura Mandü, Emilio es graduado de Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima (Emilio Fantozzi, s.f.).

## CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se procede a analizar los resultados de las entrevistas y la recopilación de información. Asimismo, se discuten los resultados obtenidos en función de las proposiciones planteadas en la metodología y la estrategia definida de modelos de estudio.

Para el análisis se utilizó la herramienta MAXQDA Analytics Pro 2020, el cual es un software especializado para análisis cualitativo y métodos mixtos; este programa permite importar y analizar entrevistas, datos de grupos focales, de encuestas por internet o de páginas web, para luego proceder al análisis de recurrencia de los textos mediante codificaciones, repetición de palabras, confluencia de códigos, entre otros.

En el presente estudio, se trabajó con etiquetas preestablecidas del marco teórico y con la identificación, en las transcripciones de las entrevistas y diversas fuentes, de todas aquellas referencias de los entrevistados a dichos códigos, luego se elaboró una tabla cruzada donde se observa cómo los distintos entrevistados se refieren a una etiqueta en particular, permitiendo así tener una idea completa del impacto de cada elemento en el emprendimiento innovador de los casos.

Así mismo, con la finalidad de cruzar la evidencia encontrada con la teoría y el entorno alrededor del emprendimiento, se realizó un comparativo cruzado entre los hallazgos de las diversas fuentes, las cuales se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 6.1. Resumen de información cruzada**

Caso	Tipo de instrumento	Cantidad	Forma de registro
Mandü	Información	01 Presentación de la empresa	Registro digital, archivado en la Base de Datos
		01 Detalle de Accionistas y Trabajadores	Registro digital, archivado en la Base de Datos
		01 Entrevistas al Emprendimiento	Registro digital, archivado en la Base de Datos
	Entrevistas a profundidad	02 CEOs de la empresa	Transcripción
		01 Trabajador	Transcripción
		01 Cliente	Transcripción

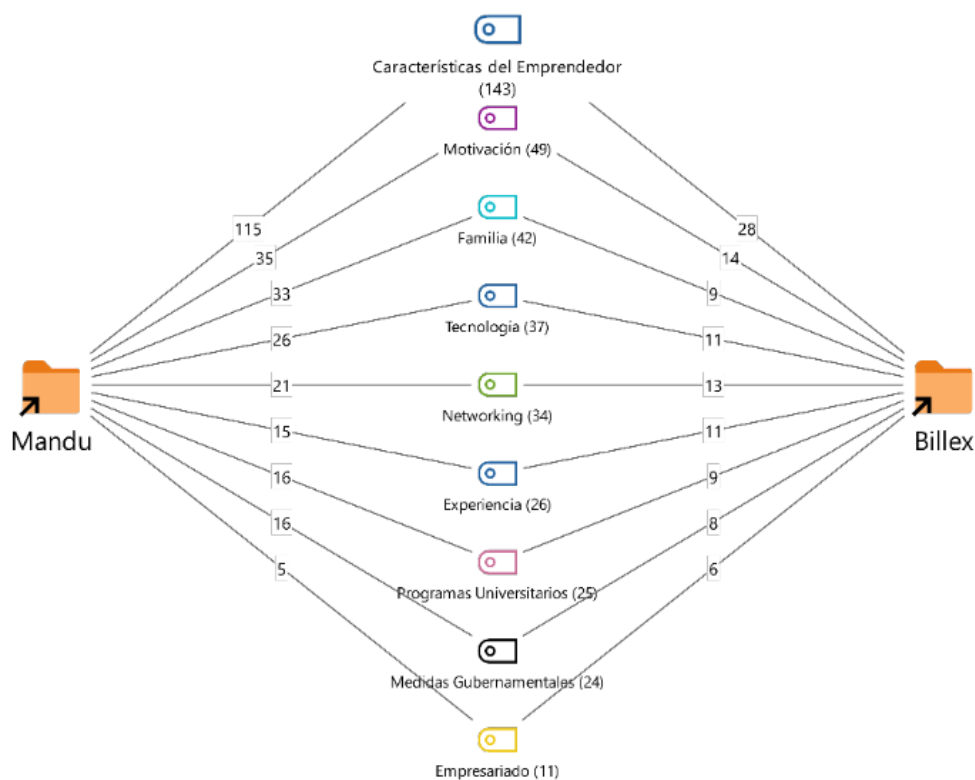
		01 Director del Programa Helix-Markhan College	Transcripción
Billex	Información	01 Presentación de la empresa	Registro digital, archivado en la Base de Datos
		01 Detalle de Accionistas y Trabajadores	Registro digital, archivado en la Base de Datos
		01 Entrevistas al Emprendimiento	Registro digital, archivado en la Base de Datos
	Entrevistas a profundidad	01 CEO de la Empresa	Transcripción
		01 Trabajador	Transcripción
		01 Ex Jefe del Emprendedor	Transcripción
Entorno	Información	Programa Innovate Perú	Registro digital, archivado en la Base de Datos
		Incubadora Emprende UP	Registro digital, archivado en la Base de Datos
		SUNAT	Registro digital, archivado en la Base de Datos
		Memorias anuales BCRP	Gráficos Estadísticos
		Asociación de Exportadores	Gráficos Estadísticos
		CONCYTEC	Registro digital, archivado en la Base de Datos
		PRODEM	Gráficos Estadísticos
		GEM Global 2018/2019	Gráficos Estadísticos
		Hofstede Insights (2020)	Registro digital, archivado en la Base de Datos
		01 Conferencia Rosmary Cornejo, Coordinadora ejecutiva de Innovate Perú, Fabiola Leon Velarde , Presidente del CONCYTEC y Francisco Sagasti, Presidente de la Comisión de Ciencia, Innovación y Tecnología del Congreso de la República.	Transcripción
	01 Conferencia Gustavo Crespi, especialista principal en competitividad, Tecnología e Innovación del BID.	Transcripción	
Entrevistas a profundidad	01 Entrevista Mentor Emprende UP	Transcripción	

Elaboración: Autores de esta tesis

## 6.1. Modelo comparativo de dos casos

En este modelo se propone encontrar las similitudes en cuanto al efecto de los factores internos y del ecosistema que han impactado los casos de estudio, con la finalidad de validar si la teoría esbozada en los Capítulos 2 y 3 concuerda con lo observado. Asimismo, se identifican dentro de los emprendimientos estudiados la jerarquización de elementos y las proposiciones asociadas a las mismas.

**Figura 6.1. Influencia de los factores internos y externos**



Elaboración: Autores de esta tesis, usando el software MAXQDA con los datos de los casos.

De acuerdo con la Figura 6.1, se observa que todos los factores identificados en la teoría han sido validados como influyentes por los casos en estudio, sin embargo, existen elementos que han sido mencionados con mayor frecuencia durante las entrevistas realizadas referentes a la realización de los emprendimientos.

### a) Motivación

Previa a la aparición de las mypes innovadoras, existe el impulso del emprendedor, que es el empuje que lo lleva a pensar en la idea de iniciar el camino del emprendimiento. En los casos de estudio analizados la motivación ha sido resaltada 49 veces por los entrevistados, lo que la coloca como la segunda variable más reconocida en dichos casos.

Para ambos casos, la motivación se propicia en un momento de cambio en las vidas de los emprendedores y de búsqueda interna para orientar su futuro, así lo indica Emilio Fantozzi de Mandü:

“Nosotros comenzamos con el tema del emprendimiento en realidad, porque consideramos que era una opción válida para la edad que teníamos. Estábamos recién terminando la universidad y consideramos que el costo de oportunidad de, de repente comenzar algo propio en ese momento” (Emilio Fantozzi, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Asimismo, esto es reforzado por lo declarado por Javier Pineda de Billex:

“...Salir de una vida un poco más cómoda a de repente quedarte sin sueldo, ya pasas a tener una situación totalmente distinta. Entonces, claro, tú sales con algo de caja, pero sabes que esa caja se va a extinguir en un determinado momento. Entonces, en esos momentos, es que tuve un margen de tiempo como para ver qué cosa podemos hacer” (Javier Pineda, Cofundador de Billex, entrevista personal).

Dicha búsqueda va acompañada de una autoconfianza en sus capacidades para lograr que el proyecto pueda ser exitoso, como afirma Sebastián Nadal de Mandü:

“Soy una persona que le ha metido muchas horas para poder ser el mejor en diferentes ámbitos. Entonces, sentía que tenía las herramientas para lograrlo...” (Sebastián Nadal, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Esto hace eco en las afirmaciones de Javier Pineda de Billex:

“Crear en mis propias posibilidades [...] que ese talento lo podía utilizar para mí mismo [...] creer en eso, creer en eso y pensar que lo podía llevar a cabo” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

Así mismo, se observa que el emprender se considera liberador para los fundadores, pues es a través del emprendimiento que logran su independencia como comenta el fundador de Billex:

“...hacer algo por mi propia cuenta [...] buscar independencia financiera era también algo que buscaba desde un principio” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

Esta motivación es compartida por Sebastián Nadal de Mandü:

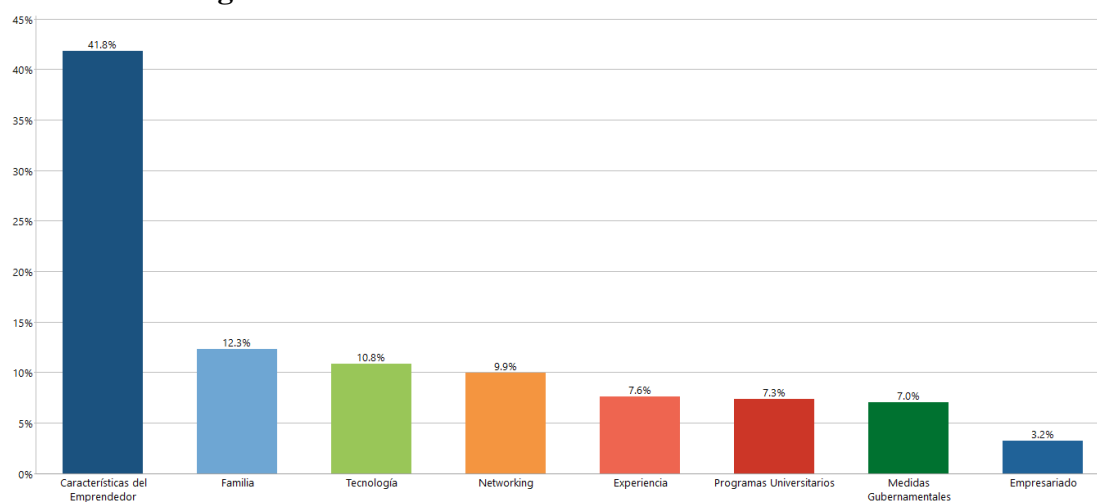
“Algo que me motiva desde el punto de vista personal era poder crear un espacio, una compañía, la cual yo iba a poder tomar mis decisiones y en última instancia, por tener un poco más de control” (Sebastián Nadal, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Desde el punto de vista de los entrevistados, la decisión de emprender nace desde un autoconocimiento de sus capacidades y confianza en las mismas para iniciar un nuevo negocio que les permite además obtener independencia financiera, esta reflexión sobre qué hacen bien y en que lo pueden emplear se observa en momentos de cambios importantes en sus vidas.

**b) Proposición 1: La creación de mypes innovadoras ocurre por el aprovechamiento de habilidades blandas y habilidades duras**

Los entrevistados para ambos casos de estudio mencionan con una recurrencia del 41.8% que uno de los factores relevantes para crear una mype innovadora está directamente asociado a las cualidades del emprendedor, las que hemos etiquetado como características del emprendedor (Figura 6.2).

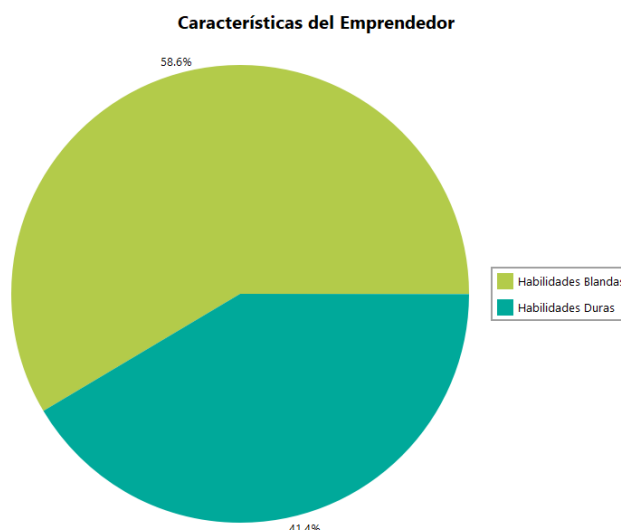
**Figura 6.2. Recurrencia de los factores en ambos casos**



Elaboración: Autores de la tesis.

