

Emprendiendo con calidad

Alejandro Francisco Laura Llerena

Resumen

El desarrollo económico de un país depende de las políticas macroeconómicas y microeconómicas que aplique, normalmente las políticas parten desde lo macro hacia lo micro; sin embargo, al fomentar los emprendimientos este supuesto se invierte, debido a que desde la microeconomía se logra impactar positivamente los indicadores de la macroeconomía, como, por ejemplo, al PBI per cápita y al empleo.

Los emprendimientos tienen factores claves de éxito muy definidos, siendo el financiamiento el más importante, incluso puede marcar el crecimiento, internacionalización y sostenibilidad de una startup. La calidad del servicio no se tiene como factor clave de éxito; sin embargo, la calidad puede marcar el éxito o fracaso de una startup, debido a que no siempre la calidad que recibe el cliente es la misma que se entrega por parte de la startup.

Palabras clave: Desarrollo económico, emprendimiento, startup, calidad, lean, design thinking

Entrepreneurship with quality

Abstract

The economic development of a country depends on the macroeconomic and microeconomic policies that it applies, normally the policies start from the macro to the micro; however, by encouraging enterprises, this assumption is reversed, since the microeconomics have a positive impact on macroeconomic indicators, such as GDP per capita and employment.

The ventures have very defined key success factors, with financing being the most important, it can even mark the growth, internationalization and sustainability of a startup. The quality of service is not a key success factor; however, quality can mark the success or failure of a startup, because the quality that the client receives is not always the same that is delivered by the startup.

Keywords: Economic development, entrepreneurship, startup, quality, lean, design thinking

Introducción

En cada emprendimiento se hace prioritario el definir bien el negocio y las estrategias a seguir, pasando por detallar el segmento o nicho de mercado lo que va unido a la definición del perfil del consumidor, no sin antes haber “desnudado su mente”¹. Asimismo, se considera importante diseñar minuciosamente las operaciones y, más trascendental, el obtener resultados financieros positivos.

Sin embargo, existe un aspecto de todo emprendimiento que siempre se considera como algo inherente a todo plan de negocio, y que no se le dedica la importancia debida; este aspecto es la calidad, la misma que tiene un impacto directo sobre el resultado financiero que se va a obtener, permitiendo la sostenibilidad de todo emprendimiento, un impacto indirecto sobre la microeconomía, macroeconomía y finalmente en el desarrollo económico de un país.

Para entender mejor la relevancia de la calidad en todo emprendimiento, se debe tomar como punto de partida que todo producto² es una construcción mental y que ante una necesidad insatisfecha, se crea el deseo de cómo satisfacer esa necesidad, y, al existir una conexión entre la necesidad y el deseo, entonces se genera la demanda del producto.

Todo emprendedor en la búsqueda de lograr la conexión con el consumidor comunica al mercado una lista de alternativas de cómo satisfacer sus necesidades, estos a su vez, crean productos en sus mentes que no necesariamente son similares a lo que se les ha ofertado, en otras palabras, crean sus propias expectativas. Es así como, con sus propias expectativas demandan los productos con una calidad brindada por el emprendedor, esta calidad recibida por el consumidor va a ser contrastada con su expectativa, obteniéndose una calidad percibida.

La calidad percibida por el consumidor es muy importante, sobre todo en las startups, ya que es lo que hará que se convierta en embajador del producto desde el inicio del emprendimiento, y sobre lo que se pueden basar nuevas estrategias de marketing y/o comerciales para un crecimiento sostenido. En otras palabras, el dedicar mayor tiempo a diseñar estrategias para cumplir con lo que se promete a los consumidores, tiene gran importancia no solamente en los resultados financieros de todo emprendimiento sino también en el desarrollo económico de un país; por tal motivo, en el presente trabajo de

¹ Es el término que deviene del “consumer insight”.

² Bienes, servicios o la combinación de ambos.

investigación se desarrolla la trascendencia de emprender con calidad en startups enfocadas en servicios.

Desarrollo económico

El desarrollo económico se basa en políticas públicas que tienen por objetivo el desarrollo y aprovechamiento de los recursos endógenos³, primero de una determinada comunidad y luego de un país, con la finalidad de generar un desarrollo sostenible y continuo para todos sus habitantes. Los recursos endógenos son una vinculación entre el gobierno central, gobiernos locales, las empresas, los centros de formación y la sociedad civil organizada; esta vinculación permite fortalecer y hacer más sostenibles a los emprendimientos que se generen dentro de una comunidad. (Campos Quiroga & Choquehuanca Ferrel, 2018).