De acuerdo con el marco teórico y la tabla de proposiciones realizada, dicha capacidad innovadora se ha dividido en 2 subcódigos que corresponden a las habilidades duras y habilidades blandas. De este modo, dentro de las características innovadoras, se ha mostrado una mayor recurrencia en la importancia de las habilidades blandas como se muestra en la Figura 6.3.

**Figura 6.3. La importancia de las habilidades blandas como características del emprendedor**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el subcódigo de habilidades blandas, se identificaron habilidades del emprendedor que influyen en su estilo gerencial y su filosofía de trabajo y como ambas influyen en la mype y por tanto fomentan la innovación.

El perfil del emprendedor en cuanto a los valores y las formas en las que se interrelacionan es resaltado por Sebastián Nadal de Mandü:

“..buenos valores, yo creo que en el mercado los valores se forman desde el momento en que naces y poco a poco se van formando. [...] Tenemos los mismos valores. No somos personas que no estarían dispuestas a tener una empresa inmensa, si es que esa empresa no sé, le hace un daño al medioambiente muy, muy fuerte, preferimos no hacerlo.” (Sebastián Nadal, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Estos valores son también resaltados en el caso del fundador de Billex, como lo indica Alejandro Vizquerra, el ex jefe de Javier Pineda:

“Él tiene un trato, muy respetuoso, tiene muy buen trato, es muy respetuoso, es muy educado, cuida mucho la forma. Nunca vas a ver, digamos, una levantada de voz o una presión más allá de lo debido.” (Alejandro Vizquerra, ex-jefe de Javier Pineda, entrevista personal).

Estos se muestran además en su estilo gerencial, resaltando la capacidad de escucha para generar empatía en los equipos, como indica Javier Pineda:

“El líder debe pensar más en estar abajo y tratar de ser él ¿Cómo te puedo ayudar?.. [...] Tienen que ser de alguien que sea horizontal, que permita escuchar a los demás. Y siempre buscando abrir puertas, alguien que base su estilo de liderazgo en buscar adherentes, gente que esté contigo avanzando en conjunto.” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

Asimismo, esto es corroborado por el ex jefe de Javier, quien señala:

“Javier era una persona que sabe escuchar un montón, y te escucha y entiende las oportunidades de mejora y las trabaja muy bien.” (Alejandro Vizquerra, ex-jefe de Javier Pineda, entrevista personal).

La misma empatía es promovida desde Mandü, por su fundador Sebastián Nadal, quien comenta:

“...poder conversar con una persona y realmente ponerme en sus zapatos y entender que lo fastidia, que lo mueve, qué lo motiva y eso es lo mismo que busca mi equipo.” (Sebastián Nadal, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Al formar parte de su estilo de liderazgo ha sido trasladada incluso en cómo hacen negocios, y por tanto es percibida por sus clientes:

“...jóvenes con siempre esa predisposición a escuchar al cliente” (Cliente de Mandü, entrevista personal)

Esta empatía es además llevada hacia el emprendimiento y reconocida por sus trabajadores logrando una cultura organizacional con identidad, así lo afirman los colaboradores de cada caso:

“Hay un lema a lo interno, y es que nos bancamos, o sea, nos apoyamos los unos a los otros siempre” (Percy Hernandez, trabajador de Mandü, entrevista personal)

“La idea que tenemos entre nosotros es siempre nos apoyamos, a veces yo no me abastezco, entonces Javier es quién me apoya o Giancarlo” (Liz Moreno, trabajadora de Billex, entrevista personal).

Esta cultura de confianza con el líder y su capacidad de escucha propicia la innovación dentro del emprendimiento, así lo confirma Emilio Fantozzi de Mandü:

“...esa capacidad de siempre buscar la falla, siempre buscar el por dónde coger el tema, pero obviamente con una mentalidad abierta y positiva, es lo que genera el ambiente de colaboración. [...]tener esa libertad, por así decirlo, de probar, de crear, de innovar y cuestionar. (Emilio Fantozzi, Cofundador de Mandü, entrevista personal).



La misma cultura es reconocida por la trabajadora de Billex, permitiendo capitalizar la capacidad de escucha y generar innovación en el negocio:

“Se le comentó a Javier [...] lo estaba hablando con Gianca para ver cómo podemos incluir otra moneda [...] está en todas, quiere que su empresa crezca altísimo, entonces cualquier cosa que tú le digas que venga por parte del cliente se lo toman muy en serio, busca solucionar sus problemas [...] Siempre estamos buscando qué necesita más la página, o qué es lo que el cliente busca más en la página y estamos innovando” (Trabajadora de Billex, entrevista personal).

Para el subcódigo de habilidades duras, se identificaron las competencias técnicas y habilidades adquiridas con las que cuenta el emprendedor al momento de iniciar el emprendimiento, y cómo es que estas han impactado positivamente en el éxito de la mype.

Los fundadores de Mandü se caracterizan como personas con perfiles distintos pero complementarios. Emilio Fantozzi indica ser una persona más estructurada y analítica, mientras Sebastián Nadal es extrovertido, dinámico e innovador, encontrando un balance perfecto de cara al emprendimiento que lideran, así lo indica Emilio:

“Yo soy una persona un poco más tímida, soy una persona un poco más reservada, mucho más aterrizada, mucho más ordenada, estructurada, analítica. Sebastián, por otro lado, es una persona mucho más extrovertida, mucho más dinámica, va mucho más rápido, es súper creador, súper innovador y vuela a diez mil pies de altura. Entonces, yo creo que ese mix nos ha llevado también a donde estamos” (Emilio Fantozzi, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

En el caso de Billex, el ex-jefe de Javier resalta sus habilidades comerciales y técnicas logrando un balance:

“Javier [...] tenía las dos partes desarrolladas y si bien era un comercial y destacaba por sus competencias comerciales, llámese servicio al cliente, empatía con los clientes, foco en el cliente, [...] también manejaba muy bien la parte técnica, sustentaba muy bien las operaciones, era detallista, se metía a evaluar y estructurar bien.” (Alejandro Vizquerra, ex-jefe de Javier Pineda, entrevista personal).

Estas fortalezas, identificadas en los emprendedores, son en las que se apoya el surgimiento de la mype, así lo indica Javier Pineda:

“Lo que tenía que hacer era justamente pensar en el modelo, ya tenía la creencia, tenía la visión, pero lo que no tenía era el producto. [...]Entonces, en ese momento fue que, con calma, empecé a ver qué posibilidades de negocios había para mí. Lo que yo también tenía claro era que tenía que pensar en un modelo de negocio que

estuviera relacionado a lo que a mí siempre me gustó o que fueron las finanzas y la relación con clientes.” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

De la misma manera, el proceso de creación apalancado en las habilidades del emprendedor es definido por Sebastián Nadal, cuando cuenta cómo se crea Mandü:

“Comenzar a pensar y obviamente habremos tenido, pues no sé, 60, 70 ideas malísimas [...] hasta que finalmente encontramos una idea que dijimos, esa es la idea que queremos desarrollar. [...] Siento que soy una persona que le ha metido muchas horas para poder ser el mejor en diferentes ámbitos. Entonces, sentía que tenía las herramientas para lograrlo” (Sebastián Nadal, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Es además esta autoconfianza en los conocimientos que tienen, que permite tener la seguridad que el producto que ofrecerán al mercado será aceptado y por tanto lograr el éxito de la mype, así lo afirma Javier Pineda:

“La confianza que tú traslades y en la creencia que tienes en lo que has construido para que tengas autoconfianza y así lograr captar clientes, crecer y nunca rendirte.” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

Las mismas habilidades para concretar negocios a la Mype son resaltadas por Sebastián Nadal cuando cuenta cómo logró las primeras ventas en Mandü.

“Cualquier compañía del Perú [...] lo más importante del inicio es ¿quién va a vender esto?, ¿Quién tiene la capacidad de lograr la venta? Una compañía está en función de cuánto factura. [...] Siento que me comunico bien, pero le metí horas de horas de horas a practicar mis presentaciones. [...] nadie, nadie te compra por nadie en una compañía B2B [...] porque hay un proceso de compra, un grupo es el que toma la decisión.” (Sebastián Nadal, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

De ambos casos, se ratifica que las habilidades duras, descritas como los conocimientos previos, tanto técnicos como comerciales, son las principales herramientas del emprendedor para iniciar la mype y lograr consolidarla en el mercado. Asimismo, las habilidades blandas del emprendedor, permiten trasladar hacia la organización su estilo de trabajo creando una cultura organizacional, logrando que esta no solo se quede en el emprendedor, sino que se aprecie en la mype.

### **c) Proposición 2: Los factores relevantes para el crecimiento de una mype innovadora son el perfil y el background del emprendedor.**

Para el estudio de esta proposición, se evaluó la experiencia con la cual contaba el emprendedor previa a la aparición de la mype. Además, se evaluaron las experiencias

vividas, una vez desplegado el emprendimiento, que le han permitido consolidarse en el mercado y fomentar además su capacidad innovadora.

En cuanto a las experiencias previas, Javier Pineda de Billex comenta:

“Yo tengo una experiencia de larga data en banca y finanzas. Entonces, digamos, siempre creí que el talento que yo ponía a disposición de una empresa grande, de la cual yo siempre me sentí particularmente orgulloso, pero siempre también pensé que ese talento lo podía utilizar para mí mismo” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

Por su lado, Sebastián Nadal comenta que antes de la creación Mandü, estuvieron trabajando en entender comportamientos del consumidor y ofrecer regalos al personal de las empresas. Sin embargo, al no ser personalizados perdían valor para los que lo reciben, es por eso que deciden incursionar en el mundo de gestión del talento, y previo al software que hoy manejan, iniciaron con herramientas menores que Sebastián aprendió a usar en su experiencia laboral anterior:

“Lo que hacía era crear indicadores que medían de alguna manera la expectativa de los consumidores inversionistas con el Perú. Entonces tenía que modelar con diez millones de puntos de información, crear el código y ver finalmente los estadísticos. Eso me ayudó” (Sebastián Nadal, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Adicionalmente, a través de la experiencia alcanzada en el proceso de creación de la mype y el aprendizaje constante de cada paso dado, los emprendedores han ido entendiendo sus fortalezas. En el caso de Mandü, los fundadores rescatan que un recurso importante además de la tecnología es el talento humano, indicando que este es el principal gasto en el que incurren, y justamente durante la gestión del emprendimiento han logrado entender el tipo de talento que la empresa requiere:

“Hemos hecho muchos errores de contratación y han sido una de las principales cosas que más me arrepiento, pero ya hemos aprendido, [...] hemos identificado cuáles son las cosas, Mandü puede proveer dos, tres cosas. Y esas dos, tres cosas son las que vendemos a la hora de reclutar. ¿Lo quieres? Ahí está. Esto es, no hay más, no hay menos” (Sebastián Nadal, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

En el caso de Billex, la principal diferenciación con otras empresas de cambio digital es que trabajan con un fideicomiso. Alejandro Vizquerra, ex jefe de Javier Pineda, comenta cómo su experiencia previa en banca permitió a Javier tener los conocimientos

necesarios para liderar una empresa y además conseguir este recurso crítico para su emprendimiento:

“...ese know how y esas políticas y esa manera de hacer las cosas que tiene el banco el aporte, el valor agregado que puede darle a cualquier empresa es inmenso. Y nuevamente, si decides emprender, tienes tienes todo el knowhow, todo el conocimiento por lo menos de la gente que sabe de negocios a quienes les ha ido bien, a quienes les ha ido mal, ¿Qué errores han cometido? ¿Qué error no deberías cometer tú no? [...] por ejemplo Billex ha hecho un fideicomiso con la fiduciaria, y los contactos que ha conseguido Javier en la fiduciaria es por todas las operaciones que ha hecho con ellos.” (Alejandro Vizquerra, ex-jefe de Javier Pineda, entrevista personal).

Se observa que el background del emprendedor no solo impulsa la creación de la mype, sino que además es orientado a consolidar su emprendimiento evitando caer en errores y tomando cada vez decisiones más certeras en base a su experiencia.

**d) Proposición 3: Las redes externas determinan el éxito de las mypes y su capacidad de innovación.**

Las redes externas hacen referencia al networking con el que cuenta el emprendedor al momento de iniciar la mype y cómo estas le permiten consolidarla en el mercado.