Las políticas públicas siempre se relacionan con políticas macroeconómicas, las cuales tienen impacto directo sobre la microeconomía y el desarrollo local; sin embargo, cuando nos referimos al desarrollo basado en emprendimientos, se puede afirmar que existe un efecto inverso, esto es, el crecimiento económico parte desde lo local (microeconomía) e impacta en el incremento de algunos indicadores macroeconómicos como el PBI per cápita, el empleo⁴ y consecuentemente en la recaudación tributaria. (Peñuela Lizcano, García Cediel, Gómez Mantilla, & Marín, 2019).

Cada país desarrolla su economía con políticas que deben estar alineadas no solo con su situación interna sino también, producto de la globalización, con el acontecer internacional, es así que a finales del siglo anterior, la deslocalización productiva (en inglés “offshoring”) primaba en la economía global, empero en la última década, se aprecia un proceso de retorno de la producción a los países de origen (en inglés “reshoring”), lo que permite el desarrollo de políticas enfocadas en la producción local⁵,

³ “(...) el desarrollo endógeno es un proceso de crecimiento y cambio estructural en que la organización del sistema productivo, la red de relaciones entre actores y actividades, la dinámica de aprendizaje y el sistema sociocultural determinan los procesos de cambio.” (Aghón, Alburquerque, & Cortés, 2001). Para el presente trabajo, el desarrollo endógeno se enfocará en el estímulo de las capacidades de emprendimiento y la generación del entorno innovador.

⁴ Incluso se puede afirmar que otro impacto es en la formalización del empleo y el comercio ambulatorio.

⁵ El proceso de globalización, junto a una mejor conectividad, ha favorecido el ingreso de financiamiento a las empresas locales⁵, también ha permitido minimizar las barreras de entrada de los emprendedores en tecnología a los mercados globales, lo que en el siglo XX no era posible. (Ochoa, 2018).

más específico para el presente trabajo de investigación, en la producción de emprendimientos con un alto componente de innovación o Startups. (Sanahuja, 2018).

El desarrollo de emprendimientos como política pública integral se debe fundamentar en la facilidad de desarrollar nuevos negocios, la actitud hacia el emprendimiento de parte de la población y en la misma actividad emprendedora; lo que permite accionar políticas para cerrar las brechas de financiamiento, generar una simetría de información, crear mercados con una cultura empresarial e innovadora, y también para eliminar las barreras legales y administrativas. (García Zaballos & Iglesias Rodríguez, 2017) y (González Álvarez, 2017).

Los emprendimientos como pilar fundamental para el desarrollo económico pueden enfocarse en diversos sectores económicos tanto en un país como de manera global (escalabilidad), es así que, por ejemplo, pueden desarrollar servicios en (García Zaballos & Iglesias Rodríguez, 2017):

- ✓ Salud: Soluciones para la gestión de recursos y activos, soluciones enfocadas en servicios de soporte en zonas rurales, entre otros.
- ✓ Educación: Cursos de formación en línea, aplicaciones educativas, etcétera.
- ✓ Turismo: Marketing digital, plataformas para mejorar la experiencia del usuario, entre otros.

Emprendimientos y Startups

El desarrollo económico que generan los emprendimientos es evidente; sin embargo, un emprendimiento como tal no necesariamente tiene que ser innovador ni tener alta escalabilidad como las startups⁶, es por eso que las políticas públicas deben enfocarse a generar emprendimientos con un alto componente de innovación⁷, los cuales tienen mayor impacto en la comunidad “(...) *ofreciendo modelos que no necesariamente se ajusten a esquemas establecidos para satisfacer una necesidad.*” (Olivo, 2018).

⁶ Lo cual tampoco asegura un impacto notorio en el crecimiento macroeconómico. (Jara Isa, Montoro Sánchez, & Rivera Vega, 2017).

⁷ Algunos autores señalan que el componente tecnológico es prioritario; sin embargo, otros autores establecen que lo relevante es el impacto “(...) *que cause en la sociedad o la posibilidad de escalabilidad.*” (Olivo, 2018).

El emprendimiento que se genera frente a la necesidad de solucionar situaciones financieras desfavorables, la pérdida del empleo⁸, frustración laboral o cualquier situación en la que no se tienen conocimiento del potencial del mercado, en otras palabras, este emprendimiento por necesidad se genera ante la “falta de dinero” y de acuerdo con un estudio realizado por el General Entrepreneurship Monitor (GEM), el 25% de los nuevos emprendimientos se generan de emprendedores que no están empleados. Por otro lado, existen los emprendedores por oportunidad los cuales tienen ideas de negocio con potencial de crecimiento, que se originan al conocer bien las necesidades del mercado y proponer soluciones innovadoras. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019) .

En América Latina, los emprendimientos se enfrentan al limitado acceso al financiamiento, empero la mayor limitante se focaliza en los mismos emprendedores, si estos son por necesidad o por oportunidad, ya que los primeros tienen un nivel bajo de habilidades para la adopción de tecnologías más productivas u otras habilidades gerenciales necesarias para hacer crecer y aumentar la productividad de su negocio. Las políticas públicas deben fomentar los emprendimientos por oportunidad en innovación y a la vez proteger a los capitales financieros. (CAF, 2018).

El emprendedor como capital humano, es la parte central en el incremento de lanzamientos de nuevas startups. Los emprendedores son susceptibles a la dinámica del mercado, siendo los más importantes (Gamboa Izaguirre, Guerra Vásquez, & Utrilla Cuzcano, 2017):

- ✓ Factores culturales: Los cuales afectan el número de emprendimientos ejecutados por año. Al no tener instituciones que respalden de manera eficaz al emprendedor, las empresas no tienen mucho tiempo de vida esperada, solo el 30% de las personas que deciden emprender logran hacerlo.
- ✓ Factores financieros: Son claves para el desarrollo y activación del emprendimiento peruano, sobre todo si se tienen organizaciones seguras de la distribución en el capital semilla.
- ✓ Factores educativos: El impulso a los emprendimientos deviene de los centros de innovación de las universidades, los cuales tienen asesorías para

⁸ El emprendedor por necesidad, busca auto emplearse hasta que consiga un trabajo estable.

todas las etapas del proyecto, red de contactos (entre inversionistas y docentes), herramientas metodológicas, talleres y programas instructivos, entre otros servicios que ofrecen a los emprendedores.

Las políticas en emprendimientos deben desarrollarse y monitorearse en función de indicadores que permitan tener una retroalimentación rápida y permanente, por tal motivo en el Imagen N° 1 se establecen algunos indicadores de gestión para el fomento de los emprendimientos.



Adaptado de: (García Zaballos & Iglesias Rodríguez, 2017)

Al tener permanente atención sobre los indicadores para los emprendimientos, permitirá conocer el porcentaje de (García Zaballos & Iglesias Rodríguez, 2017):

- ✓ La población activamente implicada en crear un nuevo negocio;
- ✓ Emprendedores que indica que su producto es nuevo para al menos un porcentaje de sus clientes;
- ✓ Emprendedores que espera emplear al menos a tres empleados en cinco años;
- ✓ La población que observa que existen buenas oportunidades para empezar un negocio donde viven.

Entre otra información relevante para diseñar, implementar y corregir las políticas públicas referentes al fomento de los emprendimientos.