En ambos casos de estudio, se observa que el networking influye desde la creación de las mypes. Así lo afirma Sebastián Nadal de Mandü, quien decide formar el emprendimiento con personas que comparten sus valores y a la fecha cuenta con dos socios que, además, son sus ex compañeros de estudios:

“Un punto importante en mis socios, porque uno es Emilio, el otro es Alejandro Cortés, [...] tenemos los mismos valores [...] yo y Emilio somos de la misma promoción del Markham, y yo estudié Economía en la Pacífico, Emilio estudió Ingeniería Industrial en la de Lima y Alejandro, él estudió en el Cambridge y estudió Economía en la Pacífico conmigo.” (Sebastián Nadal, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Por su lado, Javier Pineda comenta que los orígenes de Billex se dan cuando se integra a una empresa de outplacement, que le permite conocer a más personas de distintos rubros y articular su emprendimiento:

“Me ayudó mucho el haber ingresado a una empresa de outplacement [...] Empecé a relacionarme con gente de afuera y profes, buenos profesionales que estaban haciendo un proceso de transición laboral. Y también aprovechaba para un poco enriquecer los conocimientos de otras personas, en fin, establecer redes con redes

de contactos. Y así, pasando algún tiempo, nace una idea de hacer un negocio relacionado a fintech, en ese momento se estaba poniendo muy en boga. Y así es como de la idea de una persona que conocí allí después de unas conversaciones nace la idea de hacer algo de cambios, hacer cambios para las personas. [...] Tuve una visión y dije sí, este es el camino. No sabía qué cosa iba a haber, pero dije, dijimos, este es el camino.” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

Se observa que el networking es utilizado por los emprendedores como pieza de arranque para el inicio de ventas. Así lo cuenta Javier Pineda, quien consigue sus primeros clientes a través de sus contactos y constantemente ve crecer a su empresa a través del crecimiento de esta red:

“En el aspecto comercial, la red de contactos me ha permitido, por ejemplo, traer clientes al negocio, ex-clientes, conocidos míos, gerentes financieros que ahora están trabajando en otra empresa, o les pides referencias a ellos y te trasladan con otro contacto, y luego este contacto se vuelve tu amigo, y él te revuelve a referir con otras personas, entonces así. En realidad, es como si fuera una cadena muy productiva. [...] Por eso digo que es importante y no solamente para negocios, sino también es importante para la vida” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

Lo mismo comenta Emilio Fantozzi, quien considera que haber sido referido a grandes empresas ha sido crucial para poder presentar su propuesta de emprendimiento:

“El primero es un tema de contactos. Honestamente, el Perú creo que no lo voy a decir así, pero es un país que se mueve por contactos, no? Es uno de los países en los cuales los contactos son fundamentales para que una empresa empiece a avanzar. Y en verdad, ahí sí nuevamente agradecerle a mi papá y al papá de Sebastián por los contactos que tenían, que nos pudieron sentar con compañías sumamente grandes, con compañías que estaban dispuestos a escucharnos, porque cuando eres tan pequeño, así ofrezcas algo gratis, es un reto que te escuchen” (Emilio Fantozzi, Cofundador de Mandü, entrevista personal)

Las conexiones y contactos con los que cuenta el emprendedor le permiten a la mype abrirse puertas en el nuevo mercado en el que incursiona, acelerando su proceso de crecimiento y posteriormente, le permite generar una red sólida que la ayuda a consolidarse.

#### **e) Proposición 4: El apoyo familiar facilita la creación de mypes innovadoras.**

De acuerdo con la información recopilada en ambos casos, los entrevistados han comentado que la familia jugó un papel importante en el origen y éxito de las mypes y por ello es la segunda variable con mayor recurrencia en las entrevistas realizadas.

Uno de los principales aportes que brinda la familia al emprendimiento, de cara a los entrevistados, es la motivación inicial para animar a los emprendedores a atreverse a iniciar un nuevo negocio. Así lo comenta Javier Pineda de Billex, quien resalta el apoyo recibido por su esposa.

“El tener a la familia, más bien lo veo como un motivador. No digo ‘porque tengo una familia, tengo que trabajar porque tengo que pagar los gastos’, sino más bien hay que pensar ‘porque tengo una familia, voy a emprender para darles lo mejor’. [...] Mi esposa me dio todo su apoyo. Ella me dio todo su apoyo y confió en mí.” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

En el caso de Mandü, al ser emprendedores más jóvenes, ellos resaltan el apoyo de sus padres y hermanos para iniciar con su emprendimiento, así lo relata Sebastián Nadal en su entrevista:

“Yo creo que Mandü no necesariamente existiría si es que yo estuviera en otro entorno familiar. [...] Mi papá es hombre de negocios, entonces hay un montón de cosas que finalmente puede aportar, no? [...] pero yo creo que el apoyo de mi mamá ha ido más hacia un ‘Si tú quieres, puedes lograr lo que quieras’.” (Sebastián Nadal, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Además, una vez creado el emprendimiento, la familia se mantiene como soporte brindando su apoyo a los emprendedores, no solo emocional, sino que, a través de sus conocimientos técnicos, logrando influir en las decisiones y rumbos de la empresa. Así lo afirma Emilio Fantozzi de Mandü:

“Yo trato de validar, transmitir ideas con mi familia, con mis papás, con el papá de Sebastián igual, y nos ayudaron muchísimo, nos siguen ayudando. De hecho, son parte del comité directivo de nuestra empresa y siempre tratamos de validar con ellos el tema de hacia dónde vamos, qué opinan, qué recomendación nos dan y diferentes cosas que nos han ido ayudando a salir adelante hasta ahora” (Emilio Fantozzi, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Lo mismo se observa en el caso de Billex, donde Javier Pineda sigue contando con el apoyo de su esposa:

“Ella (su esposa) me ayuda. [...] no es que esté permanentemente, pero me da un soporte ahí con clientes y a veces vemos temas de decisiones, entonces es como una consultora también, siempre le escucho y puede influenciar en decisiones” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

La familia desempeña un papel importante en la creación de la mype, pues es el soporte y aliento del emprendedor en sus inicios, así mismo este apoyo motivacional se convierte en asesoría a la mype, logrando influir en la toma de decisiones de la misma.

**f) Proposición 5: La adquisición de tecnología es un factor clave para mejorar la capacidad de innovación de las mypes**

Considerando que el acceso a recursos es considerado por la literatura como un factor relevante en la aparición de mypes innovadoras, se busca identificar en las entrevistas cuáles son estos recursos y cómo impactan en el éxito de la mype y su capacidad innovadora.

El principal recurso con el que cuentan las mypes en estudio viene por el lado de la tecnología, pues sus servicios son ofrecidos a través de una plataforma virtual. Es tan crítico que, en el caso de Billex, uno de los socios accionistas de Javier Pineda es el Gerente de Tecnología, por considerarlo fundamental para sus operaciones. Así lo afirma en la entrevista:

“En el negocio tecnológico como el nuestro, es muy rico. Se necesita alguien especialista total en ese sentido. [...] él es el que nos brinda todo ese soporte y tenemos una empresa que nos provee del software” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

La misma criticidad de la variable tecnológica es resaltada por Emilio Fantozzi de Mandü.

“El tema tecnológico si era la pata fundamental de la compañía, porque sin eso no teníamos, no teníamos mucho..[...] la parte tecnológica es nuestra columna vertebral. De ahí se desprende todo lo demás.” (Emilio Fantozzi, Cofundador de Mandü, entrevista personal)

Y la refuerza su trabajador Percy Hernandez en la siguiente afirmación:

“Sin el producto no somos nada ... [...] es lo que nos permite vender, lo que nos permite crecer, es lo que nos permite dar buena experiencia, definitivamente nuestro asset principal allí sería el producto o los productos que son las plataformas.” (Percy Hernandez, trabajador de Mandü, entrevista personal).

En cuanto a los recursos económicos, se observa que ambas empresas pudieron acceder a fondos de inversión en sus emprendimientos cuando se encontraban en etapa de start

up, permitiéndoles hacerse del capital necesario para implementar sus negocios. Así lo cuenta Sebastián Nadal de Mandü:

“...ganamos un fondo de la de Lima, un concurso Primer Paso fueron 25,000 soles, [...] ganamos StartUp Perú, que fue un fondo de 50 mil soles y ganamos luego otro StartUp Perú, que fueron 100 mil soles. Esos ayudaron muchísimo porque eran recursos para poder crecer más rápido” (Sebastián Nadal, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Lo mismo se replica en el caso de Billex, donde Javier Pineda comenta que la incubadora universitaria apoyó en dos etapas de implementación de la mype y los apoyo en el acceso de fondos a través de Start Up Perú.

“Nosotros fuimos incubados con Emprende UP y acelerados por Emprende UP...[...] a través de Emprende UP postulamos a Startup Perú...[...] y fuimos premiados y seleccionados. De hecho, el año pasado íbamos a estar en la segunda etapa de Startup Perú, pero salió lo de la pandemia y todo lo demás.” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal)

La tecnología es un recurso indispensable en la creación de mypes innovadoras en la actualidad, logrando ser crítica en el desarrollo y crecimiento de las mismas, permitiendo generar eficiencias administrativas y mayor alcance de sus productos y/o servicios innovadores, esto ha llevado a que los casos estudiados tengan como socio o partner clave a un especialista de tecnología de la información en sus organigramas.

**g) Proposición 6: Los programas de innovación gubernamentales (facilitación de herramientas y/o capital) contribuyen a la aparición de mypes innovadoras.**

En línea con la teoría, se busca identificar si las medidas gubernamentales para propiciar emprendimientos y fomentar una cultura innovadora son consideradas relevantes para los emprendedores en su proceso de creación y consolidación de su mype.

Una coincidencia que se detectó en ambos casos de estudios, es que ambas mypes fueron ganadoras de Start Up Perú, por tanto, tuvieron acceso a capital semilla para poder iniciar sus emprendimientos. Javier Pineda comenta lo siguiente al respecto:

“Nosotros, por ejemplo, nos hemos visto beneficiados y agradecemos mucho el apoyo del Estado porque recibimos su financiamiento sin contraprestación. Entonces ha sido un aporte que el Estado nos ha dado y con eso hemos financiado



parte también de nuestra segunda versión de nuestra plataforma porque ya estamos en una segunda versión.” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

Emilio Fantozzi, por su lado, relata cómo este capital semilla pudo ayudarlo en el inicio, pero encuentra un vacío posterior a ese arranque

“Entonces ahí sí sentí que había un interés real por parte del estado de impulsarlo, pero ya después creo que hay una gran brecha desde que tú eres una idea y te ayudan a esos primeros tres meses con un pequeño ingreso, hasta que ya eres una mype que tiene que pagar sus impuestos, que tiene que formalizarse.” (Emilio Fantozzi, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Resalta, además, que estos programas están orientados a fomentar la naturaleza innovadora en las startups que evalúan, y que no basta con solo ser un negocio rentable

“Sí están muy enfocados en el tema innovador, el tema tecnológico como un punto importantísimo para que tu negocio sea escogido o lo considere para este tipo de iniciativas.” (Emilio Fantozzi, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Lo mismo afirma Javier Pineda basado en su experiencia:

“Startup Perú, que es justamente una iniciativa del Estado en donde busca financiar emprendimientos innovadores[...] el estado se está poniendo muy activo en esto, pensamos que, a través de iniciativas como Startup Perú, Innovate Perú; El Ministerio de la Producción está tratando de masificar o de incentivar justamente este tipo de emprendimientos.” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

Efectivamente, existe un efecto positivo de los programas estatales en la aparición de las mypes de características innovadoras y además tecnológicas, pues tendrán mayores puntajes los candidatos, a los premios de fomento, que cuenten con ambas características. Sin embargo, el gran reto no se encuentra en la creación de las mypes sino además en su permanencia en el tiempo, lo cual según los casos estudiados aún es una tarea pendiente por parte del Estado.

#### **h) Proposición 7: Marco constitucional e institucional alineado en pro del desarrollo de emprendimientos innovadores (reducción de burocracia).**

Para analizar cómo impacta la burocracia en el proceso de creación y formalización de la mype, se consultó a los fundadores sus experiencias con el Estado, posteriores al apoyo de arranque recibido a través de los premios adquiridos. Sin embargo, en ambos casos, se observó una desilusión y un sentido de obstruccionismo por parte del mismo.

Así lo afirma Sebastián Nadal:

“Creo que la promueve, pero te mata con la Sunat, te da con la derecha y golpea con la izquierda. Creo que Start up Perú como concepto es extraordinario, pero sólo sirve por un tema económico. Eso es, es un tema de inyectarle gasolina a estas pequeñas empresas. En mi opinión es una idea brillante. [...], pero a la misma me doy la vuelta y veo que la Sunat también es el Estado y gracias a la Sunat yo no crezco más. [...] tengo que pagarle a una contadora y saber a la perfección todas las cosas que ustedes sacan. [...]Entonces yo creo que lo que el Perú forme desde el punto de vista emprendimiento, lo están matando al no realmente hacer una transformación en lo que es todo el tema de la Sunat. Y por eso es que, en mi opinión, hay tanta informalidad.” (Sebastián Nadal, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Esta burocracia resaltada por Sebastián Nadal es reafirmada por la experiencia de Javier Pineda, quien comenta además no conocer beneficios adicionales por ser una mype innovadora, excepto los asociados al tamaño de la facturación.

“A veces los tiempos, cuando creas una empresa no son tan rápidos de constituir, pues hasta que tenga los poderes y demás te puede pasar un mes sin problema. [...] estamos bajo el régimen mype tributario y la única ventaja que tenemos es que, como no pasamos una facturación mayor a X millones de soles solamente tenemos que mantenemos una escala de facturación, pagas un impuesto a la renta, tanto un importe, hay escalas.” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

En línea con lo mencionado en la proposición anterior, es justamente la burocracia estatal la principal traba para la consolidación de las mypes y su permanencia en el tiempo. Los entrevistados consideran que una vez que salen del programa de “fomento” por parte del estado, la tributación se vuelve más compleja y engorrosa, obligándolos a contar con personal especializado solo para reportar al estado, de manera tal que se eviten posibles omisiones que concluyan en multas que puedan impactar en demasía al negocio e inclusive provocar el quiebre de la mype. Así mismo, no existe una diferenciación que les permita seguir fomentando sus características innovadoras y son tratadas como cualquier empresa, generando desincentivos para seguir innovando e incluso desapareciéndolas.

**i) Proposición 8: Los programas de innovación y emprendimiento de las universidades contribuyen a la aparición de mypes innovadoras.**

La academia, en el modelo de la triple hélice, forma un papel importante en la aparición de mypes innovadoras. En ambos casos de estudio, los emprendimientos formaron parte

de programas de incubación de Emprende UP, por lo que sus experiencias en el proceso de formalización y creación de la mype permitieron validar si efectivamente la incubadora fue determinante en el surgimiento del negocio.

Sobre el apoyo recibido por la incubadora, los entrevistados resaltan el soporte de mentores como un gran aporte a su negocio.

“Tuvimos mentoría por parte de un fundador de una empresa de tecnología que nos ayudó muchísimo. Y literalmente fueron dos reuniones, pero nos orientó muchísimo y nos ahorró mucho en cuanto a tiempo y demás, que sí es clave [...] era una empresa de tecnología de software puro, nos pudo ayudar. No dijo oye, no armes tu equipo de esta manera, armalo de la siguiente manera, no contrate a esta persona.” (Emilio Fantozzi, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Javier Pineda de Billex también rescata la mentoría y el acompañamiento como un valor importante de la incubadora.

“Nos brindó mucho apoyo, mucho soporte inicial, muchas de las cosas justamente legales las vemos con ellos [...] nos han puesto mentores también. Y cuando teníamos algunas ideas las podíamos discutir con ellos. [...] Había un asesor que había trabajado en banca, nos dio soporte.” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

Sin embargo, un patrón, en ambos casos, es que la idea de negocio ya se encontraba formalizada y viabilizada por los fundadores, con un modelo de negocio definido y buscando oportunidades de mejoras, es ahí es donde los mentores de la incubadora buscan apoyar al crecimiento de la mype.

Así lo afirma Javier Pineda de Billex, quien comenta que la idea de su negocio ya se encontraba avanzada cuando decide formar parte de Emprende UP:

“Nos dio soporte, pero toda la parte de la visión de por dónde caminar ya la teníamos caminando, ya la teníamos avanzando, como les dije, nosotros hemos trazado la ruta y hemos sabido mirar sobre la marcha y decíamos mira, tenemos que reformular y cambiar esto. Y así fuimos avanzando.” (Javier Pineda, Fundador de Billex, entrevista personal).

Lo mismo indica Sebastián Nadal de Mandü, quien indica que cuando se encontraban en la incubadora ya habían comenzado a facturar:

“Yo siento que lo que te enseñan en una incubadora es algo que tienes que saber. amosEntonces es es un poco evidente, [...] pero creo que igual nosotros cuando entramos Emprende UP, teníamos taller de cómo formar tu negocio, ya tenemos

ventas nosotros, estábamos creo que en otra etapa.” (Sebastián Nadal, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Las incubadoras universitarias tienen un rol activo en fomentar el arranque de los emprendimientos innovadores. Ambos casos ya tenían un modelo de negocio formado e incluso con ventas. Por lo tanto, los emprendimientos estudiados utilizan las incubadoras para obtener asesoría mediante coaches para áreas de soporte de la mype y como medio para lograr financiamiento, ya sea mediante la red de inversionistas que manejan o la asesoría que se les brinda para participar en los programas estatales de inyección de capital.

**j) Proposición 9: Cooperación con universidades, empresas, gobierno, clientes y proveedores permiten el desarrollo integral de la mype mediante la facilitación de contactos, herramientas, procedimientos, etc.**

La cooperación es fundamental para el fortalecimiento del ecosistema innovador y facilita el desarrollo de las mypes que se encuentran en el mismo, y además fomenta la aparición de nuevos emprendimientos innovadores.

Pese a lo afirmado, en los casos de estudio no existe un impacto positivo en el emprendimiento, ni que se fomente ser parte activa de dicho ambiente cooperativo. Esto se recoge de las afirmaciones de Emilio Fantozzi:

“Si hay asociaciones bastante grandes en recursos humanos, de empresas de recursos humanos, asociaciones como Aperhu, que es una asociación orientada únicamente a recursos humanos, pero empresas como las nuestras no hay tantas. Entonces no hay tanta capacidad de asociación. [...]. Habría que ver qué opciones hay, qué tipo de sinergias pueden existir.” (Emilio Fantozzi, Cofundador de Mandü, entrevista personal).

Por otro lado, Billex es parte de una asociación especializada en fintechs, sin embargo, el pertenecer a dicha asociación no tiene relevancia significativa para su negocio.

“Si, estamos también dentro de la asociación de Fintech del Perú, y entonces, de alguna forma estamos en conexión con otras empresas de fintech. [...]Entonces más o menos estamos relacionados por ahí con otras empresas. El contacto se perdió un poco a raíz de la pandemia. Pero bueno, ahí hay al menos un chat donde compartimos cosas. Por ejemplo, si sale una ley que afecta al sector de las crowdfunding se pasa ahí, y están ahí comentando. Si alguien necesita cubrir alguna posición, cosas de ese tipo”.

Existe una ausencia de cooperación a nivel del ecosistema, no sólo entre organizaciones, pues si bien universidades y estado tienen un rol en el ecosistema, cada quien desarrolla su papel sin obtener retroalimentación, buscando una estrategia única y haciendo seguimiento a la misma. En el caso del Estado, este se encuentra principalmente orientado en otorgar capital semilla a las nuevas mypes, y por otro lado, las incubadoras, se enfocan en reclutar la mayor cantidad de emprendimientos que ya probaron su viabilidad para hacerlos partícipes de los concursos estatales y así ganar renombre. Así entonces, se desvirtúa este concepto donde escuela, gobierno y empresariado fomentan el surgimiento y el éxito de las mypes, sobre todo de naturaleza innovadora y tecnológica.

Así mismo, se observa una nula existencia de cooperación entre las mypes existentes y un gran recelo en su modelo de negocio por miedo al surgimiento de un nuevo emprendimiento con la misma oferta de valor, lo que las hace crecer de manera cerrada y sin poder aprender de su entorno en base a las buenas prácticas y oportunidades del mercado. Si bien en el Perú existen programas de grandes corporaciones, en donde se impulsa la creación de mypes innovadoras, muchas veces estas se encuentran asociadas a rubros específicos, limitando así el número de mypes al cual impactan. Además, existe esta desconfianza de que la gran empresa pueda “robar” su idea.

## **6.2. Análisis de los dos casos triangulando la información con otras fuentes**

En esta etapa del análisis, se consideraron no solo las entrevistas realizadas a los fundadores, trabajadores y clientes de las mypes estudiadas, sino también se incluyó dentro del análisis al entorno de la mype innovadora, contando con información de la incubadora universitaria, así como declaraciones del SUMIT 2020 de los encargados de Innovate Perú, el Banco Interamericano de desarrollo y CONCYTEC con la finalidad de poder validar o rechazar las proposiciones enunciadas en la metodología para los casos estudiados.

De acuerdo a los hallazgos encontrados, los factores que más influyeron para la creación y éxito de su mype son las características del emprendedor, los cuales tuvieron una recurrencia del 71.7% en las entrevistas realizadas a los fundadores. Hay una propensión del emprendedor peruano a incursionar en la creación de mypes de

características innovadoras confiando en que sus conocimientos y habilidades serán el principal recurso para su éxito.

Dentro de los factores internos, las características del emprendedor fueron uno de los factores más resaltantes (41,8%) en el éxito de las mypes innovadoras debido a que estas características influyen en la manera de gerenciar y cómo se trasladan las aspiraciones, compromiso y visión en toda la organización.

La segunda variable más destacada fue la familia (con recurrencia de 12.6%) quien muestra un rol importante no solo en la motivación para iniciar la mype sino también en su soporte en el crecimiento y consolidación de la misma; seguido del networking (9.9% de ocurrencia) que es resaltado por los emprendedores como la clave de arranque para iniciar las primeras ventas en la mype, permitiendo acortar las brechas entre empresas ya establecidas en el mercado y sus ofertas innovadoras.

Finalmente, con una recurrencia de 7.6%, la experiencia del emprendedor previo al emprendimiento, le brinda el knowhow para la toma de decisiones acertadas que permitan encauzar a la mype y consolidarla en el mercado. Sin embargo, esto no parece ser el caso en uno de los emprendimientos analizados. Con la finalidad de identificar estas similitudes y diferencias se ha preparado el siguiente cuadro:

**Tabla 6.2. Características de los Casos de Estudio**

	<b>Mandü</b>	<b>Billex</b>
Edad	26	45
Género	Masculino	Masculino
Estado Civil	Solteros	Casado
Nivel de Estudios	Bachiller	Maestría
Experiencia	Prácticas pre-profesionales	15 años en banca
Hijos	No	Sí
Viven con	Padres	Familia Nuclear
Formación Padres	Profesionales	Secundaria
Tipos de Socios	Amigos	Profesionales afines
Uso de tecnología	Sí	Sí
Tipo de Servicio	Medición Clima Laboral y evaluación de desempeño	Intercambio de Divisas
Especialidad	RRHH	Servicios Financieros
Tipo de Clientes	Grandes Empresas	Pequeñas y Medianas Empresas

Tipo de Empresa	Pequeña y mediana empresa	Micro y pequeña empresa
Número de Trabajadores	50 a 200	2 a 10
Años en el mercado	5	4
Incubadora	Emprende UP	Emprende UP
Apoyo Estatal	Si	Si

Elaboración: Autores de esta tesis

Una indagación más completa en el caso de Manü, permitió identificar una experiencia muy importante, durante sus estudios escolares que les permitieron desarrollar confianza y capacidad de liderazgo, con la finalidad de explorar a detalle se procedió a entrevistar adicionalmente a los mentores escolares quienes ratificaron que dentro de su escuela se trabajaba con el liderazgo formado a través de experiencia, y que desde infantes, se exponía a los alumnos de la institución a situaciones retadoras, donde debían demostrar su capacidad de liderazgo de equipos y responsabilidad ante las tareas encomendadas.

Tomando como referencia las características particulares observadas en Javier podemos identificar las siguientes

En cuanto a los factores externos, se observa que el factor más valorado por los emprendedores está asociado a la tecnología, pues se trata de dos negocios que ofrecen sus servicios a través de plataforma, volviendo a esta pieza clave para su funcionamiento. Es oportuno mencionar que ambos negocios son B2B, es decir se dirigen a usuarios que realizan compras racionales y no impulsivas.

Es importante señalar el rol de la tecnología para afrontar una situación tan complicada como la vivida en el 2020 producto del COVID -19 (cuarentenas obligatorias señaladas por el gobiernos y reapertura de negocios en etapas durante los meses siguientes con aforos reducidos), estas restricciones causaron en muchas empresas tradicionales complicaciones para poder ofrecer sus productos y/o servicios, atrasando ventas y generando cuantiosas pérdidas que en algunos casos fueron parcialmente recuperadas en los meses posteriores.