Factores claves de éxito

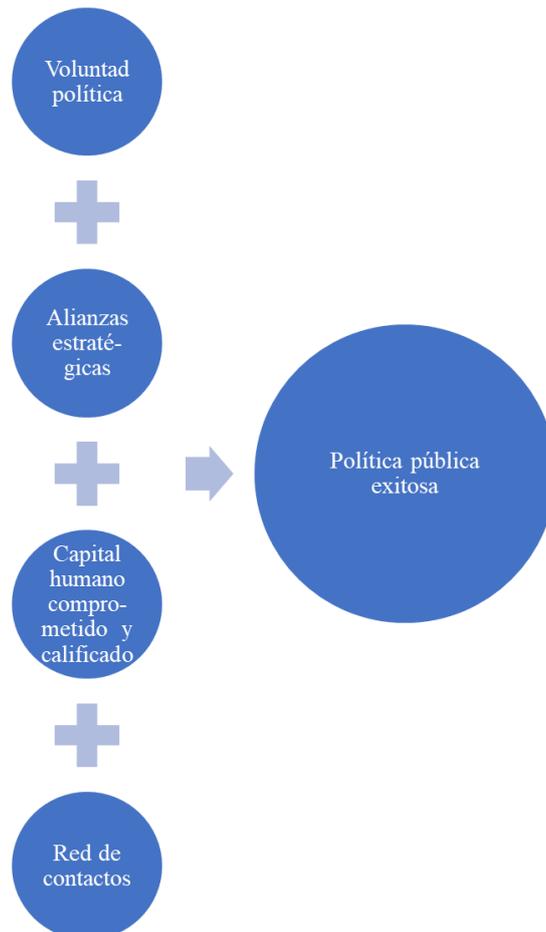
Los emprendimientos coadyuvan al desarrollo económico de una comunidad y tienen impacto sobre indicadores macroeconómicos, sobre todo si son emprendimientos que se generan de la detección de oportunidades en el mercado, además en este tipo, los emprendedores tienen habilidades gerenciales necesarias para hacer crecer y aumentar la productividad de su negocio, y a la vez también tienen habilidades para la adopción de tecnologías más productivas, en otras palabras, para el desarrollo de startups. Sin embargo, ¿cuáles son los factores de éxito para las startups?

De la revisión bibliográfica se ha podido establecer diversos factores que influyen en el éxito de una startup. Para empezar, respecto a las políticas públicas, se pueden identificar factores que permiten a los gobiernos locales obtener resultados positivos en sus intervenciones; en el Imagen N° 2 se muestran dichos factores, los cuales permitirán contar con un capital humano que conozca la realidad del territorio, difundir las actividades que se desarrollan, entre otros atributos.

Las políticas públicas deben proponer herramientas que permitan satisfacer las necesidades de las startups, y a la vez, permitir que estas se adecuen a las realidades culturales, sociales y económicas de sus mercados locales, en otras palabras, las startups deben ser nutridas de habilidades y conocimiento para que sean utilizados al momento de implantarse en el mercado. Asimismo, dichas políticas públicas deben considerar

programas de financiamiento con recursos públicos sin posibilidad de retorno de ingresos. (Camayo Llallico, Vásquez Calderón, & Zavaleta Núñez, 2017).

Imagen N° 2
Factores de éxitos en políticas públicas



Adaptado de: (Campos Quiroga & Choquehuanca Ferrel, 2018)

El financiamiento de las startups⁹ es uno de los factores críticos para su éxito, debido a que al existir restricciones al acceso de financiamiento se puede impedir que empresarios talentosos lleven a cabo sus emprendimientos y que proyectos de mucho potencial nunca se materialicen. Asimismo, la limitación al acceso de financiamiento es un factor decisivo en las decisiones de crecer empresarialmente y a la vez reduce la tasa de innovación de productos, procesos y mercados. En los países donde los sistemas financieros son poco

⁹ El no conseguir financiamiento, junto a la deficiente rigurosidad en las etapas de crecimiento de las startups en los programas de incubación, originan que los emprendedores dejan de interesarse por su proyecto. (Buiza Ferreyros, 2015)

desarrollados o donde es complejo acceder al financiamiento, se tendrán empresas más pequeñas, menos internacionalizadas y en definitiva menos productivas. (CAF, 2018).

Otro factor que limita la escalabilidad de las startups, son las redes de contactos o networking porque otorgan visibilidad del negocio, ayuda a definir el mercado y permite ingresar a mercados globales de manera directa; incluso se afirma que, junto al financiamiento, son lo más relevante en la escalabilidad. La falta de experiencia del emprendedor no es un factor relevante debido a que la misma se puede ir obteniendo con el tiempo y en la medida que va creciendo la startup¹⁰. (Cavero Flores, Monteza Grandez, Montoya Flores, & Quispe Quintanilla, 2017).

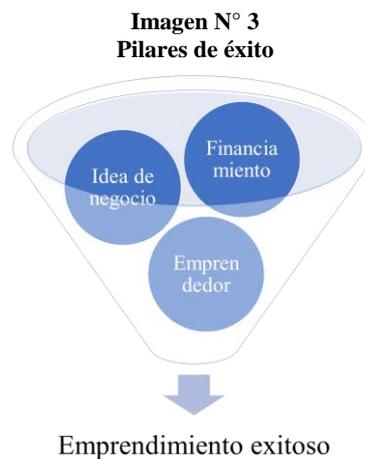
En relación a los emprendedores, se debe diferenciar sus habilidades entre duras (experiencia) y blandas (pasión y visión); la experiencia y los conocimientos únicamente conducen a un mejor rendimiento si los miembros del equipo emprendedor comparten sus conocimientos y tienen una visión común para la empresa. Es así que, cuando se construye una startup exitosa se recorrerá un camino largo y lleno de baches, donde sin pasión empresarial y visión estratégica, un currículum estelar simplemente se convierte en una hoja de papel. (De Mol, 2019).

Calidad al emprender

Todo emprendimiento tiene como factores de éxito al financiamiento, networking y al emprendedor, empero se le debe agregar un factor adicional que es la idea de negocio (ver Imagen N° 3). En los factores señalados se pueden diferenciar tres dimensiones: agente, negocio y entorno. El agente está referido netamente al emprendedor y su experiencia, conocimientos y habilidades; “(...) *la segunda dimensión está conformada por aspectos de la misma organización tales como la gestión del conocimiento, activos físicos, tecnología, innovación entre otros. Finalmente, la dimensión del entorno incluye elementos provenientes del exterior, entre ellos, clientes, competidores, proveedores y mercado.*” (Jara Isa, Montoro Sánchez, & Rivera Vega, 2017).

¹⁰ Si los miembros fundadores cuentan con habilidades directivas y competencias en gestión empresarial, puede ser considerado como un valor agregado para la startup.

En el ecosistema de los emprendimientos se busca que la idea de negocio, los miembros del equipo y el financiamiento deben ser de calidad, asimismo, cuando se refiere a un emprendimiento de calidad se asocia a un emprendimiento por oportunidad, mientras que un emprendimiento de menor calidad se asocia con el emprendimiento por necesidad. El fracaso de la actividad emprendedora se ve reducido cuando la idea de negocio (iniciativa de calidad) responde a una buena oportunidad en el mercado. (Fuentelsaz & González, 2015).



Adaptado de: (Camayo Llallico, Vásquez Calderón, & Zavaleta Núñez, 2017)

Los principales problemas de toda startup son captar consumidores y cumplir con brindarles un servicio de calidad¹¹, en la mayoría de casos, los propietarios del emprendimiento desempeñan todas las funciones, no existe una planeación y la estrategia principal del emprendimiento es básicamente subsistir; es en este escenario donde muchas de las startups no alcanzan la suficiente aceptación del mercado y se ven obligadas a dejar de operar. (Churchill & Lewis, 2019).

Dentro de los factores claves de éxito de las startups, no se ha señalado al factor calidad como fundamental; sin embargo, se entiende que es inherente a todos los factores y dimensiones. En la literatura existen diferentes conceptos de calidad, por ejemplo:

¹¹ El concepto de startup está ligado al de innovación, a la evolución continua, en otras palabras, a la búsqueda constante de la calidad. (Camayo Llallico, Vásquez Calderón, & Zavaleta Núñez, 2017)

- ✓ *“Calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.” (Ishikawa, 1986).*
- ✓ *“Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.” (Deming, 1989).*
- ✓ *“La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar.” (Druker, 1990).*

En el presente trabajo de investigación, se enfoca en el desarrollo de startups en servicios, por lo que se debe entender que la calidad es la conformidad con las especificaciones de los clientes¹², la cual adquiere realidad en la percepción, considerando esta como un deseo más que la percepción en sí misma. La calidad de las startups tienen cinco dimensiones (Berry, Bennet, & Brown, 1989):

1. Tangibilidad: Es la parte visible de la oferta del servicio.
2. Confiabilidad: Es mantener la promesa de servicio.
3. Tiempo de respuesta: Es la voluntad para atender a los clientes pronto y eficientemente.
4. Seguridad: Es la actitud y aptitud del personal que combinadas inspiren confianza en los clientes.
5. Empatía: Es la dedicación al cliente, la voluntad de entender las necesidades exactas del cliente y encontrar la manera correcta de satisfacerlas.

En las startups en servicios, la calidad se define desde la perspectiva del cliente (calidad percibida), y su evaluación depende de las características específicas del servicio y del contexto en el cual se desenvuelven. (Duque Oliva, 2005).