Sin embargo, de acuerdo a lo indicado por Khajeheian (2018), las pequeñas empresas cuentan con la agilidad para poder explorar nuevas oportunidades y expandirse, pese a contar con recursos limitados. En el caso de los emprendimientos estudiados, la tecnología fue el factor determinante para reaccionar de manera ágil ante los cambios en el mercado y continuar atendiendo a sus clientes sin inconvenientes, lo cual les permitió a ambos emprendimientos atender a sus clientes al 100% una vez reactivados. Cabe indicar que, si bien durante esta etapa sus ingresos se vieron reducidos, esto se debió a un factor de demanda propia del mercado peruano que se encontraba paralizado, más no a un problema de oferta de sus productos.

En cuanto al ecosistema de innovación conformado por Estado-Universidad-Empresa, se observa en general una menor valoración por parte de los emprendedores entrevistados, pues consideran que, si bien son un apoyo en el fortalecimiento de la mype innovadora, existe aún deficiencias en el entorno que no permiten continuar apoyando a estas luego de su salida al mercado. Entre los aspectos más favorables del entorno, se resaltó el apoyo de la academia como asesor para poder concretar sus ideas de negocio y lanzarlas al mercado rápidamente, así como los programas estatales de promoción para el surgimiento de las mypes innovadoras; sin embargo, se hizo énfasis en una carencia de políticas estatales que fomenten la inversión en I+D recompensándolos por los nuevos desarrollos, así como un estado altamente burocrático que “frena” el crecimiento de los emprendimientos innovadores. Francisco Sagasti, como presidente de CONCYTEC, declaró en el SUMMIT 2020 que para fomentar la innovación y la investigación de nuevas tecnologías es necesario realizar cambios a nivel de política estatal, sin embargo, al tratarse de temas políticos se necesita tener un cargo de este tipo para poder ser escuchados y lograr que se incluya con prioridad. Finalmente se observó una ausencia de cooperación entre emprendimientos, ya sea por rubro en el que se desenvuelven como por tipo de tecnología usada, no permitiendo compartir lecciones aprendidas y fomentar la cocreación o innovación abierta.

Así mismo, podemos indicar que los emprendedores de ambos casos pertenecen a distintas generaciones, lo que nos permite caracterizarlos de la siguiente manera:

Generación X-Javier Pineda (Billex)



A nivel familiar tenemos:

- Cabeza de Familia.
- Su familia está conformada por una familia nuclear.
- Vive independiente en casa propia.
- Padre de Familia.
- Sin Padres vivos.
- Padres sin estudios profesionales.
- Esposa emprendedora con experiencia en el mercado.

A nivel Profesional

- Egresado de universidad TOP en Perú.
- No llevó programas universitarios pre profesionales de emprendimientos y/o innovación.
- Cuenta MBA internacional.
- Amplia Experiencia profesional previo al emprendimiento.
- Amplio networking producto de su experiencia laboral.
- Amplias habilidades blandas adquiridas por la experiencia laboral.
- Conocimiento de mercado empresarial ganado en su experiencia laboral.
- Llegó a la incubadora con la idea de negocio definida.
- Valora la asesoría en áreas de soporte o no core que la incubadora le dio a su negocio.

A nivel Personal

- Abierta al cambio y amplia capacidad de escucha.
- Poco tecnológico pero abierto al cambio.
- Amable, perceptivo y con autoconfianza.
- Clase media y/o acomodada producto de su crecimiento profesional.
- Solvencia económica para poder invertir en los inicios de su emprendimiento.

Motivadores para emprender

- Desempleo después de años de servicio en el último puesto laboral.
- Valoración de su amplia red de contactos adquiridas en su vida laboral.
- Pertenecer a un programa de reinserción laboral que le permitió seguir ampliando su networking.
- Socios con amplio conocimiento en las áreas necesarias para viabilizar el emprendimiento.
- Necesidad de idear una nueva fuente de ingresos que le permita capitalizar sus conocimientos.

#### Generación Y-Emilio Fantozzi y Rafael Nadal (Madü)

A nivel familiar tenemos:

- Solteros
- Su familia es la de origen, donde representan el papel de hijos
- Viven en casa de los padres
- Padres vivos y proveedores del hogar
- Padres con amplio nivel educativo
- Padres son trabajadores activos en empresas TOP del país
- Padres con amplia red de contactos
- Padres con amplia experiencia laboral que permiten orientar los emprendimientos de sus hijos.
- Valoran el conocimiento de sus padres en la toma de decisiones y los consideran parte importante del directorio del emprendimiento.

A nivel Profesional

- Egresados de colegio TOP en Perú.
- Egresado de universidad TOP en Perú.
- Llevó programas universitarios de emprendimientos y/o innovación.
- No cuenta con estudios posteriores al universitario
- Sin experiencia profesional
- Sin networking producto de su experiencia laboral.

- Amplias habilidades blandas adquiridas por su educación escolar, familiar y universitaria.
- Llegó a la incubadora con la idea de negocio definida y generando ventas.
- Valora la asesoría de la incubadora pero no la considera crucial en el éxito de su emprendimiento.

#### A nivel Personal

- Abierta al cambio y amplia capacidad de escucha.
- Afines a la tecnología pero sin especialización en ella.
- Amable, perceptivo y con autoconfianza.
- Capacidades de liderazgo.
- Autoconfianza.
- Consideran los valores personales por encima de los negocios.
- Pertenecen a clase alta debido a la solvencia de sus familias
- Solvencia económica propia para poder invertir en los inicios de su emprendimiento.

#### Motivadores para emprender

- Deseo de independencia.
- Valoración de sus habilidades.
- Cuentan con ejemplo y apoyo de sus padres quienes son empresarios exitosos.
- Recién egresados y sin dependientes que limiten sus aversión al riesgo
- Socios son amigos de infancia y con valores afines, que consideran son cruciales para el emprendimiento, independientemente del rubro en el que lo desarrollen.
- Necesidad de idear una nueva fuente de ingresos que les garantice esta independencia económica.

Finalmente, para proceder indagar dentro de las proposiciones planteadas en esta tesis, se generó la Tabla 6.3, que muestra un resumen comparativo de las ideas más importantes y los hallazgos encontrados por proposición para los dos casos estudiados, así como la validación para cada proposición planteada con sus respectivos sustentos.

**Tabla 6.3. Validación de las proposiciones para los dos casos estudiados**

Proposiciones	Mandü	Billex	Validación
<b>Factores Internos</b>			
<p><b>Proposición 1:</b> La creación de mypes innovadoras ocurre por el aprovechamiento de habilidades blandas y habilidades duras.</p>	<p>Emprendedores empáticos que disfrutaban el trabajo, tienen buenos valores asociados a su temprana formación, así como un actuar ético. Valoran en demasía la confianza asociada a la escucha constante, creen en las personas auténticas, disruptivas y ávidas por el cuestionamiento positivo constante. Además cuentan con poder de decisión y persisten en sus actividades, tienen pensamiento predominantemente abstracto que les permite plantear situaciones de manera original y anteponerse a posibles escenarios, buenas habilidades para comunicarse abierta y fluidamente con los demás, conocimientos estadísticos y facilidad para el manejo de indicadores, conocimientos y herramientas necesarias para poder emprender, consideran que la capacitación (autodidacta en su mayoría) e investigación constante son clave para el éxito y el progreso. Consideran que los colaboradores deben tener un alto nivel de autonomía, empoderamiento, reconocimiento y visibilidad.</p>	<p>Emprendedor con capacidad de escucha, aprendizaje continuo e investigación. Gran confianza en uno mismo y en su idea. Su entorno destaca su perseverancia, competencia comercial y habilidades sociales. Acceso a recursos financieros y a personas capacitadas de su entorno.</p>	<p><i>Se valida la proposición</i>, en ambos casos de estudio se evidencia el aprovechamiento de las habilidades blandas y duras de los emprendedores. Como habilidades comunes se resalta la capacidad de escucha, aprendizaje continuo, capacitación e investigación. También es importante indicar que para ambos casos la confianza es fundamental así como las habilidades de comunicación y facilidad para las relaciones interpersonales.</p>
<p><b>Proposición 2:</b> Los factores relevantes para el crecimiento de una mype innovadora son el perfil y el background del emprendedor</p>	<p>Emprendedores jóvenes con corta o nula experiencia en el mundo corporativo, sin embargo, esto no es un limitante o una desventaja para los fundadores de Mandü, sino por el contrario consideran que están exentos de normas, modelos, patrones, etc., lo cual les permite pensar libremente y</p>	<p>Larga trayectoria en banca y finanzas, enfocando su modelo de negocio en cambios de moneda, sabiendo la gran ganancia que se tenía.</p>	<p><i>Se valida parcialmente la proposición</i>, en el caso de Billex la trayectoria y experiencia en el mundo de la banca y finanzas si fue clave para el desarrollo de la empresa, no obstante, en el caso de Mandü no fue determinante, más bien se atribuyen sus habilidades a la formación recibida desde la etapa escolar hasta la universitaria y el soporte del círculo familiar.</p>

	proponer ideas creativas para problemas o situaciones “típicas” de una empresa.		
<b>Proposición 3:</b> Las redes externas determinan el éxito de las mypes y su capacidad de innovación.	La red es producto de las relaciones y contactos de los padres, los emprendedores mantienen contacto con sus compañeros de colegio y universidad, a los cuales mantienen en puestos gerenciales o de soporte dentro de la empresa. Los emprendedores resaltan la importancia de las redes sociales y valoran la facilidad que estas herramientas les brindan, no solo por un tema de rapidez de comunicación, sino que también les permite un acercamiento con personas que no conocen.	Amplia red de contactos proveniente de su experiencia laboral previa y de la empresa de outplacement donde estuvo. Otorga gran importancia a la red de contactos para los negocios.	<i>Se valida la proposición</i> , si bien el origen de cada red es distinto, en ambos casos de estudio las redes externas fueron determinantes para el éxito de las mypes. En el caso de Billex, la red es producto de su experiencia laboral, no obstante, Mandü "heredó" la red de contactos de los padres de los emprendedores.
<b>Proposición 4:</b> El apoyo familiar facilita la creación de mypes innovadoras.	Para Mandü el entorno familiar ha sido pieza clave en su formación y desarrollo, el contexto comercial de la empresa se basa en las relaciones de los padres y contactos que "heredaron" de ellos. Actualmente los padres de los emprendedores forman parte del comité directivo de Mandü.	Apoyo familiar para transicionar de trabajador dependiente a emprendedor, especialmente su esposa que también es emprendedora.	<i>Se valida la proposición</i> , en ambos casos de estudio el apoyo familiar se constituye como un pilar del éxito de las mypes. En el caso de Mandü, los familiares inclusive forman parte del consejo directivo, en este caso la influencia familiar es más poderosa, sin embargo, en el caso de Billex, la familia jugó un rol importante desde el lado de motivación, es importante tener en cuenta que el emprendedor de Billex tiene una familia nuclear, en comparación con Mandü que los emprendedores son jóvenes que cuentan con el apoyo de sus padres.
<b>Factores Externos</b>			
<b>Proposición 5:</b> La adquisición de tecnología es un factor clave para mejorar la capacidad de innovación de las mypes	El capital humano tecnológico es la base de la organización, además los emprendedores otorgan gran importancia a las redes sociales como medio comercial..	El medio por el cual se ofrecen los servicios es a través de plataforma por lo que se buscó un socio que vea específicamente el aspecto tecnológico del emprendimiento.	<i>Se valida la proposición</i> , en el caso de Mandü los emprendedores identificaron que el recurso tecnológico era crucial durante la puesta en marcha de su proyecto, no obstante, Billex tenía claro desde el momento inicial que el componente tecnológico era fundamental para el soporte de la mype. Esto podría confirmar las características generacionales de los emprendedores, así como las responsabilidades que asumen diariamente; en el caso de Billex, el emprendedor es padre de familia y