La calidad en el desarrollo de una startup en servicios se puede obtener si se considera cerrar las brechas existentes entre la misma startup y la perspectiva del cliente; estas brechas son la diferencia entre (Zeithaml & Parasuraman, 2004):

¹² La calidad de servicios no debe entenderse como la conformidad con las especificaciones del producto.

1. Las expectativas de los clientes y las percepciones de los miembros de la startup.
2. Las percepciones de los miembros de la startup y las especificaciones de calidad.
3. Las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
4. La prestación del servicio y la comunicación externa (clientes, financista y otros stakeholders).
5. Las expectativas del cliente sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio¹³.

En toda startup, una vez localizadas y definidas las brechas en una prestación de servicio de no calidad, se deben investigar sus causas y establecer las acciones correctivas que permitan mejorar la calidad.

En el proceso de mejora de la calidad, se puede utilizar el siguiente procedimiento (Chiavenato, 2006):

- a. Seleccionar un área de mejora;
- b. Definir organización del equipo de trabajo que se encargará de la mejora;
- c. Identificar de los puntos de comparación o benchmark;
- d. Analizar del desempeño de los procesos de servicios vigentes;
- e. Desarrollar un estudio piloto; y finalmente;
- f. Implementar las mejoras.

Asimismo, al implementar un sistema de gestión de calidad en una startup se deben considerar tres aspectos principales que permitirán mejorar su posicionamiento y llevar el producto al mercado más rápidamente; los aspectos son (EIPE, 2019):

- ✓ Conocer el por qué se tomó la decisión de gestionar la calidad, y documentarla.
- ✓ La responsabilidad siempre será de la startup, así se utilice un proveedor externo.
- ✓ El equipo que gestione la calidad deben tener las habilidades y capacitación adecuada.

Toda startup en servicios mediante la aplicación de metodologías como el Service Design y el Lean Startup, permitirá asegurar la calidad que perciben sus usuarios de servicios y así también asegurar la sostenibilidad del negocio. El Service Design actúa sobre la forma en que se abordan los problemas y oportunidades debido a que se pone el foco en la persona, permitiendo diseñar servicios con el usuario y para el usuario, mejorando la

¹³ Esta brecha es la consecuencia directa de las anteriores.

experiencia del servicio. Mientras que con el Lean Startup crea un producto mínimo viable que permite recolectar la máxima cantidad de conocimiento validado sobre sus potenciales clientes. (Iglesias Durán, 2014)

Conclusiones

Como primera conclusión se puede señalar que mediante el desarrollo de emprendimientos que devienen de una adecuada detección de oportunidades en el mercado (emprendimientos de calidad) se puede lograr un impacto positivo sobre indicadores macroeconómicos como el PBI per cápita y el empleo, incluso pudiéndose lograr la formalización del comercio ambulatorio.

Asimismo, el financiamiento de las startups es transcendental, una de las fuentes puede provenir de recursos del gobierno (los cuales no generarán retorno financiero alguno) y otra fuente proviene del sector privado; ambas son decisivas en el crecimiento empresarial y en el aumento de la tasa de innovación de productos, procesos y mercados. La limitación al acceso de financiamiento puede desencadenar en la generación de startups pequeñas, con un estilo de gestión de subsistencia, menos productivas y también menos internacionalizadas.

Se consideran como factores críticos de éxito al financiamiento, networking y, en menor medida, a la experiencia del emprendedor; sin embargo, la calidad del servicio que se entrega es de vital importancia para la sostenibilidad de la startup debido a que, en la actualidad, no es relevante el cómo entienden los emprendedores la calidad que requieren los clientes sino el cómo perciben o reciben la calidad los mismos clientes dicha calidad, entendiendo que puede existir una disociación entre la calidad entregada y la calidad recibida por parte del cliente.

Como conclusión final, se debe señalar que para que exista una sostenibilidad en una startup se deben diseñar estrategias y productos con los clientes y para los clientes, es decir, se deben crear productos mínimos viables que aseguren un completo entendimiento de lo que realmente el cliente necesita y espera del servicio que se le brinde, en otras palabras, se debe emprender con calidad.