			debe sustentar a los suyos, por lo que el margen de error debe ser mínimo, por otro lado, los emprendedores de Mandü no tienen responsabilidades familiares, son jóvenes ávidos por aprender y experimentar, por lo que están dispuestos a aprender por aproximaciones sucesivas.
<b>Proposición 6:</b> Los programas de innovación gubernamentales (facilitación de herramientas y/o capital) contribuyen a la aparición de mypes innovadoras.	Mandü fue beneficiado por StartUp Perú, los emprendedores valoran el capital otorgado por el Ministerio de la Producción, puesto que sirvió como acelerador para el desarrollo de Mandü, además notaron un ambiente beneficioso para el emprendedor.	Agradecen el apoyo financiero del Estado, dado que fueron beneficiados por StartUp Perú, recibiendo financiamiento sin contraprestación.	<i>Se valida la proposición</i> , ambos casos de estudio validan la importancia del apoyo brindado por el Estado, sobre todo en materia económica. Resaltan además la puntuación extra que recibieron por tratarse de emprendimientos innovadores de base tecnológica, lo cual motiva y contribuye a la aparición y desarrollo de este tipo de mypes.
<b>Proposición 7:</b> Marco constitucional e institucional alineado en pro del desarrollo de emprendimientos innovadores (reducción de burocracia).	Los emprendedores caracterizan a la estructura tributaria peruana como una gran barrera para el desarrollo de los emprendedores. Además, consideran que la burocracia es un limitante para la creación de mypes en el país, fomentando la informalidad o quiebre de las empresas.	Su único beneficio como mype innovadora es estar bajo el régimen mype tributario. Resalta los esfuerzos que hace el estado para reducir la burocracia.	<i>No se valida la proposición</i> , ambos casos de estudio coinciden en que el marco constitucional e institucional desalienta el desarrollo de las mypes, por la excesiva burocracia que existe, así como por la engorrosa estructura tributaria que existe actualmente, lo mismo es validado por los expertos quienes indican que aún existe mucho por desarrollar en este punto.
<b>Proposición 8:</b> Los programas de innovación y emprendimiento de las universidades contribuyen a la aparición de mypes innovadoras.	Los emprendedores valoran la ayuda brindada por parte de la incubadora, tanto en el aspecto económico como en la mentoría. Recalcan la asesoría de un gerente experto en temas de tecnología que fue vital para el desarrollo de Mandü, permitiéndoles obtener conocimientos básicos y rápidos sobre la gestión y los recursos necesarios para desarrollar un proyecto tecnológico, ahorrando así una extensa curva de aprendizaje.	Emprendimiento incubado y acelerado por Empe UP, recibiendo mucho soporte inicial en temas legales, orientación, espacios de oficina y mentores. Resalta la importancia de tener una incubadora, y que esta tenga el respaldo de la marca UP.	<i>Se valida la proposición</i> , para ambos casos de estudio fue de gran ayuda los programas brindados por las universidades para el fomento y apoyo a la aparición de mypes innovadoras. En el caso de Mandü fue mejor ponderado el apoyo, desde el punto de vista de asesorías y coaching, por el lado de Billex, se valora el apoyo brindado en materias ajenas al expertise del emprendedor y al respaldo que recibió al ser incubado por una institución de prestigio.

<p><b>Proposición 9:</b> Cooperación con universidades, empresas, gobierno, clientes y proveedores permiten el desarrollo integral de la mype mediante la facilitación de contactos, herramientas, procedimientos , etc.</p>	<p>Mandü intentó establecer una red de cooperación sin tener éxito en el camino, consiguieron algunos beneficios de tipo comercial, más no lograron consolidar una red de cooperación de empresas de giro similar al de Mandü.</p>	<p>Pertencen a la Asociación de Fintech Perú, facilitando la transferencia de conocimiento y talento humano entre empresas del rubro esporádicamente. Presenta gran motivación por crear otras ideas de negocio con empresas relacionadas a Billex.</p>	<p><i>No se valida la proposición</i>, la cooperación con universidades, empresas, gobierno, clientes y proveedores no es vital para la aparición de mypes innovadoras, en el caso de Mandü no existe una red de cooperación y en el caso de Billex si existe una Asociación de Fintech, mediante la cual se realiza la transferencia de conocimiento y contactos, no obstante, se realiza de manera cauta y esporádica.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaboración: Autores de esta tesis

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES**

El objetivo principal de la presente investigación era determinar qué factores caracterizan y contribuyen a la consolidación de las mypes innovadoras en países emergentes. Para fines de estudio se dividieron estos factores en internos y externos, siendo los factores internos aquellos que hacen referencia a las características del emprendedor, su entorno familiar, su red de networking y su experiencia previa. Por otro lado, los factores externos hacen referencia a las medidas gubernamentales, programas universitarios, empresariado y tecnología. De acuerdo con la investigación realizada, se han encontrado las siguientes particularidades en las mypes innovadoras peruanas estudiadas.

### **Factores Internos más relevantes que los Externos**

La primera conclusión del estudio realizado corresponde a la relevancia que tiene los factores internos del emprendedor para poder fomentar el apareamiento de mypes innovadoras. En los casos estudiados, los entrevistados indicaron con una recurrencia del 71.7% que fueron las características del emprendedor, el entorno familiar, la red de contactos y su experiencia previa, los principales determinantes del surgimiento y consolidación de su mype. Esto va de la mano con lo observado por el GEM Global (2018/2019) donde se ha identificado que el 71.8% de los emprendedores en el Perú consideran que cuentan con los conocimientos, habilidades y experiencias para iniciar un emprendimiento. Así mismo, al momento de evaluar el sistema innovador peruano en la Encuesta Nacional de Expertos (GEM Global 2018/2019), se encontró que las principales fortalezas están asociadas a estas variables internas como las normas sociales y culturales y la formación educativa del emprendedor; mientras que las principales deficiencias del mismo vienen por el lado del mercado, con menor dinamismo, la falta de infraestructura física, comercial y profesional y las políticas gubernamentales (factores externos).

Pareciera que el surgimiento y éxito de las mypes innovadoras se da a pesar de las condiciones desfavorables en el ecosistema donde operan y teniendo como principal herramienta de soporte las habilidades y entorno interno del emprendedor. Como indicaba Ponce y Zevallos (2018) la innovación en las mypes es un proceso que surge



en el emprendedor o su entorno, este proceso es permanente en la empresa y necesita de visión, actitud, escucha, aceptación de riesgos, autocrítica y resiliencia por parte del emprendedor. Son estos factores internos los que permiten al emprendedor en el 37% de los casos convertir emprendimientos en edad temprana en emprendimientos establecidos, a pesar de las circunstancias contradictorias a las que se enfrentan en un ecosistema tan poco desarrollado como el peruano.

### **La importancia de la educación y las habilidades**

Es bien sabido que un liderazgo efectivo es crucial para el desarrollo de una empresa sin importar su tamaño, la importancia de las habilidades blandas y los valores inherentes a cada ser humano son razones de peso por las que una organización puede prosperar y alcanzar sus objetivos, las organizaciones en las cuales las personas comparten valores comunes y son valoradas, originan un entorno laboral con un alto nivel de confianza y estabilidad, tal como lo afirma Gómez (2020).

Saunila (2019) establece que los factores que determinan la capacidad de innovación y el éxito de las mypes son: el liderazgo de la alta dirección, el desarrollo del conocimiento, la orientación al emprendimiento y las redes de contactos. Esta premisa se ha validado con el estudio de las mypes Mandü y Billex, puesto que en ambos casos el aprovechamiento de las habilidades blandas de los emprendedores, así como de sus conocimientos, han sido base para la formación de cada una de las empresas.

En el caso de Mandü se observaron a dos jóvenes con una educación diferente, que desde pequeños tuvieron vivencias particulares que los ayudaron a ver las cosas de manera diferente y de cierta forma a tener experiencias fuera de lo común, es por ello que cuando se vieron inmersos en el sistema laboral, encontraron un ambiente en el cual no encajaban y en base a sus habilidades y experiencias fueron construyendo Mandü, basados en los valores familiares inculcados, los conocimientos adquiridos y la fuerte red de contactos que de cierta forma “heredaron” de su entorno familiar. Por otro lado, Billex se concibió en base a la experiencia de un profesional con sólidos conocimientos en su área laboral, que supo aprovechar la red de contactos adquirida a lo largo de su experiencia y emprendió, motivado por su familia y por las ansias de querer ir más allá de la estructura laboral convencional.

Por lo tanto, se concluye que la educación es sumamente importante para la formación de los profesionales, puesto que no solo adquieren conocimientos técnicos, sino también adquieren habilidades blandas y refuerzan los valores inculcados en casa, por otro lado, es preciso recalcar que los emprendedores evaluados son investigadores y tienen un alto sentido de la auto educación, se capacitan constantemente y refuerzan sus conocimientos, además, en ambos casos indicaron que los valores y las habilidades blandas son cruciales para el desarrollo de sus actividades como líderes en sus emprendimientos.

### **El rol de la Tecnología**

Choi y Lim (2017) quienes estudiaron el caso coreano, encontraron como factor clave para fomentar la innovación en emprendimientos era la tecnología, es por ello que se incluye dentro del plan del estado la asistencia tecnológica a las mypes coreanas (Dohn & Kim 2018).

Según la CB Insights (2019), empresa con plataforma de análisis de negocios, indica que el 23% de las Startups fracasan por no tener un equipo adecuado, sin embargo, a pesar de esta dependencia de la tecnología para el éxito de las mypes, el Perú solo cuenta con 5.7% de emprendimientos establecidos y 7.3% de emprendimientos en edad temprana que utilicen tecnología actual en sus procesos productivos (GEM 2018/2019).

En los emprendimientos estudiados se refuerza esta necesidad de la tecnología para lograr eficiencias, fidelizar clientes y sobre todo como uso de plataforma para ofrecer sus productos a sus clientes; colocando a la tecnología como core del emprendimiento. Además, esto conlleva a que los emprendedores deban aprender y adentrarse en el mundo de la tecnología, y al mismo tiempo, a tener un aliado estratégico y de confianza con el cual puedan desarrollar las ideas, mejoras o aspiraciones del negocio, y a su vez que este aliado estratégico lidere el manejo de la plataforma tecnológica y permita transmitir las necesidades propias del negocio a las funcionalidades de la herramienta. Es por ello que en los casos observados, dada la relevancia de este aliado se consideró pertinente tenerlo como socio de la mype desde sus inicios o buscar un nuevo socio experto en tecnología. Según G2 Consultores (2019), consultora de apoyo a

emprendedores mexicanos, indica que dentro del equipo de la startup al menos debe de tener al geek, que vienen a ser el del director de tecnología (CTO).

### **Deficiencias del estado para continuar promoviendo el mantenimiento de los emprendimientos**

El estado a través de Innovate Perú, que depende del Ministerio de Producción, fomenta el surgimiento de las mypes innovadoras mediante la asignación de capital semilla que les permita convertir sus ideas de negocios en empresas en marcha. Esta función del estado ha sido valorada y ratificada como importante para las mypes, tanto en el estudio de casos de esta tesis como en la Encuesta Nacional de Expertos (NES-GEM 2018/2019), quienes resaltan una evolución positiva de los programas estatales desde el 2007, pasando de un puntaje de 2.2 a 4.2 (escala máxima: 9 puntos) en el 2018 ubicándonos en el puesto 22 de 54 para los países de Latinoamérica y el caribe. Sin embargo, pese a las mejoras para impulsar los emprendimientos, se ha observado en los casos estudiados un vacío en cuanto a la continuidad de este apoyo, pues las mypes entrevistadas indican que una vez que formalizan la start up y logran iniciar ventas, encuentran una gran barrera por parte del Estado producto de la burocracia propia del sistema estatal.

Entre las principales dolencias de los entrevistados se resalta la figura de la SUNAT, quien no solo no maneja un régimen especial que fomente la inversión en investigación y desarrollo y motive a las mypes a seguir innovando, sino que además se muestra un descontento por la alta burocracia existente, se resalta en particular la complejidad para declarar impuestos y que pequeñas omisiones pueden repercutir en multas desproporcionadas que podrían terminar causando el quiebre del emprendimiento.

Zamora-Boza (2018) estudió el ecosistema emprendedor ecuatoriano, y encontró que carecía de continuidad y seguimiento en los programas de provisión de recursos y asesoría y esto conllevaba a una menor efectividad en el fomento de los emprendimientos. La misma figura es observada en los casos de estudio, pues la falta de apoyo o soporte estatal posterior al primer impulso a través de capital semilla, su burocracia y lentitud hacen que todos los esfuerzos desplegados reduzcan su eficacia y que las mypes tengan que luchar no solo con el reto de posicionar a su emprendimiento

en el mercado, sino que además lidiar con la burocracia estatal. Este hallazgo en los casos estudiados, se refuerza con lo indicado en el NES GEM 2018-2019 donde las políticas gubernamentales, de prioridad de apoyo, la burocracia e impuestos y los programas de Transferencia de I+D son los que tienen los puntajes más bajos en el ecosistema emprendedor peruano.

### **Inexistencia de ecosistemas de cooperación entre emprendimientos.**

De acuerdo a Kramer y Porter (2020), el concepto de valor compartido se enfoca en las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad, para lograrlo existen tres elementos claves: reconcepción de productos y mercados, redefinición de la productividad en la cadena de valor y el desarrollo de clústeres (agrupación de empresas, stakeholders e instituciones conexas que compiten y cooperan por la competitividad y desarrollo de la economía). Enfocándonos en la premisa de desarrollo de clústeres y viendo la realidad del país en cuanto a integración empresarial y apoyo colectivo, se observa que es importante generar incentivos y fomentar la interrelación de las empresas, motivar la creación de clústeres económicos que propicien el desarrollo de ecosistemas de intercambio de información, alianzas estratégicas, cooperación y sana competencia con el objetivo de incrementar los beneficios comunes. Sin embargo, conforme a lo indicado por los emprendedores de los casos de estudio analizados, no se evidencia una cooperación activa entre empresas de índole tecnológico, no existe un clúster que propicie el desarrollo conjunto de la competitividad; a pesar de que en el país existen clústeres de actividades mineras, agrícolas, ganaderas, vitivinícolas, etc., las actividades tecnológicas no tienen ese nivel de madurez, lo cual deja en evidencia la necesidad de promoción y apoyo por parte del Estado, del empresariado y de la academia.

## **CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES**

De acuerdo con lo indicado por Erika Jara Schenone, docente del Diploma Internacional Gestión del Talento Humano de la Universidad ESAN, las habilidades blandas permiten a los profesionales interactuar de manera efectiva con su entorno laboral, destacando la resiliencia, la empatía y el liderazgo efectivo centrado en una comunicación clara, motivación continua y actitud positiva frente a crisis y altibajos. En tal sentido, es importante y quizás imperativo, el desarrollo de las habilidades blandas para el desempeño de los profesionales ya sea dentro de una estructura corporativa o en una estructura independiente como se demuestra en los casos de estudio evaluados, en tal sentido, se debe propiciar la temprana formación de habilidades blandas en los centros educativos así como en los hogares, con el objetivo de brindar las herramientas adecuadas y necesarias para el exitoso desenvolvimiento de los profesionales en las futuras etapas laborales.

En los casos de estudio analizados se evidencia la importancia de los conocimientos tecnológicos para la concepción de sus emprendimientos, los emprendedores destacan que uno de los pilares fundamentales para la creación y desarrollo fue el knowhow tecnológico de los miembros del equipo, sin duda el avance tecnológico ha cambiado la manera de ver las cosas no solo a nivel personal sino también a nivel empresarial y de negocios, por lo tanto, es preciso analizar si los actuales educandos están siendo preparados para enfrentar los retos de cómo la tecnología está cambiando y cambiará el mercado laboral y su necesidades.

Como resultado de la investigación, se encontró que la desavenencia de los emprendedores de Mandü con respecto al sistema laboral actual fue una fuerte motivación para la creación de la idea de negocio, por lo que, se recomienda explorar este hallazgo y profundizar la investigación asociada a la insatisfacción de los emprendedores millennials con el sistema laboral actual.

La literatura hace hincapié en la construcción paulatina de la red de contactos, no obstante, producto del estudio de Mandü, se evidencia que la red de contactos puede ser “heredable” del círculo familiar, otorgando no solo los contactos per se, sino también la percepción de confianza y cercanía en los “herederos” de la red de contactos. Por lo

tanto, se recomienda indagar sobre la importancia de la red de contactos del círculo familiar y cómo influye en el desarrollo y éxito de los emprendimientos beneficiados por esta transferencia de información.

Se entiende que durante la etapa de la creación de la idea de negocio y formación del emprendimiento, la familia funge un importante rol motivador, determinante en la creación del emprendimiento, sin embargo, muchas de las empresas peruanas mantienen el vínculo familiar en el desarrollo y crecimiento del emprendimiento, por lo que, se recomienda ahondar en por qué los emprendedores peruanos suelen mantener sus vínculos familiares durante el desarrollo de sus emprendimientos más allá de la formación de la empresa, conforme al World Values Survey (Round Seven, 2017-2020), se evidencia que la sociedad peruana es predominantemente tradicional con lazos familiares arraigados que brindan confianza y tranquilidad, en tal sentido, posiblemente la desconfianza en otras personas motiva a los emprendedores peruanos a mantener sus actividades empresariales enmarcadas exclusivamente a su entorno familiar.

Como recomendaciones que se desprenden de los casos observados y de la literatura revisada, pareciera que aún existe un espacio importante para que el Estado pueda fortalecer el ecosistema y crear un ambiente óptimo para los emprendimientos y a la vez fomentar su naturaleza innovadora. Si bien el Estado peruano provee de fondos no solo a los emprendimientos nuevos, sino que además ofrece programas de aceleración de empresas, pareciera que el único mecanismo de política pública fuese la de proveer fondos, dejando de lado su capacidad para generar reformas tributarias, aligeramiento de los trámites y reducción de burocracia que pueda dinamizar el crecimiento de los emprendedores. Ambos casos de estudio coincidieron en que la estructura tributaria del país se constituye como una barrera para el desarrollo de las mypes, por lo que, aparecen las siguientes interrogantes que pueden ser motivación para futuras investigaciones: ¿La estructura tributaria peruana desincentiva la creación de micro y pequeñas empresas? y ¿De qué manera se puede fortalecer el marco constitucional e institucional para incentivar la creación y desarrollo de mypes?.

Conforme a lo reportado por SUNEDU (Enero del 2021), existen 94 universidades licenciadas a nivel nacional, de las cuales solo 18 forman parte de la Asociación Peruana

de Incubadoras de Empresas, es decir, apenas el 20% de las universidades en el país promueven y soportan la creación de emprendimientos y desarrollo de micro y pequeñas empresas. De acuerdo a Medina (2018), quien investigó sobre el rol de las universidades peruanas frente a la investigación y el desarrollo tecnológico, indica que las universidades deben promover el desarrollo de la ciencia e innovación para el desarrollo social y se deben enfocar en tres componentes: enseñanza y formación científica/técnica, investigación y desarrollo y servicios tecnológicos, asimismo, afirma que la mayor parte de las universidades en Perú y en general en Latinoamérica (excepto Brasil, Argentina, México y Chile) se centran solo en la enseñanza y formación científica de pre y postgrado, dejando de lado los componentes de investigación y desarrollo, y servicios tecnológicos; es decir, las universidades no cumplen con su rol de promoción del desarrollo de la ciencia e innovación y por ende su aporte al desarrollo del país no es suficiente o no cumple con las exigencias y expectativas de la sociedad. Por lo que, se espera que la academia desempeñe un rol activo en cuanto a investigación y desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación, siendo las aulas los primeros nichos de concientización sobre la importancia de la innovación, de reconocimiento de las necesidades de la sociedad y de cómo los futuros profesionales pueden generar un impacto positivo en su entorno, esto se concretaría con la incubación de un número mayor de mypes, con la generación de un número mayor de proyectos tecnológicos que engendren numerosos puestos de trabajo para las futuras generaciones, es preciso indicar que esta premisa se sugiere como un tema de investigación para futuros interesados.

En referencia a la cooperación y la importancia de la formación de clústeres específicamente tecnológicos en el país y producto de la investigación realizada surgen las siguientes interrogantes: ¿Existe un ambiente propicio en el Perú para la creación y desarrollo de clústeres?, ¿El empresariado peruano realiza un papel activo en cuanto a la formación de clústeres, cooperación mutua y surgimiento de emprendimientos innovadores? y finalmente ¿Cuáles son los factores que determinan la aparición y cuáles son los factores frenan la aparición de clústeres en el país, que se debe hacer para incentivar y promover la creación de clústeres?, el tema de cooperación y generación de clústeres es sensible y urge atenderlo con criticidad, se recomienda investigar y

proponer acciones para la generación de clústeres como agrupaciones de cooperación y competitividad.

Así mismo, dado que esta tesis ha permitido bosquejar los factores que determinaron la aparición de mypes innovadoras en el país para los casos analizados, y que estos además siguen vigentes en el tiempo y por tanto son considerados exitosos, se recomienda tomar estos hallazgos como punto de partida para validar si efectivamente mypes innovadoras que fracasaron en su camino tiene como principal factor el no haber contado dichas características y por tanto poder partir hacia una teoría que determine cuando una mype no será exitosa, marcando así una hoja de ruta sobre los pasos a seguir para el éxito.

Finalmente, la investigación realizada pretende ser el punto de partida para futuros estudios que puedan dar respuesta a las interrogantes y premisas que se generan producto del presente estudio cualitativo descriptivo- exploratorio, se evidencia que el nivel de investigación en nuestro país es ínfimo en comparación con otros países de la región y de los países que forman parte de la OCDE, por lo que las aulas universitarias deben ser el punto de partida para inculcar y fomentar la investigación y desarrollo de alternativas de mejora e innovación para el desarrollo del país.



## BIBLIOGRAFÍA

- Abdu, M., & Jibir, A. (2018). Determinants of firms innovation in Nigeria. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(3), 448-456.
- Alejandro Cortés (s.f.), Co-founder @ Mandü. *LinkedIn*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/in/alejandro-cort%C3%A9s-cabieses-2b4011104>
- Ali, Z., Sun, H., & Ali, M. (2017). The impact of managerial and adaptive capabilities to stimulate organizational innovation in SMEs: a complementary PLS–SEM approach. *Sustainability*, 9(12), 2157.
- Angelelli, P. & Kantis, H. (2020) Emprendimientos de Base Científico-Tecnológica en América Latina, Importancia, desafíos y recomendaciones para el futuro (BID)
- Arizaleta Valera, M. J., & Zhu, X. (2018). Improving the Survival Rate of Small Firms in Latin America: A case study in Aguascalientes, Mexico.
- Ayandibu, A. O., & Houghton, J. (2017). The role of Small and Medium Scale Enterprise in local economic development (LED). *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(2).
- Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336.
- Aziz, N. N. A., & Samad, S. (2016). Innovation and competitive advantage: Moderating effects of firm age in foods manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35(2016), 256-66.
- Banco Central de Reserva del Perú (2020). Memoria annual 2020. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2020/memoria-bcrp-2020.pdf>
- Banco Mundial. (2014). Mapping enterprises in Latin America and the Caribbean.
- Billex. (2020). Billex.pe - El poder de tus divisas. *Billex*. Recuperado de: <https://www.billex.pe/>
- Block, J. H., Fisch, C. O., & Van Praag, M. (2017). The Schumpeterian entrepreneur: A review of the empirical evidence on the antecedents, behaviour and consequences of innovative entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 24(1), 61-95.
- Bögenhold, D. (1987). *Der Gründerboom: realität und mythos der neuen Selbständigkeit*. Campus-Verlag.

- Bomani, M., Fields, Z., & Derera, E. (2019). The Role of Higher Education Institutions in the Development of SMEs in Zimbabwe. *International Journal of Business and Management Studies*, 11(2), 1-15.
- Brink, T. (2017). SME routes for innovation collaboration with larger enterprises. *Industrial Marketing Management*, 64, 122-134.
- Capellares, J., Rabetino R. (2007) Individual, organizational and environmental determinants of new firm employment growth:evidence from Latin America. *Int Entrep Manag J* (2008) 4:79–99
- CB Insights (2019), The Top 20 Reasons Startups Fail. *cbinsights*. <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- Choi, Y. S., & Lim, U. (2017). Contextual factors affecting the innovation performance of manufacturing SMEs in Korea: A structural equation modeling approach. *Sustainability*, 9(7), 1193.
- Comex Perú (2019). Las mypes peruanas en 2019 y su realidad ante la crisis. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-en-2019-y-su-realidad-ante-la-crisis>
- Cozzarin, B. P. (2017). Impact of organizational innovation on product and process innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 26(5), 405-417.
- Daksa, M. D., Yismaw, M. A., Lemessa, S. D., & Hundie, S. K. (2018). Enterprise innovation in developing countries: an evidence from Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 6.
- De Elejalde, R., Giuliadori, D., & Stucchi, R. (2015). Employment and innovation: Firm-level evidence from Argentina. *Emerging Markets Finance and Trade*, 51(1), 27-47.
- Déniz, J. (2014). América Latina y los países emergentes en un contexto de crisis. Cepal. [en línea]: [Fecha de consulta: 29 de mayo de 2018] Recuperado < [https://probdes.iiec.unam.mx/coleccion\\_de\\_libros/pdf/entre\\_la\\_profunda/10\\_Deniz.pdf](https://probdes.iiec.unam.mx/coleccion_de_libros/pdf/entre_la_profunda/10_Deniz.pdf) f >
- Díaz, G., Guambi, D. (2018). La Innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. Recuperado en diciembre 2020, de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3785/19/La%20innovaci%C3%B3n%20baluarte%20fundamental%20para%20las%20organizaciones.pdf>

Dilmar Danilo Delgado Delgado y Gloria Patricia Chávez Granizo (2018): "Las PYMEs en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2018)

Doh, S., & Kim, B. (2014). Government support for SME innovations in the regional industries: The case of government financial support program in South Korea. *Research Policy*, 43(9), 1557-1569.