Revisión bibliográfica

- Aghón, G., Alburquerque, F., & Cortés, P. (2001). *Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: Un análisis comparativo*. Santiago de Chile, Chile: Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y Descentralización - CEPAL/GTZ.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (28 de Junio de 2019). *Emprender por necesidad u oportunidad, escoja la mejor opción*. Obtenido de <http://www.bogota.gov.co/emprender/emprender-por-necesidad-u-oportunidad-escoja-la-mejor-opcion>
- Berry, L., Bennet, D. R., & Brown, C. W. (1989). *Calidad de servicios, una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Buiza Ferreyros, J. J. (2015). *Caracterización y desarrollo de indicadores de las incubadoras universitarias peruanas*. Lima, Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- CAF, B. d. (2018). *Instituciones para la productividad: hacia un mejor entorno empresarial*. Bogotá, Colombia: CAF.
- Camayo Llallico, W., Vásquez Calderón, C. M., & Zavaleta Núñez, L. E. (2017). *Análisis del ecosistema emprendedor latinoamericano y su impacto en el desarrollo de Startups*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Campos Quiroga, E. M., & Choquehuanca Ferrel, I. (2018). *Análisis de las estrategias utilizadas por los gobiernos locales para dinamizar el emprendimiento y su relación con el desarrollo económico local en distritos de Lima*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Cavero Flores, N., Monteza Grandez, D. C., Montoya Flores, J. L., & Quispe Quintanilla, Y. C. (2017). *Factores clave que impiden la escalabilidad de las Startups en Lima Perú, durante el período 2010 al 2016*. Lima, Perú: Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tlalnepantía, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Churchill, N., & Lewis, V. (29 de Junio de 2019). *The Five Stages of Small Business Growth*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- De Mol, E. (29 de Junio de 2019). *What Makes a Successful Startup Team*. Obtenido de <https://hbr.org/2019/03/what-makes-a-successful-startup-team>
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Druker, P. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, 64 - 80.
- EIPE, B. S. (29 de Junio de 2019). *Escuela Internacional de Profesionales y Empresas*. Obtenido de <https://www.eipe.es/blog/gestion-de-calidad-startup/>
- Fuentelsaz, L., & González, C. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. *Universia Business Review*, 64-81.
- Gamboa Izaguirre, M. A., Guerra Vásquez, O. A., & Utrilla Cuzcano, P. H. (2017). *Importancia de los actores clave para desarrollar una startup en Perú*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

- García Zaballos, A., & Iglesias Rodríguez, E. (2017). *Economía digital en América Latina y el Caribe: Situación actual y recomendaciones*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- González Álvarez, D. (2017). Desarrollo de las incubadoras de empresas en Perú y políticas públicas de promoción: Un estudio de caso. *Gestión de la Innovación para la Competitividad: Sectores estratégicos, tecnologías emergentes y emprendimientos*, 16-18.
- Iglesias Durán, R. (2014). La Innovación como elemento clave de competitividad empresarial. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, 75 - 94.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?* Bogotá, Colombia: Norma.
- Jara Isa, M. T., Montoro Sánchez, A. A., & Rivera Vega, D. V. (2017). *Caracterización de los elementos clave del crecimiento en las startups: estudio de casos múltiples de startups limeñas ganadoras del concurso startup Perú*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ochoa, R. (2018). ¿Cambio de ciclo o post-globalización? El impacto en América Latina. *América Latina y el Caribe frente a un Nuevo Orden Mundial: Poder, globalización y respuestas regionales*, 107-120.
- Olivo, R. C. (2018). *Análisis de la globalización económica en el desarrollo de startups en Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Repositorio institucional PIRHUA - Universidad de Piura.
- Peñuela Lizcano, J. D., García Cediell, G., Gómez Mantilla, A., & Marín, M. E. (28 de Junio de 2019). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/285580263_EMPRENDIMIENTO_PARA_EL_DESARROLLO_TERRITORIAL_EN_UNA_ECONOMIA_GLOBA_LIZADA
- Sanahuja, J. A. (2018). Crisis de globalización, crisis de hegemonía: un escenario de cambio estructural para América Latina y el Caribe. *América Latina y el Caribe frente a un Nuevo Orden Mundial: Poder, globalización y respuestas regionales*, 37-68.
- Zeithaml, V., & Parasuraman, A. (2004). *Relevant knowledge series: Service Quality*. Cambridge, U.K.: Marketing.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 35 - 48.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 35 - 48.