El Comercio (2019, 19 de diciembre). BILLEX, la primera casa de cambio digital para empresas que usa un fideicomiso. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/billex-dolar-mercado-cambiario-divisas-tipo-cambio-fideicomiso-noticia-589482-noticia/>

Emilio Fantozzi (s.f.), Fundador & COO @ Mandü. *Linkedin*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/in/emiliofantozzi>

Emprende UP (2017, 25 de octubre). Mandü: Gestión disruptiva del talento. Recuperado de: <https://emprendeup.pe/entrevista-mandu/>

Emprende UP (2018, 12 de marzo). Billex: Espera transacciones por US\$5 millones en el segundo semestre de 2018. Recuperado de: <https://emprendeup.pe/entrevista-billex/>

Endeavor (2018). Reporte de Impacto 2017-2018. Recuperado de: <http://peru.endeavor.org/content/uploads/sites/33/2017/06/Reporte-de-Impacto-2018.pdf>

Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L.(2000) The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy -Volume 29, Issue 2*. Pages 109-123.

G2consultores (2019), Cuál es el equipo mínimo viable que una startup debe tener. *G2consultores*. <https://g2consultores.com.mx/2019/03/20/cual-es-el-equipo-minimo-viable-que-una-startup-debe-tener/>

Gestión (2019, 01 de setiembre). Más de 30 fintech de tipo de cambio online operan en Perú cuyo volumen de transacciones alcanzan los S/ 1,000 millones. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mas-de-30-fintech-de-tipo-de-cambio-online-operan-en-peru-cuyo-volumen-de-transacciones-alcanzan-los-s-1000-millones-noticia/>

Gestión (2019, 04 de enero). Billex: Las fintech necesitan "reglas claras" para poder seguir creciendo en Perú. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/billex-fintech-necesitan-reglas-claras-seguir-creciendo-peru-254676-noticia/>

Giancarlo Paoli (s.f.), CTO in Bill Financial Services - Billex - RPA UiPath/Automation Anywhere Solutions Architect. *Linkedin*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/in/giancarlopaoli/>

Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2019). Global Report 2018/2019. *Global Entrepreneurship Research Association (GERA): London, UK*

Gonzalez-Perez, M. A., Manotas, E. C., & Ciravegna, L. (2016). International SMEs from emerging markets—Insights from the Colombian textile and apparel industry. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(1), 9-31.

Gonzalo, M., Federico, J., & Kantis, H. (2014). Crecimiento y adaptación en un contexto de crisis internacional: el caso de tres empresas jóvenes dinámicas argentinas. *Boletín Informativo Techint*.

Gu, Q., Jiang, W., & Wang, G. G. (2016). Effects of external and internal sources on innovation performance in Chinese high-tech SMEs: A resource-based perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 40, 76-86.

Gupta, N., & Mirchandani, A. (2018). Investigating entrepreneurial success factors of women-owned SMEs in UAE. *Management Decision*.

Haerpfer, C., Inglehart, R., Moreno, A., Welzel, C., Kizilova, K., Diez-Medrano, J., Lagos, M., Norris, P., Ponarin, E. & Puranen, B. et al. (2020). World Values Survey: Round Seven – Country-Pooled Datafile. *Madrid, Spain & Vienna, Austria: JD Systems Institute & WWSA Secretariat*.

Heredia Pérez, Jorge A., Geldes, Cristian, Kunc, Martin and Flores, Alejandro (2018). New approach to the innovation process in emerging economies : The Manufacturing Sector Case in Chile and Peru. *Technovation* . 33-34 <http://wrap.warwick.ac.uk/101470>

Hofstede Insights (2020). Peru. Recuperado de: <https://www.hofstede-insights.com/country/peru/>

Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C.M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43, 249-267.

INEI (2020, marzo). Informe técnico - Demografía empresarial en el Perú. Recuperado de:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_demografia\\_empresarial\\_3.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_3.pdf)

Info Capital Humano (s.f.). Mandü alcanzó los 115,000 usuarios a nivel regional a través de empresas locales y multilatinas. Recuperado de: <https://www.infocapitalhumano.pe/featured/mandu-alcanzo-los-115000-usuarios-a-nivel-regional-a-traves-de-empresas-locales-y-multilatinas/>

InfoMercado (2019) Billex, la nueva forma de cambiar divisas a través de internet.

Recuperado de:

<https://infomercado.pe/billex-la-nueva-forma-de-cambiar-divisas-a-traves-de-internet/>

Javier Pineda (s.f.), CEO & Founder en Billex | Advisor to Companies. *Linkedin*.

Recuperado de: <https://www.linkedin.com/in/javier-pineda/>

Kato-Vidal, E.L. (2019). Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 38-46. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2909>

Khajeheian, D. (2017a). Media entrepreneurship, a consensual definition. *Ad-minister*, 30, 93–113.

Khajeheian, D. (2017b). An introduction to entrepreneurship and innovation in media markets. *Global Media Journal, Canadian Edition (10)1*, xx

Khajeheian, D., Friedrichsen, M & Mödinger W. (2018) Competitiveness in Emerging Markets *Springer International Publishing AG*.5-6

Kim, M. K., Park, J. H., & Paik, J. H. (2018). Factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises in Korean manufacturing sector: facilitators, barriers and moderators. *International Journal of Technology Management*, 76(3-4), 214-235.

Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.

Kofler, I., & Marcher, A. (2018). Inter-organizational networks of small and medium-sized enterprises (SME) in the field of innovation: a case study of South Tyrol. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 30(1), 9-25.

Kramer, M., Porter, M. (2020). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 18 (5).

Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2013). Latin American entrepreneurs: many firms but little innovation. The World Bank.

Mandü (2020), Ningún tipo de transformación sería posible sin estos Ümanos. *Mandu*. Recuperado de: <https://mandu.pe/nosotros>

Mankiw, Gregory (2015) *Principios de Economía- Séptima Edición* ISBN:978-607-526-215-4

Markman, G. D., & Baron, R. A. (2003). Person–entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human resource management review*, 13(2), 281-301.

Medina, D. (2018). El rol de las universidades peruanas frente a la investigación y el desarrollo tecnológico. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v6n2/a15v6n2.pdf>

Messina, María, and Esther Hochsztain. "Factores de éxito de un emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en Técnicas de Data Mining." *Tec empresarial* 9.1 (2015): 30-40.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.

Ministerio de Producción (2019). Estadística MIPYME. Recuperado de: <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme>

Ministerio de Producción (s.f.). Historia – Innóvate Perú. Recuperado de: <https://www.innovateperu.gob.pe/quienes-somos/historia>

Mrożewski, M., & Kratzer, J. (2017). Entrepreneurship and country-level innovation: Investigating the role of entrepreneurial opportunities. *The Journal of Technology Transfer*, 42(5), 1125-1142.

Najafi-Tavani, S., Najafi-Tavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P., & Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 73, 193-205.

Neergaard, H., & Ulhøi, J. P. (Eds.). (2007). *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.

Ng, H.S. and Kee, D.M.H. (2018), "The core competence of successful owner-managed SMEs", *Management Decision*, Vol. 56 No. 1, pp. 252-272. <https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1108/MD-12-2016-0877>

OCDE. (2005). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación. Tercera Edición.

OECD (2021), Gross domestic spending on R&D (indicator). doi: 10.1787/d8b068b4-en

Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921-932.

Oviedo, S., Díaz, D., Otazu, A., Ibañez, F. (2015). Una Estrategia para el Desarrollo de Habilidades de Innovación Tecnológica, Recuperado en diciembre de 2020, de <http://uajournals.com/campusvirtuales/journal/6/6.pdf>

Palacios, A., Arévalo, P., Guadalupe, J. (2017). Tipología de la Innovación Empresarial según Manual de Oslo, Recuperado en diciembre de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/316361090\\_Tipologia\\_de\\_la\\_Innovacion\\_Empresarial\\_segun\\_Manual\\_de\\_Oslo](https://www.researchgate.net/publication/316361090_Tipologia_de_la_Innovacion_Empresarial_segun_Manual_de_Oslo)

Ponce F. & Zevallos, E. (2018). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no sólo factible, sino accesible. *360: Revista de ciencias de la gestión*, N° 2, 2017 pp. 46-68 / ISSN 2518-0495

Powell, G. N., & Eddleston, K. A. (2017). Family involvement in the firm, family-to-business support, and entrepreneurial outcomes: An exploration. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 614-631.

Programa de Desarrollo Emprendedor - Prodem(2018). Informe 2018 - Prodem. Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico. <https://prodem.ungs.edu.ar/icsed/reportes-anales/informe-2018/>

Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.

Rowan, G., Brenes, E.R. & Barahona. J.C. (2011) Campeones de la innovación en Latinoamérica. *INCAE Business Review* 2 (pp2-6)

Saavedra G., María L y Hernández C., Yolanda. Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica. *Actualidad Contable FACES Año 11 N° 17*, Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. (122-134)

Sadeghi A (2018),” Success factors of high-tech SMEs in Iran: A fuzzy MCDM approach”, *Journal of High Technology Management Research*, 29 (1) , pp. 71-87. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.04.007>.

Sagasti, F. (2013). El Sistema de Innovación Tecnológica en el Perú: Antecedentes, situación y perspectivas. franciscosagasti. Recuperado de: [http://franciscosagasti.com/descargas/publicaciones\\_02/sistema-innovacion-peru.pdf](http://franciscosagasti.com/descargas/publicaciones_02/sistema-innovacion-peru.pdf)

Salas, E. (2017). Innovación en Marketing para PYMES: El rol del Search Engine Optimization (SEO) en la consolidación de la marca de una empresa familiar del sector regalos en el Perú. [Tesis de Magister]. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Saunila, M. (2014). Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance. *Journal of Advances in Management Research*.

Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265.

Scuotto, V., Santoro, G., Bresciani, S., & Del Giudice, M. (2017). Shifting intra-and inter-organizational innovation processes towards digital business: an empirical analysis of SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 26(3), 247-255.

Sebastián Nadal (s.f), CEO en Mandü. *LinkedIn*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/in/Sebastián-nadal-a21b98b7>

Selada C. (2017) Smart Cities and the Quadruple Helix Innovation Systems Conceptual Framework: The Case of Portugal. In: De Oliveira Monteiro S., Carayannis E. (eds) *The Quadruple Innovation Helix Nexus. Palgrave Studies in Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Growth*. Palgrave Macmillan, New York. [https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1057/978-1-137-55577-9\\_8](https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1057/978-1-137-55577-9_8)

Serida Nishimura, J. F., Borda Reyes, A. J., Alzamora Ruiz, J., Morales Tristán, O., & Guerrero de Lizardi, C. (2020). Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018-2019.

Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.

Shane, Scott, and Sankaran Venkataraman. (2000). “The promise of entrepreneurships as a field of research.” *The Academy of Management Review* 25 (1):217–26.



- Solis Granda, L. E., & Robalino Muñiz, R. C. (2019). El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 85-93. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.949>
- Sosa-Sacio, M., & Matos-Reyes, N. (2019). EVALUACIÓN DE LA ESCALA BRASILEÑA “GRADO DE INNOVATIVIDAD” EN PYMES PERUANAS. *Gestão & Regionalidade*, 35(105).
- SUNAT (2018). *Beneficios de ser formal*. Emprende SUNAT. Recuperado de: <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/decido-emprender/beneficios-ser-formal>
- Trantopoulos, K., von Krogh, G., Wallin, M. W., & Woerter, M. (2017). External knowledge and information technology: Implications for process innovation performance. *MIS quarterly*, 41(1), 287-300.
- Universidad de Lima (2019, 09 de noviembre). Los beneficios del monitoreo continuo del clima laboral. Recuperado de: <https://www.ulima.edu.pe/entrevista/emilio-fantozzi-11-09-2019>
- Wonglimpiyarat, J. (2016). The innovation incubator, university business incubator and technology transfer strategy: The case of Thailand. *Technology in Society*, 46, 18-27.
- Yang, J. S. (2017). The governance environment and innovative SMEs. *Small Business Economics*, 48(3), 525-541.
- Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Zambon, S., Marzo, G., & Scarpino, E. (2016). Exploring intellectual capital management in SMEs: an in-depth Italian case study. *Journal of Intellectual Capital*.
- ZAMORA-BOZA, C. S. (2018). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *Espacios*, 15.
- Zapata, Guillermo, Fernández López, Sara, & Neira Gómez, Isabel. (2018). El emprendimiento tecnológico en Suramérica: una aproximación a sus determinantes individuales. *Perfiles latinoamericanos*, 26(52) <https://doi.org/10.18504/pl2652-003-2018>

Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194.

Zona de Mejora (2019). Endeavor Inspire 2019 - Algunos comentarios. Recuperado de: <https://www.zonademejora.com/endeavor-inspire-2019-algunos-comentarios/>